

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS EN EL PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS
EJECUTADOS POR LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR (FUNDAZUCAR),
DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CORTÉS ESPINOZA, MARÍA MAGDALENA
JIMÉNEZ MONTOYA, ÁGUEDA MARLENE
MONTES SANTOS, ALMA YESENIA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO DE 2006

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General: Licda. Lidia Margarita Muños Vela

Decano Facultad

de Ciencias Económicas: Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria Facultad

de Ciencias Económicas: Licda. Vilma Yolanda V. de Del Cid

Coordinador de

Seminario de Graduación: Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director: Lic. Pedro Armando Santana Cuadra

Docente Observador: Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Agosto de 2006

San Salvador El Salvador Centroamérica

Agradecimientos

Doy gracias a Dios y a San Miguel Arcángel, por llenarme de bendiciones y darme la fortaleza y perseverancia para avanzar en este camino, a mis padres Luis y Hortensia por todas las oraciones y sacrificios hechos para que yo sea lo que ahora soy, también agradezco a mis hermanos en especial a Panchi (Q.D.D.G) porque todos de diferente manera han contribuido para logre este objetivo, a mi novio Edson por alentarme a seguir adelante y apoyarme incondicionalmente en todo momento y finalmente a mis compañeras de tesis, por su compañía, esfuerzo y entusiasmo para realizar esta meta.

María Magdalena Cortés Espinoza

Agradezco en primer lugar a Dios, que me otorga la vida, la inteligencia y todos los recursos necesarios para cumplir las metas que me propongo cada año; en segundo lugar a toda mi familia, especialmente a mi padre Mercedes Jiménez Sigüenza, a mi Madre Lucia Montoya de Jiménez, a mi hermana Mercedes Jiménez Montoya y a mi hermano Crhistian Andrés Jiménez, quienes me han apoyado desde el inicio de mi carrera, otorgándome confianza, paciencia, comprensión, apoyo económico y amor sincero e incondicional para mi desarrollo personal y profesional; en tercer lugar a mis compañeras de Tesis, María Magdalena Cortés y Alma Yesenia Montes por su dedicación y todo su empeño para finalizar este trabajo, y finalmente a mis amigas que han estado pendientes de todo el proceso.

Águeda Marlene Jiménez Montoya

En primer lugar agradezco a Dios por estar siempre presente en todos mis pasos dándome la fortaleza necesaria de seguir adelante , a la Virgen del Carmelo por guiarme en mis decisiones. En especial a mis padres por su amor, dedicación y ayuda incondicional, a mis hermanos por su apoyo, así como también a mis amigos que directa o indirectamente han sido parte importante para alcanzar esta meta y finalmente a mis compañeras de tesis por su ayuda y comprensión

Alma Yesenia Montes Santos

Agradecemos especialmente a la Licda. Rosy de Calderón, Directora de Fundación del Azúcar por habernos permitido realizar nuestro trabajo de investigación en dicha Institución.

	ÍNDICE	PÁG.
RESUMEN		i
INTRODUCCIÓN		iv
CAPÍTULO I		
ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR Y MARCO TEÓRICO SOBRE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL, Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS		1
A. GENERALIDADES SOBRE LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR		1
1. ANTECEDENTES		1
a. Misión		4
b. Visión		4
c. Objetivos		4
d. Políticas		4
e. Organigrama actual de la Fundación del Azúcar		5
f. Recursos que utiliza		6
g. Funciones		7
h. Actividad principal		7
i. Aporte a la sociedad		8
j. Proyectos ejecutados por la Fundación del Azúcar		8
2. Marco Jurídico		10
B. MARCO TEÓRICO SOBRE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL, Y ADMINISTRACIÓN Y DE PROYECTOS		11
1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE TECNICAS ADMINISTRATIVAS		11
a. Concepto de Técnicas Administrativas		12
b. Importancia de la aplicación Técnicas Administrativas		12
c. Área de aplicación		12
d. Generalidades de técnicas de planificación		12
e. Generalidades de técnicas de control		22
2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO		28
a. Concepto		28
b. Fases del proceso administrativo		28
3. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE PROYECTOS		33
a. Concepto		33
b. Importancia		34
c. Objetivos de los proyectos		34
d. Características		35
e. Clasificación de los proyectos		35
f. Ciclo del proyecto		37

4. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	42
a. Concepto	42
b. Importancia	42
c. Características	43
5. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE PLANEACION DE PROYECTOS	45
a. Concepto	45
b. Importancia de la planeación de proyectos	46
c. Proceso de la planificación del desarrollo	47
d. Fases de la planificación	48
e. Técnicas de evaluación para la decisión de inversión	50
6. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL CONTROL DE PROYECTOS	52
a. Concepto	52
b. Importancia	53
c. Elementos del control de proyectos	53
d. Métodos de control financiero	54
e. Métodos de control físico	57
f. Métodos de control de calidad	58
g. Sistema de seguimiento de avance de los proyectos.	59

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR (FUNDAZUCAR) UBICADA EN EL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

A. Importancia de la Investigación	61
B. Objetivos de la Investigación	61
1. GENERAL	61
2. ESPECÍFICOS	61
C. Hipótesis	62
1. GENERAL	62
2. ESPECÍFICAS	62
D. Métodos y Técnicas de investigación	62
1. Métodos	62
a. Análisis	63
b. La Síntesis	63
2. Tipo de investigación	63
3. Tipo de diseño de investigación	63
4. Fuentes de información	64

a. Primaria	64
b. Secundaria	64
5. Técnicas e instrumentos para recolectar información	64
a. La observación	64
b. El censo	65
c. La entrevista	65
6. Determinación del universo y muestra	65
a. Determinación del universo	65
b. Determinación de la muestra	66
7. Presentación y análisis de datos	66
E. Descripción del Diagnóstico de la situación actual de La Fundación del Azúcar ubicada en el municipio y departamento de San Salvador.	66
1. Área de planeación	67
2. Área de control	69
3. Área de Recursos Humanos	77
4. Área financiera contable	78
F. Conclusiones y recomendaciones	79
1. Conclusiones	79
2. Recomendaciones	81

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA FUNDACION DEL AZUCAR

A. PROPUESTA PARA LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR	83
1. TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL PLANEAMIENTO DE PROYECTOS	83
a. Generalidades	83
b. Técnicas Administrativas de planeación	84
c. Guía para la formulación y evaluación de proyectos	96
2. TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL DE PROYECTOS	110
a. Procedimientos de control financiero	110
b. Procedimientos de control físico	114
c. Procedimientos de control de calidad	116
B. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA A FUNDAZUCAR	118
1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	118
2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	118
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA A FUNDAZUCAR	121
1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A LOS INVOLUCRADOS	122

2. ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	122
3. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	123
4. SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA	124
5. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA	124
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS	
ANEXO 1	
Cuestionario dirigido a empleados de FUNDAZUCAR	
ANEXO 2	
Entrevista dirigida a Directora de FUNDAZUCAR	
ANEXO 3	
Tabulación de encuesta dirigida a empleados	
ANEXO 4	
Formatos propuestos a FUNDAZUCAR	
ANEXO 5	
Organigrama Propuesto	
ANEXO 6	
Descripciones de puesto propuestas a FUNDAZUCAR	
ANEXO 7	
Ubicación Zonas cañeras	

RESUMEN

La Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR) juega un papel muy importante en El Salvador, ya que desarrolla proyectos enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de la población rural cañera, en coordinación con los Ingenios y organismos nacionales e internacionales.

Sin embargo, a pesar de su importante función social, no cuenta con técnicas administrativas que les permita llevar a cabo la planeación y control de los avances en los diferentes proyectos que ejecuta, es por ello que surge la necesidad de elaborar un trabajo de investigación que determine una propuesta de técnicas administrativas para mejorar el planeamiento y control de proyectos ejecutados por la Fundación; mediante el diagnóstico de la situación actual, con el propósito de elaborar la propuesta que permita el mejor aprovechamiento de los recursos destinados y de esta manera dar a conocer las ventajas que se obtienen al implementar las técnicas administrativas en la gestión de proyectos.

La metodología empleada está fundamentada en el método científico dentro del cual se utilizó el análisis y la síntesis para la interpretación de los resultados de la investigación de campo, para lo cual se utilizó un cuestionario estructurado de 33 preguntas, lo que permitió establecer un diagnóstico de

FUNDAZUCAR para llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

- No existe en FUNDAZUCAR un conjunto de técnicas administrativas de planificación formal.
- FUNDAZUCAR no cuenta con instrumentos de control homogéneos que permita dar seguimiento a todas las fases de cada proyecto.
- En el área de Recursos Humanos, FUNDAZUCAR no cuenta con un plan de capacitación para actualizar los conocimientos de los empleados.
- No existe un sistema contable ni una eficiente función de auditoría interna y externa.
- FUNDAZUCAR en el área administrativa presenta ciertos vacíos en cuanto a la aplicación de técnicas administrativas para el desarrollo de los proyectos que llevan a cabo.

Recomendaciones:

- Establecer un conjunto de técnicas administrativas de planificación que asegure una adecuada definición y establecimiento de objetivos, metas, políticas, estrategias, programas y presupuestos.
- Crear en FUNDAZUCAR la Unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos.
- Es necesaria la elaboración de un plan de capacitación, implementar un sistema de evaluación de desempeño y

documentar en su respectivo manual las políticas y procedimientos.

- Implementar un sistema contable y crear la unidad de auditoría interna y externa que proporcione estados financieros y otros informes, para evaluaciones y toma de decisiones.
- Implementar técnicas administrativas en el planeamiento y control de proyectos, para tratar de buscar una alternativa de solución a los vacíos encontrados y analizados anteriormente.

INTRODUCCIÓN

La agroindustria azucarera es uno de los principales rubros de la economía en El Salvador, así como una fuente de generación de empleos, es por esto que con el propósito de procurar el bienestar de la población de las zonas cañeras, nació en 1998 la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR), que es una dependencia de la Asociación Azucarera de El Salvador, gremial sin fines de lucro que tiene como misión promover y fortalecer el azúcar y sus derivados. Los proyectos que desarrolla FUNDAZUCAR van orientados a las áreas de salud, desarrollo municipal, vivienda, apoyo comunitario y educación.

Este trabajo de investigación enmarca una propuesta de técnicas administrativas en el planeamiento y control para implementar en los proyectos que ejecuta FUNDAZUCAR, el cual está conformado por tres capítulos cuyo contenido se describe a continuación.

En el primer capítulo se presentan los elementos teóricos básicos para la investigación, describiendo a la Fundación del Azúcar, marco jurídico y el marco teórico de las técnicas administrativas, planeación y control y administración de proyectos; El cual estará dividido en seis partes, las cuales contienen consideraciones generales de: La primera tratará de las técnicas administrativas; la segunda incluye el proceso administrativo; la tercera expondrá sobre proyectos; la cuarta involucra administración de proyectos; la quinta contendrá planeación de proyectos y la sexta presentará el control de proyectos. Con el propósito de contar con la información

bibliográfica y documental necesaria para la propuesta de implementación de técnicas administrativas.

El segundo capítulo describe un diagnóstico de la situación actual de la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR) a través de la realización de la investigación de campo para obtener información, involucrando las siguientes áreas: Planeación, Control, Recursos Humanos y Financiera Contable; permitiendo concluir y recomendar con base a los resultados obtenidos de la investigación. Esto se logró con el establecimiento de objetivos e hipótesis, para lo cual se definió la metodología de la investigación aplicada.

Finalmente, en el tercer capítulo se presenta la propuesta para la implementación de técnicas administrativas en el planeamiento y control de proyectos ejecutados por la Fundación del Azúcar, la cual está basada en los resultados de la investigación de campo relacionados con el marco teórico conceptual detallados en el Capítulo I y la información obtenida del diagnóstico en el Capítulo II, con la finalidad de definir la propuesta para la implementación de técnicas administrativas, más adecuada, de acuerdo a las necesidades de la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR) ubicada en el municipio y departamento de San Salvador.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR Y MARCO TEÓRICO SOBRE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL, Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

A. GENERALIDADES SOBRE LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR

a. ANTECEDENTES

En El Salvador, la agroindustria azucarera ha sido uno de los principales rubros de la economía, siendo la caña de azúcar el cultivo con rentabilidad sostenible más importante, porque crea oportunidades de desarrollo social y económico en las zonas rurales y constantemente se hacen esfuerzos para la renovación de las plantaciones, investigación y transferencia de tecnología, el mejoramiento de la eficiencia agrícola, armonía en la cadena de producción y comercialización a través de los agricultores, mayoristas, minoristas y consumidores finales.

A nivel nacional el consumo de azúcar al 2005 fue de 3,461,894 qq, de la demanda de azúcar, el 70% se destina al consumo humano y el restante 30% como insumo para diferentes industrias.¹

Asimismo, es uno de los tres cultivos tradicionales de agro exportación que genera parte importante de divisas y empleo. Actualmente, hay unos 7,000 productores de caña que cultivan unas 100,000 manzanas, el 40.1% son productores independientes y el 59.9% asociados en una de las 473

¹ Asociación Azucarera de El Salvador, Departamento de Comercialización, año 2004.

cooperativas del sector y otras asociaciones. La caña se procesa en 8 ingenios que se localizan en los siguientes departamentos:

CUADRO No. 1

LOCALIZACIÓN INGENIOS EN EL SALVADOR

NOMBRE DEL INGENIO	LOCALIZACIÓN
Central Izalco	Sonsonate
Chanmico	La Libertad
Chaparrastique	San Miguel
El Ángel	San Salvador
La Cabaña	San Salvador
La Magdalena	Santa Ana
Jiboa	San Vicente
San Francisco	San Salvador

Fuente: Asociación Azucarera de El Salvador, departamento de Comercialización, año 2005.

Debido a la desaparición del Instituto Nacional del Azúcar (INAZUCAR) en 1989, que se encargaba de controlar el comercio del azúcar, surge la Asociación Azucarera de El Salvador, que es una gremial sin fines de lucro que tiene como misión promover y fortalecer el azúcar y sus derivados, entre sus atribuciones está la recopilación de información para análisis relevantes del sector azucarero, así como también velar por el estricto cumplimiento de los tratados y convenios nacionales e internacionales de azúcar, mieles y otros derivados de la caña de azúcar.

La Asociación Azucarera de El Salvador contribuye en forma coordinada a la sociedad con la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR), que nació en 1998 como una iniciativa que busca mejorar el bienestar de los trabajadores rurales que laboran en los entornos de los Ingenios Azucareros, desarrollando proyectos y programas específicos, principalmente en las áreas de salud, desarrollo municipal, vivienda apoyo comunitario y educación, siendo estos financiados a través de organismos nacionales e internacionales y de los diferentes Ingenios del país, por medio de donaciones para la ejecución de éstos.

La Fundación del Azúcar en forma conjunta con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desde el año 2004 ha ejecutado proyectos muy complejos y ambiciosos, sobresaliendo aquellos que pretenden erradicar el trabajo infantil en el corte de la caña de azúcar, cuya duración es de 31 meses y con una inversión total de \$250,000 de los cuales \$100,000 los aporta la Agroindustria Azucarera, este tipo de proyectos lleva 3 componentes: Educación, sensibilización y salud; estos conllevan una serie de actividades: Donaciones de cuadernos cada mes de enero, capacitaciones a personal docente, creación y divulgación de videos de sensibilización y construcción de espacios recreativos en los centros escolares.²

Sin embargo, a pesar de los múltiples proyectos que realiza la Fundación, estos no cuentan con un control interno adecuado por parte de la misma, sino que la supervisión, evaluación y control la realizan las instituciones donantes, esto ha

² Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR) Departamento de Coordinación de Proyectos, año 2005.

originado en algunos casos retrasos en las fechas programadas de inicio y finalización de dichos proyectos, así como también falta de verificación en las diferentes etapas en que se lleva a cabo un determinado proyecto.

En la actualidad la filosofía de la Fundación del Azúcar es la siguiente.

a. Misión

"Ser un modelo de promoción del desarrollo socio-económico en el país, basándonos en la eficiencia, la participación, la descentralización y la respuesta, para que exista igualdad de oportunidades para satisfacer las necesidades básicas de la población en las zonas cañeras"

b. Visión

"Fomentar el bienestar material, moral, cultural e intelectual de la población rural azucarera a través del desarrollo y ejecución de programas y proyectos en cinco áreas de acción: educación, salud, vivienda, desarrollo municipal, comunitario y ambiental; que permita una elevación integral de su nivel de vida"

c. Objetivos

No cuenta con objetivos establecidos individualmente, lo que considera la Fundación del Azúcar como sus objetivos principales es la ejecución de proyectos enfocados a educación, vivienda, desarrollo municipal, desarrollo comunitario y ambiental.

d. Políticas

Actualmente la Fundación, no posee políticas definidas por escrito, para cada proyecto a ejecutar, dependiendo de la

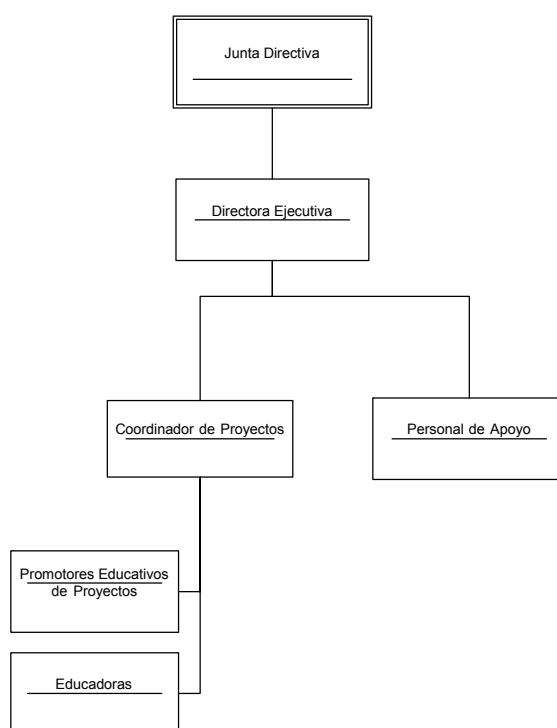
cantidad de personal que se involucrará en él, se definen, pero éstas no son de la Fundación, sino de los proyectos.

e. Organigrama Actual de la Fundación del Azúcar

La Fundación del Azúcar actualmente está constituida por una Junta Directiva, por la Dirección, en la cual se encuentra la Directora Ejecutiva; de quien depende el Coordinador de Proyectos y personal de Apoyo, este Coordinador cuenta con 2 puestos a su cargo, los Promotores Educativos de Proyectos y los Educadoras; como se detalla en la siguiente figura.

Figura No. 1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA FUNDACION DEL AZÚCAR



Fuente: Dirección Ejecutiva de la Fundación del Azúcar. Enero de 2001.

f. Recursos que utiliza**1) Financieros**

La Fundación del Azúcar funciona con un presupuesto fijo anual a fin de lograr su funcionamiento básico, cuyos fondos provienen de la Asociación Azucarera de El Salvador, de estos recursos se destinan más que todo a programas específicos como la alfabetización de la población rural azucarera, colaboración constante con el Ministerio de Salud y atención a Centros Escolares. Además del financiamiento de Organismos nacionales e internacionales para proyectos a ejecutar, sumado a esto los fondos que aportan los ingenios azucareros que sirven como contrapartida en estos proyectos.

2) Humanos

Los recursos humanos con los que se cuentan, son doce empleados fijos, entre la parte administrativa y promotores, dependiendo de la cantidad y naturaleza de los proyectos el número de empleados puede incrementarse, pues se vuelve necesario contratar personal para trabajar en la ejecución de los diferentes proyectos, por lo que la cantidad de personal puede llegar a ser hasta mayor de cuarenta personas.

3) Materiales

La Fundación utiliza diferentes materiales y equipo para su funcionamiento y desarrollo de los proyectos, tales como mobiliario y equipo de oficina, vehículos y los materiales necesarios de acuerdo a la naturaleza de los

proyectos, los cuales pueden ser proporcionados por el Organismo que esté financiando el proyecto.

g. Funciones

1) Ejecutivas

Las funciones de carácter ejecutivo son las realizadas por la Directora de la Fundación, que son aquellas relacionadas con la planeación y las de naturaleza estratégica para el logro de los objetivos y metas de los proyectos a ejecutar.

2) Administrativas

Este tipo de funciones son realizadas tanto por la Directora como por el resto de personal, entre éstos, Coordinadores y personal de apoyo y son aquellas actividades relacionadas a la administración general de los proyectos tales como: controles financieros, controles de consumo de materiales, gestiones de pagos o compras y otras de la misma naturaleza.

3) Operativas

Dentro de estas funciones están aquellas que tienen que ver directamente con el trabajo de campo, como supervisión física de los proyectos en ejecución que pueden ser realizadas tanto por la Directora, como por los coordinadores y promotores.

h. Actividad Principal

La actividad principal de la Fundación del Azúcar es ejecutar proyectos en las áreas de influencia de las zonas cañeras con financiamiento de Organismos nacionales e internacionales (Organización Internacional del Trabajo, Banco Interamericano de Desarrollo) así como también de los Ingenios del país,

participando en concursos abiertos donde se presentan propuestas de proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población rural cañera.

i. Aporte a la Sociedad

La Fundación del azúcar es uno de los componentes que conforman la responsabilidad social de la agroindustria azucarera, es responsable con su entorno empresarial y ambiental, a través de una actitud solidaria con los sectores rurales más empobrecidos, específicamente donde se realizan labores que tienen que ver con el proceso productivo de la caña de azúcar.

j. Proyectos ejecutados por la Fundación del Azúcar

Entre los proyectos ejecutados para beneficio de la población rural cañera, pueden distinguirse los siguientes:

1) Capacitaciones a docentes de Centros Escolares

Proporcionándoles las herramientas pedagógicas necesarias para atender mejor a la niñez ubicada en las zonas cañeras, para ello, cuenta con seis salas de Apoyo en los Centros Escolares de algunas zonas de influencia, para hacerlos más atractivos a los niños/as y mejorar la calidad educativa, ya que los educadores dan a los niños/as el apoyo que no reciben en sus casas para realizar sus tareas, refuerzo de temas no comprendidos en clase e identificación de problemas de aprendizaje, para dar la atención necesaria, combatiendo el fracaso y/o deserción escolar. Se busca mejorar el rendimiento académico, comprometiendo para ello a profesores, autoridades educativas, padres de familia y otros miembros de la comunidad en general.

2) Realización de talleres con Unidades de Salud

Estos talleres se realizan en coordinación con los Directores de las Unidades de Salud, para mejorar la atención y condiciones de salud de las personas dedicadas al cultivo y corte de caña de azúcar y facilitación del acceso a servicios de salud a las comunidades meta del proyecto a través del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.

3) Capacitación y sensibilización de proyectos a desarrollar

Cada proyecto que se desarrolla, incluye capacitación y sensibilización a los sectores locales de las zonas donde se realizan, con el objetivo de desarrollarlos de una forma sostenible, además de lograr la apropiación de éstos, para que al finalizar su tiempo de ejecución éstos logren su continuidad.

4) Enlace con Ingenios y Organismos no Gubernamentales(ONG'S)

Para desarrollar proyectos sostenibles en las áreas de influencia, la Fundación del Azúcar realiza enlaces tales como el del Ingenio Central Izalco con la Fundación Salvadoreña para la Salud y Desarrollo Humano (FUSAL) y la del Ingenio Jiboa con la Organización Empresarial Femenina (OEF).

5) Programa de reciclaje de envases plásticos que contienen agroquímicos

Para contribuir con el medio ambiente, existe un programa de reciclaje de envases plásticos que contienen agroquímicos, el objetivo de éste es evitar la contaminación y daños a las personas que habitan dichas

zonas, que muchas veces los re-utilizan para almacenar agua potable. Los beneficios del programa se ven de inmediato, retirando de los campos los envases vacíos y reciclándolos para ser transformados en Poliducto.

6) Brigadas Médicas

En las zonas cañeras se realizan en coordinación con las Unidades de Salud, dando apoyo logístico para realizar diversos programas como: Campañas de vacunación, realización de consultas, etc., que son dictados por el Ministerio de Salud.³

b. MARCO JURÍDICO

En principio la ley primaria a la que se rige FUNDAZUCAR es a la Constitución de la República de El Salvador, ya en ésta se establece que se permite la libertad de asociatividad o de asociación, basada en el Artículo No. 7 de la Constitución.

En el país existe un marco legal que regula la creación de instituciones y organizaciones de carácter público y privado.

La creación de entidades privadas de utilidad pública sin fines de lucro son reguladas por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

De esta manera en 1998 bajo esta ley fue creada La Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR), de conformidad con el Decreto No. 100 emitido por el Ministerio del Interior, 4 de Noviembre

³ Entrevista con la Licenciada Rosa de Calderón, Directora de Fundación del Azúcar.

de 2000 y publicado en el Diario Oficial del 26 de enero del 2001. Tomo No. 350 Págs. De la 3 a la 11.

con el objetivo general de elevar la productividad del sector cañero por medio del mejoramiento de la calidad del recurso humano, basándose en la eficiencia, la participación, la descentralización y la respuesta, para que exista igualdad de oportunidades y satisfacer las necesidades básicas de la población en estas zonas cañeras.

B. MARCO TEÓRICO SOBRE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL, Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.

1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

a. Concepto De Técnicas Administrativas

Las técnicas administrativas constituyen un importante soporte para la administración de una empresa y consecuentemente contribuir con mayor efectividad al logro de sus objetivos. Generalmente se utilizan para obtener un mejor ordenamiento de las organizaciones de las empresas tanto privadas como públicas.⁴

Existen diferentes técnicas administrativas para cada etapa del proceso administrativo que desarrolla una empresa; dentro de la Planeación las técnicas más

⁴ Rodríguez Guzmán, Celso Antonio. Diseño de Herramientas Técnicas para la Gestión Administrativa de la Mediana Empresa dedicada a la Comercialización de Repuestos Automotrices del Municipio de San Salvador. UES 2000.

utilizadas son: Objetivos, metas, políticas, estrategias, programas, presupuestos, entre otras; así como también la Organización cuenta con: Manuales, procedimientos, organigramas, formularios; la Dirección involucra: Estilos de liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, coordinación, reglamento interno; y finalmente el Control incluye: Informes, indicadores, estándares, observación, productividad, gráficos, evaluaciones.

En síntesis las Técnicas Administrativas son un conjunto de procedimientos que utilizan los administradores para la toma de decisiones más adecuada, de acuerdo a una situación específica del medio o la organización.

b. Importancia de la Aplicación de Técnicas Administrativas

La aplicación de técnicas administrativas contribuye a las organizaciones a mejorar y hacer más eficiente su gestión. Su importancia radica en que al aplicarlas en las diferentes etapas del proceso administrativo contribuye a la mayor eficiencia en las operaciones y obtención de los resultados esperados por la organización.

c. Áreas de Aplicación

Las técnicas administrativas pueden ser aplicadas en cualquier área dentro de las empresas, es decir, en el área de Ventas, Mercadeo, Recursos Humanos, Finanzas, Producción y/o administración de proyectos.⁵

⁵ Administración. Stoner, James y Freemman R. Edward. Prentice Hall. 6ª Edición. México 1996.

d. Generalidades de Técnicas de Planificación:

A continuación se describen técnicas que utilizan los gerentes para evaluar el entorno de la organización, se puede analizar con mayor precisión utilizando técnicas estructuradas como el análisis del entorno, los pronósticos, las comparaciones externas (benchmarking). Así como también las técnicas de planificación más utilizadas que son los presupuestos, herramientas de planificación operacional y finalmente se presentan algunos elementos claves acerca de la administración del tiempo.

1) Análisis del Entorno

Es el estudio del entorno de grandes cantidades de información para detectar tendencias emergentes y crear escenarios (punto de vista consistente de lo que probablemente suceda en el futuro). Algunas empresas llegan al fracaso por no desarrollar técnicas para vigilar acontecimientos importantes del entorno.

Una de las áreas de mayor crecimiento en el análisis del entorno es la comparación del competidor, que es una actividad que busca identificar quiénes son los competidores, qué hacen y cómo sus acciones afectarán el enfoque de la organización.

Otra clasificación que se vuelve cada vez más importante es el análisis global, éste depende en gran parte de la extensión de las actividades internacionales de la organización. Para una empresa que tenga operaciones internacionales significativas, éste puede proporcionarle un cúmulo de información, puesto que los mercados mundiales son complejos y dinámicos. El diagnóstico amplio del entorno probablemente revelará diferentes problemas y preocupaciones que podrían afectar a las operaciones actuales o futuras de la organización, no todos tienen la misma importancia, generalmente es necesario hacer énfasis en un número limitado, que puede ser tres o cuatro, que serían los más importantes.

2) Los Pronósticos

Los análisis del entorno crean la base para éstos, la información obtenida se utiliza para desarrollar escenarios, éstos a su vez establecen la base para los pronósticos que son predicciones de resultados futuros, los cuales se clasifican en:

i. Tipos de Pronósticos

Dos resultados específicos que se busca predecir son los ingresos futuros, es decir el pronóstico de ingresos, que es un elemento decisivo para la planificación tanto para las organizaciones comerciales como para las no lucrativas; el otro

tipo son los tecnológicos, que son predicciones de cambios en la tecnología y de cuándo los nuevos adelantos pueden volverse económicamente factibles.

ii. Técnicas de pronósticos.

Estas técnicas se dividen en dos categorías, cuantitativas y cualitativas. Las primeras aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para predecir resultados futuros, y las cualitativas utilizan el juicio y las opiniones de concedores para predecir resultados futuros.⁶

3) Las Comparaciones externas (benchmarking)

Se trata de la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conduzcan a un desempeño superior. La idea básica es que puedan mejorar la calidad al analizar y copiar los métodos de los líderes en varios sectores, hasta las compañías pequeñas están descubriendo que las comparaciones externas pueden producirles grandes beneficios. Por consiguiente son una forma específica del análisis del entorno.

El proceso de benchmarking generalmente comprende los siguientes pasos:

- i. La organización forma un equipo de planificación para la comparación externa, la tarea inicial de

⁶ Administración. Robins, Stephen P. Prentice Hall, 5ª Edición. México 1996.

este equipo es identificar lo que deberá ser comparado, identificar las organizaciones con las cuales desea analizar y determinar los métodos de recolección de datos.

- ii. El equipo recopila información interna de sus propias operaciones y externamente de otras organizaciones.
- iii. Los datos se analizan para identificar deficiencias en el desempeño y determinar la causa de éstos.
- iv. Se prepara y pone en práctica un plan de acción que dará como resultado igualar o exceder los estándares de otros.⁷

El Benchmarking, aporta a las Organizaciones grandes elementos de juicio y conocimiento, permitiéndoles identificar cuáles son los enfoques de los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus estrategias, procesos y funciones y además competir con éxito.

4) Los Presupuestos

Es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Son aplicables a una amplia variedad de organizaciones y unidades dentro de una empresa.⁸

⁷ Benchmarking, para competir con ventaja. Boxwell, Robert J. Mc Graw Hill, 2a Edición. Madrid 1995

⁸ Administración. Robins, Stephen P. Prentice Hall, 5ª Edición. México 1996.

Los presupuestos pueden utilizarse para diferentes áreas. A continuación se presentan aquellos que se usan con mayor frecuencia:

i. Presupuesto de ingresos

Es un tipo específico de proyección de ingresos, se trata de un pronóstico de las ventas futuras. Si la organización estuviera segura de vender todo lo que produce, éstos serían muy exactos, no obstante, pocas veces se dan estas situaciones. Se deben tomar en cuenta los competidores, los gastos de publicidad proyectados, la eficacia de la fuerza de venta, además de otros factores importantes y hacer un estimado del volumen de ventas. Se debe seleccionar un precio adecuado, luego multiplicar el volumen de ventas por el respectivo precio de cada producto para llegar al presupuesto de ingresos.

ii. Presupuesto de gastos

Es el que presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada uno. Los gastos reducidos al ir acompañados de una producción estable, tanto en cantidad como en calidad conducen a una mayor eficiencia.

iii. Presupuesto de utilidades

Es el que es utilizado por unidades distintas dentro de una organización que cambian ingresos y gastos para determinar la contribución de la

unidad a las utilidades. Los presupuestos de utilidades combinan los de ingresos y gastos en uno sólo, generalmente se utilizan en organizaciones grandes con múltiples instalaciones y divisiones.

iv. Presupuesto de efectivo

Es un presupuesto que anticipa cuanto efectivo tendrá una organización a la mano y cuanto necesitará para cubrir sus gastos. Este presupuesto puede revelar flujos de efectivo insuficiente o excesivo.

v. Presupuesto de gastos de capital

Es un presupuesto que pronostica inversiones en propiedades, edificios y equipo principal. Normalmente se trata de gastos considerables tanto en términos de magnitud como de duración.

vi. Presupuestos Variables

Es un presupuesto que toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen. Se han diseñado para hacer frente a estos cambios, ya que los planes pueden cambiar, las normas necesitan tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a estos cambios. Ayudan a planificar mejor los costos al especificar programas de costos para distintos niveles de volumen.⁹

⁹ Presupuesto, Planificación y Control de Utilidades. Welsch Glenn A. y Hilton Ronald W. Prentice Hall Hispanoamerica, 5° Edición, México 1990.

Hay dos enfoques básicos que se pueden adoptar para elaborar presupuestos, el más popular es el presupuesto tradicional o de incremento que asigna fondos a los departamentos de acuerdo las asignaciones del ejercicio anterior. Pero en años recientes, las organizaciones han intentado elaborar presupuestos más efectivos, al experimentar con el presupuesto base cero que es un sistema en el cual las solicitudes de presupuesto parten de la nada sin importar las asignaciones previas.

5) Herramientas de planificación operacional

Es el instrumento que ayuda a negocios grandes y pequeños a que sean más efectivos. Utilizando herramientas de programación útiles, las cuales son:¹⁰

i. La gráfica de Gantt

Es una gráfica de barra con el tiempo en el eje horizontal y las actividades a programar en el eje vertical, las barras muestran la producción planificada como real, durante cierto período. Muestra visualmente cuando se supone deben realizarse las tareas y las compara con el avance real de cada una.

ii. La Gráfica de Carga

Es una gráfica de Gantt modificada en lugar de enlistar las actividades en el eje vertical, los

¹⁰ Planeación y Organización de Empresas. Gómez Ceja Guillermo. Mc Graw Hill. 8ª Edición. México 1994.

cuadros de carga listan departamentos enteros o recursos específicos. En otras palabras programan la capacidad por estaciones de trabajo.

iii. Análisis de Red Pert

Es un diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo asignado a cada uno.

iv. Análisis del Punto de Equilibrio

Es una técnica para identificar el punto en el cual el ingreso total es apenas suficiente para cubrir los costos totales.

v. Programación Lineal

Es una técnica matemática que resuelve problemas de asignación de recursos.

vi. Teoría de Colas

Es una técnica que equilibra el costo de tener una fila de espera contra el costo de servicio para atender esa cola.

vii. Teoría de la Probabilidad

Es el uso de estadística para analizar patrones previsibles anteriores y reducir el riesgo en planes futuros.

viii. Análisis Marginal

Es una técnica de planificación que evalúa el incremento de costos o ingresos en una decisión.

ix. Simulación

Es el modelo de un fenómeno del mundo real que contiene una o más variables que pueden manipularse con el fin de evaluar su impacto.

6) Administración del tiempo

Es una forma personal de programación de manera efectiva. El tiempo es un recurso que si se pierde nunca podrá reemplazarse, el lado positivo de esto es que todos lo tienen en igual cantidad.¹¹

Los Administradores no pueden controlar todo su tiempo, son interrumpidos constantemente y deben reaccionar a crisis inesperadas. Por lo tanto es necesario diferenciar entre el tiempo de respuesta, que es el no controlable dedicado a atender solicitudes, demandas y problemas iniciados por otros. Y el tiempo discrecional es la parte que si es controlable.

Existen cinco pasos para mejorar la administración del tiempo, estos son:

- i. Enliste sus objetivos
- ii. Clasifique los objetivos de acuerdo a su importancia
- iii. Anote las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos
- iv. Para cada objetivo, asigne prioridades a las diversas actividades requeridas para llegar lograrlo.

¹¹ Administración del Tiempo. Rodríguez Estrada, Mauro. Editorial Manual Moderno. 3ª Edición. México 1988.

v. Programe sus actividades de acuerdo con las prioridades establecidas.

d. Generalidades de Técnicas de Control

Las técnicas de control se pueden emplear para controlar cuatro áreas específicas de la organización: Información, finanzas, operaciones y comportamiento del empleado.¹²

1) Controles de información

Estos están estrechamente ligados al tema de la comunicación organizacional, que es el flujo de información dentro de la organización por los diversos canales y redes, ésta se puede controlar mediante sistemas de información gerencial para controlar las diversas áreas organizacionales con eficiencia y eficacia.

No existe un enfoque aceptado universalmente para diseñar un sistema de información. Sin embargo, los siguientes pasos representan los elementos claves para formar un programa de este tipo.

- Analizar el sistema de decisión
- Analizar requisitos de información
- Conjuntar las decisiones
- Diseño del proceso de información¹³

¹² Administración Moderna. Reyes Ponce, Agustín. Mc Graw Hill. 2ª Edición. México 2000.

¹³ Administración, una Perspectiva Global, Koontz Harold y Heinz Wehrich. Mc Graw Hill, 11ª Edición. México 1998.

2) **Controles Financieros**

Los controles financieros se necesitan para analizar los estados de ingresos y examinar los gastos excesivos. Además se pueden desarrollar pruebas de índices financieros para asegurar que se cuenta con suficiente efectivo para cubrir los gastos constantes, controlar que una deuda no se vuelva demasiado grande y pesada o que los activos se utilicen de manera productiva. Se pueden examinar presupuestos para verificar si el efectivo, los empleados o las unidades de producción avanzan conforme a los planes. Éstos son ejemplos de como los controles financieros pueden utilizarse para reducir costos y obtener el mejor uso de los recursos financieros de una organización. Dos herramientas de control financiero más importantes de comprender son los presupuestos y los análisis de índices. Los presupuestos como una herramienta de planificación, muestran la dirección a seguir, indican que actividades son importantes y cuantos recursos deben asignarse a cada actividad; se utilizan tanto para la planeación como para el control y proporcionan normas cuantitativas contra las cuales medir y comparar el consumo de recursos, señalando las desviaciones entre la norma y el consumo real, de esta manera se convierten en herramientas de control.

El análisis de índices financieros más usados son tomados de los estados financieros básicos de la organización:

- Balance y Estado de Resultados comparan dos cifras importantes y las expresan como un porcentaje o índice.
- Índices de liquidez miden la capacidad de una organización de hacer frente a sus obligaciones de deudas actuales.
- Índices de apalancamiento examinan el empleo de una deuda por parte de la organización para financiar sus activos y determinar si es capaz de cubrir los pagos de intereses de la deuda.
- Índices de operaciones miden que tan eficientemente la empresa está empleando sus activos.
- Índices de rentabilidad miden la eficiencia y la eficacia de la empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.¹⁴

3) Controles de Operaciones

Las técnicas de control de operaciones se han diseñado para evaluar el funcionamiento de los procesos de transformación de una organización con eficacia y eficiencia.

El control de operaciones cubre actividades de vigilancia de la producción para asegurar que están

¹⁴ Fundamentos de Administración Financiera. Besley, Scott y Brigham, Eugene F. Mc Graw Hill, 12ª Edición. México 2001.

dentro del programa, evaluar la capacidad de compras para proporcionar la cantidad y calidad de provisiones necesarias al mínimo costo posible, vigilar la calidad de los productos o servicios de la organización para asegurar que reúnen las normas preestablecidas y asegurarse que el equipo esté bien mantenido.

Dos de las herramientas de control de operaciones más importantes son:

- Las gráficas de ACT (Administración por Calidad Total), son una herramienta de control gerencial que muestra resultados de mediciones durante un lapso de tiempo con límites superior e inferior determinados estadísticamente. Proporcionan un medio visual para determinar si un proceso específico se mantiene dentro de los límites predeterminados. Estas se elaboran con la ayuda de algunos conceptos estadísticos básicos, como la distribución y desviación estándar.
- Modelo del Tamaño del Lote Económico (TLE), es la técnica para equilibrar los costos de compra, pedidos, acarreo y agotamiento de inventarios, para obtener la cantidad óptima de una orden de compra. El objetivo de este modelo es reducir los costos totales de los costos de mantenimiento y los costos de orden, mientras la cantidad ordenada es mayor el inventario promedio crece, así como también sus costos de mantenimiento, por lo que colocar grandes

pedidos significa hacer menos órdenes de compra y así se reducen los costos de pedido.¹⁵

4) Controles del Comportamiento

Las organizaciones cumplen sus metas al trabajar con otras personas, por lo que necesitan y dependen de sus empleados. Por lo tanto es importante asegurarse que éstos se desempeñen con base a lo establecido y para lograrlo existen diferentes técnicas de control del comportamiento, las cuales se detallan a continuación.

- Selección, consiste en identificar y contratar personas cuyos valores, actitudes y personalidad se ajusten a lo que la empresa busca.
- Metas, éstas dirigen y limitan el comportamiento, cuando los empleados han aceptado metas específicas.
- Diseño del Puesto, La forma como estén diseñados los puestos, determinan las tareas a realizar, el ritmo de trabajo y las personas con las interactuará y actividades similares.
- Orientación, se dirige a los nuevos empleados y define que comportamientos son aceptables y cuales no.
- Supervisión Directa, la presencia física de supervisores actúan para restringir el

¹⁵ Administración. Robins, Stephen P. Prentice Hall, 5ª Edición. México 1996.

comportamiento y permite la detección rápida de comportamientos desviados.

- Entrenamiento, Los programas de entrenamiento formal enseñan a los empleados las políticas de trabajo deseadas.
- Asesoría, La asesoría formal e informal de empleados con mayor antigüedad transmite a los empleados nuevos " las cuerdas que hay que saltar y las que hay que conocer".
- Formalización, Las reglas formales, políticas, descripciones de puesto y otros reglamentos definen las prácticas aceptables y restringen el comportamiento.
- Evaluaciones de Desempeño, Los empleados se comportarán de manera que se vean bien, ante los criterios por los cuales serán evaluados.
- Recompensas Organizacionales, Las recompensas actúan como reforzadores para alentar los comportamientos deseados y extinguir los indeseables.
- Cultura Organizacional, mediante historias, rituales y prácticas de la alta gerencia, la cultura transmite lo que constituye un comportamiento adecuado.¹⁶

¹⁶Idem.

2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO

a. Concepto

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que, para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto, en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.¹⁷

b. Fases

1) Planeación

Es el proceso mediante el cual una empresa se proyecta al futuro estableciendo los objetivos normalmente alcanzados, así como los diferentes medios que faciliten el logro de los mismos dentro de un período determinado. Concretamente la planeación es la fase que se ocupa de la fijación de los fines o metas que la empresa desea alcanzar así como de la determinación de políticas, procedimientos, programas, presupuestos y otros tipos de planes.¹⁸

En síntesis la planeación es la base de las funciones administrativas, ya que da lugar a que las demás funciones se puedan realizar. La planeación

¹⁷ Administración, Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica. Chiavenato, Idalberto. Mc Graw Hill. 3ª Edición Bogotá 2001.

¹⁸ Planeación y Organización de Empresas. Gómez Ceja, Guillermo. Mc Graw Hill . 8ª Edición México 1994.

consiste en elaborar por anticipado las metas y objetivos que se quieren cumplir y además define las tácticas para llegar ahí. Por lo cual es considerado el modelo teórico para actuar en el futuro.

El primer paso a seguir en el proceso de planeación es dejar en claro los objetivos de la organización, es decir, definir claramente que es lo que se quiere hacer y adonde se quiere llegar, en consecuencia hay que definir las actividades necesarias para llegar ahí. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar con anticipación el mejor camino para lograrlo.

El objetivo de la planeación en las organizaciones es eliminar la incertidumbre y erradicar la improvisación, no está de acuerdo con la mentalidad de solucionar los problemas a medida que van surgiendo.

2) Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas establecidas.¹⁹

El trabajo a realizar. Así como la autoridad que debe acompañar a los cargos asignados y los recursos que se debe disponer oficialmente los objetivos predeterminados. La organización como

¹⁹ Administración. Stooner, James y Freemman R. Edward. Prentice Hall. 6ª Edición. México 1996.

proceso pone orden en el caso para el logro de los objetivos.

3) **Dirección**

Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad del liderazgo y motivación.²⁰

Es la etapa del proceso administrativo en la cual se realiza efectivamente el contenido que se ha predeterminado en la planeación.²¹

Los asuntos más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal. El administrador para dirigir en cualquier nivel donde esté situado debe comunicar, liderar y motivar. La dirección constituye una de las funciones administrativas más complejas, ya que incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en resumen, todos los procesos que se utilizan para influir en los subordinados. Como no existen empresas sin personas, administrar el recurso humano es un importante desafío, puesto que

²⁰ Administración, Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica. Chiavenato, Idalberto. Mc Graw Hill. 3ª Edición Bogotá 2001.

²¹ Administración. Robins, Stephen P. Prentice Hall, 5ª Edición. México 1996.

las empresas sólo funcionan si las personas ocupan los cargos y desempeñan sus papeles de acuerdo a lo exigido.

4) Control

El control administrativo hace una comparación entre el desempeño real y el estándar destinado, lo cual entra en íntima relación con lo planificado, continuando este proceso con la determinación de las desviaciones e investigaciones de las causas de los mismos, con el fin de retroalimentar este proceso para que todos los recursos de la empresa se utilicen eficientemente.²²

El control dentro de las organizaciones se puede utilizar para: Mejorar la producción y el desempeño mediante la supervisión, proteger los materiales y la materia prima mediante la especificación de estándares, mejorar cada vez más los productos ofrecidos por la empresa, impedir los excesos de autoridad, supervisar el desempeño de los empleados enfocándose en la disminución de desperdicios.

El control es un proceso cíclico el cual contiene los siguientes pasos:

- i. Establecer estándares: Los estándares representan el desempeño deseado, y los criterios las normas que guían las decisiones hacia este deseo. Permite comparar lo que se

²² Administración una Perspectiva Global, Koontz Harold y Heinz Weihrich. Mc Graw Hill, 11 Edición. México 1998.

debe hacer para que lo obtenido concuerde con lo deseado. Los estándares son un método que establece que debe hacerse y pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo y costo.

- ii. Observación del desempeño: Para saber lo que hay que controlar, es necesario verificar de antemano lo que se desea y tenga que controlar, para obtener resultados favorables.
- iii. Comparación del desempeño real con el esperado: Para realizar el control efectivo, es necesario que las personas conozcan de antemano que fue lo que se quería conseguir, rectificándolo con lo que en verdad se ha alcanzado, en casos extremos aquellos que salgan de los límites de variación preestablecidos.

Es necesario controlar para guiar el camino desviado por el principal. El objetivo del control es tomar el pasado en el presente y transportarlo al futuro.

El control puede clasificarse según el momento en:

Preventivo: Cuando tomamos herramientas de control antes que las reacciones se realicen.

Correctivo: Cuando tomamos herramientas de control después de que las acciones se realicen.

Proactivo: Pensar en las actividades del futuro con los datos de hoy. Establece en que punto del proceso está el control.

2. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE PROYECTOS

a. Concepto

Descrito de forma general un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver entre muchas, una necesidad humana, como puede ser: Alimentación, salud, ambiente y cultura. ²³

Es una inversión planeada de una actividad, con el objeto de planificar o crear una empresa o institución para producir bienes y/o servicios.

Es un conjunto de acciones que son necesarias realizar para alcanzar un objetivo previamente establecido, limitado por parámetros temporales, tecnologías, políticas institucionales, económicas y ambientales. ²⁴

Es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico proponer la producción de un bien o la prestación de algún servicio con el empleo de cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social. Como plan de acción el

²³ Evaluación de Proyectos, Baca Urbina, Gabriel. Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición. México 1997.

²⁴ Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos, Cañas Martínez, Balbino Sebastián. 3ª Edición. El Salvador 1997.

proyecto supone también la indicación de los medios necesarios para su realización y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen.²⁵

b. Importancia

La creación de un proyecto surge de la idea para satisfacer una necesidad mediante la creación de un bien o servicio. Cualquier persona puede imaginarse como generar un servicio o un bien al notar una necesidad.

La finalidad del proyecto como documento de análisis, es aportar elementos de juicio para tomar decisiones sobre su ejecución o sobre el apoyo que debiera prestar a su realización.

c. Objetivos de los Proyectos

Para lograr que las actividades se desarrollen de una manera eficiente y coordinada, tomando en cuenta que los aspectos claves de los proyectos deben ser claramente definidos, es necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- 1) Lograr la mejor calidad técnica de las instalaciones.
- 2) Enmarcarse dentro del presupuesto definido.
- 3) Ejecutar las obras dentro de los plazos previstos
- 4) Implementar un adecuado procedimiento de entrega, pruebas y puesta en marcha de las instalaciones.²⁶

²⁵ Guía para la Presentación de Proyectos, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) Siglo Veintiuno Editores S.A. de C.V. Décimo Segunda Edición. México 1984.

d. Características

1) Son finitos en el tiempo

Un proyecto es una tarea temporal, esto significa que cada uno tiene un comienzo definido y una terminación definida.

2) Son esfuerzos singulares

No hay dos proyectos iguales, todos constituyen soluciones únicas y a la medida y los procesos en su interior no son repetitivos.

3) Poseen requisitos gerenciales propios

Deberá contemplar un gerente de Proyectos que lo dirija y coordine, y será éste quien establezca los requisitos propios de cada proyecto.²⁷

e. Clasificación de los Proyectos

1) Proyectos Agropecuarios

Éstos abarcan todo el campo de la producción animal o vegetal, así se tienen proyectos agrícolas ya sea para cultivos de larga vida donde posteriormente sólo se necesitan mantenimiento como el coco y el café. Y los de ciclo corto como el algodón y el ajonjolí. Los proyectos de origen animal se refieren a la producción de leche, ganado de engorde, granjas avícolas, porcinas, etc.

²⁶ Administración y Dirección de proyectos, un enfoque integral. Briceño Pedro. Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición. México 1996.

²⁷ www.conacyt.mx/fondos/manual-admon-proyectos.pdf

2) Proyectos Industriales

Estos proyectos están constituidos por la manufactura, es decir, una combinación entre hombre y máquina, se caracterizan porque compran o adquieren la materia prima en el mercado nacional o internacional, haciendo uso de máquinas y equipo para lograr la transformación.

3) Proyectos Agroindustriales

La agroindustria se caracteriza porque crean un marco de separación entre ésta y las industrias que ocupan insumos de otros orígenes, estableciendo mejores criterios para su conceptualización.

4) Proyecto de infraestructura económica

Están constituidos por aquellos que dan a la actividad económica ciertos bienes o servicios como: Energía eléctrica, transporte y comunicaciones, construcción, ampliación y mantenimiento de carretera, ferrocarriles, aerovías, puertos y navegación, centrales eléctricas, sistemas de telecomunicaciones y de información.

5) Proyectos de infraestructura social

El objetivo es atender las necesidades básicas de la población como: Salud, educación, abastecimiento de agua, redes de alcantarillado, viviendas, sistemas de alcantarillado para disposición de excretas y líquidos residuales, sistemas de recolección y disposición de residuos sólidos

(rellenos sanitarios e incineración) y ordenamiento espacial urbano y rural.

6) Proyectos de Servicio

Son aquellos que prestan servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea por ejercicio profesional o a través de instituciones.

Incluye consultoría, investigaciones técnicas, comercialización de productos y servicios sociales que no estén incluidos en la infraestructura social.²⁸

f. Ciclo del Proyecto

Es el conjunto de etapas o procesos que se realizan a través del tiempo.²⁹ Por lo tanto el ciclo de proyectos es una secuencia de actividades con dependencia correlativa orientadas a la obtención de un objetivo.

Está constituido por las siguientes etapas:

1) Identificación de la Idea

La creación de un proyecto surge de la idea para satisfacer una necesidad mediante la creación de un bien o servicio. En esta parte se le da el nombre al proyecto, objetivo general y específico, justificación, descripción del proyecto, se estiman inversiones globales y posibles fuentes de financiamiento. Responde básicamente a las preguntas ¿qué producir? y ¿para quién producir?, cuyas

²⁸ Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos, Cañas Martínez, Balbino Sebastián. 3ª Edición. El Salvador 1997.

²⁹ Folleto Ciclo del Proyecto, Fernando Fuentes Mohr y Lara Pira, ICAP. San José, Costa Rica.

respuestas involucran aspectos del mercado, tales como oferta, demanda, precios, consumidores, etc.

Los estudios de identificación tienen por objeto tratar de detectar en primer y breve examen, si la idea del proyecto es o no factible de realizar.

2) Perfil del proyecto

Normalmente puede contener los siguientes aspectos: Nombre de la empresa y proyecto a desarrollar, localización y monto.³⁰

3) Prefactibilidad

Constituye el anteproyecto preliminar o estudio previo de factibilidad. Se trata de verificar que por lo menos una de las alternativas de solución es rentable, además de ser técnica y económicamente viable. Esta etapa exige ya datos más precisos sobre las distintas alternativas planteadas, para caracterizar su rentabilidad y viabilidad.³¹

4) Factibilidad

Es el estudio mediante el cual se puede medir el grado de aceptabilidad del cambio en el proceso productivo en la empresa, además de la situación actual de las áreas dedicadas al proceso productivo.³²

³⁰ Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos, Cañas Martínez, Balbino Sebastián. 3ª edición. El Salvador 1997.

³¹ Aguilar Polanco, Alba Carolina. Diseño y procedimiento de control de gestión aplicable a las instituciones autónomas para la adecuada ejecución de proyectos. UES 2003.

³² Evaluación de Proyectos. Baca Urbina, Gabriel. Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición. México 1997.

Es el estudio que profundiza la investigación en fuentes primarias y secundarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se ampliara, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto.³³

5) Negociación y Financiamiento

Estimar la forma como se financiará la inversión del proyecto, ya sea con fondos propios, préstamos, cooperación de entidades nacionales e internacionales. Debe buscarse el mejor financiamiento entre las diferentes fuentes de financiamientos.

6) Diseño Final

Esta etapa se elabora cuando se haya tomado la decisión de ejecutar el proyecto; en la cual se definen los requerimientos de planes definitivos, elaboración de especificaciones técnicas en cuanto a materiales, maquinaria y equipo, así como la documentación para la contratación de servicios de consultoría referente a la supervisión o formulación de un proyecto.³⁴

7) Ejecución o Inversión

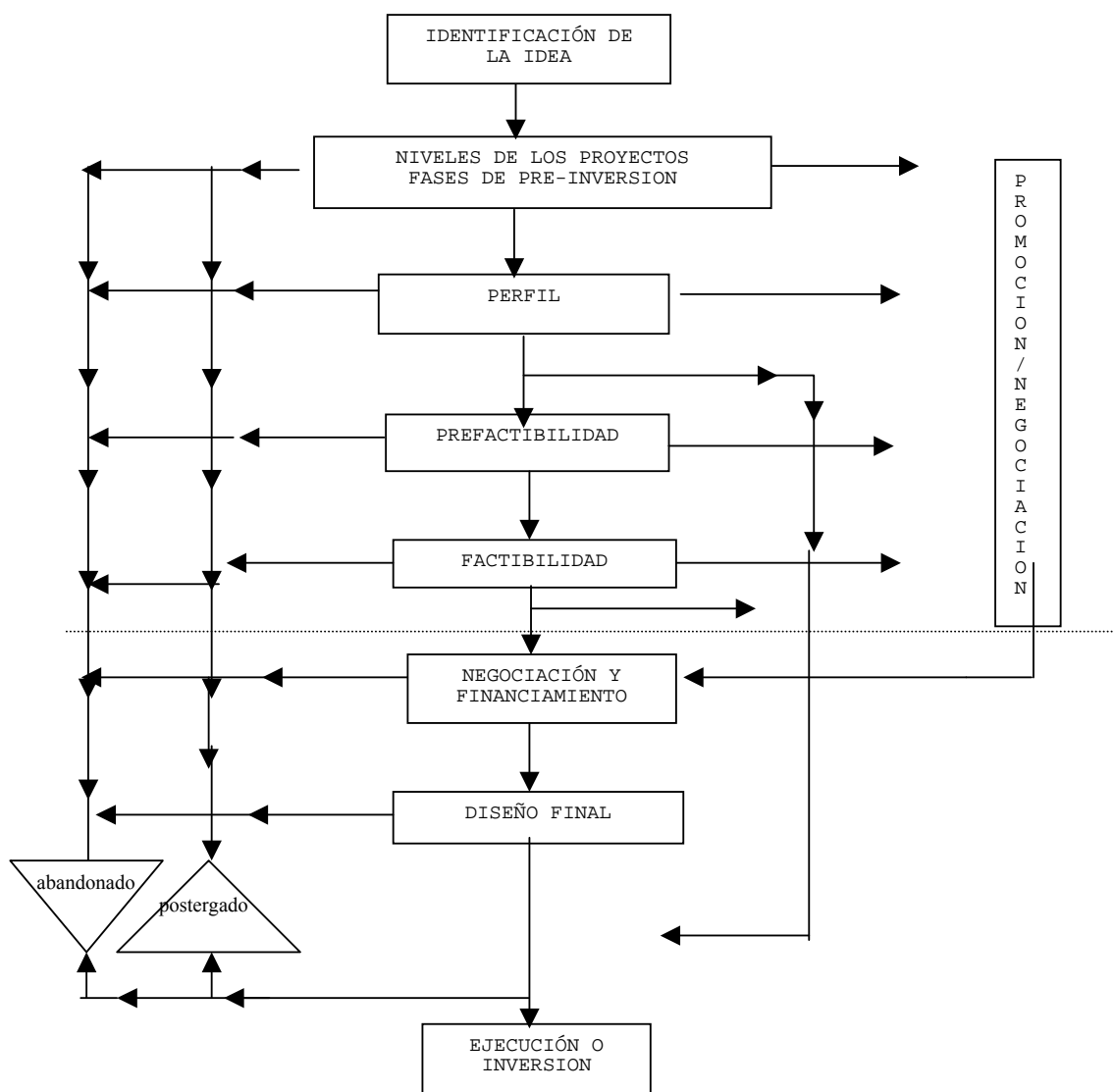
Tomada la decisión de realizar el proyecto se efectúa una revisión y actualización del

³³ Preparación y Evaluación de Proyectos. Sapag Chiang. Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición. México 2003.

³⁴ Aguilar Polanco, Alba Carolina. Diseño y procedimiento de control de gestión aplicable a las instituciones autónomas para la adecuada ejecución de proyectos. UES 2003.

estudio de factibilidad, el cual se complementa con los estudio definitivos de los planos y cotizaciones necesarias para la ejecución de la obra. Los proyectos concluyen en la fase de ejecución, la etapa que continua ya es la de operación o funcionamiento de la nueva unidad, acá se pueden hacer algunos ajustes. (ver figura No. 2).

Figura No. 2
ETAPAS DEL CICLO DEL PROYECTO



Fuente: Manual para Formulación Evaluación y Ejecución de Proyecto, Cañas Balbino, 3ª edición, Editorial Universitaria, El Salvador, septiembre 1997.

3. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

a. Concepto

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyectos; de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de los interesados. El término administración de proyectos a veces se utiliza para describir una aproximación organizacional a la administración por proyectos, ésta consiste en tratar operaciones sucesivas como proyectos, para luego aplicar la administración de proyectos a ellas³⁵.

También puede definirse, como aquella que consiste en la planificación y dirección de un proyecto desde el inicio hasta el fin durante un tiempo y monto determinado, para obtener un producto³⁶

b. Importancia

Es importante por la habilidad que posee para que se hagan las cosas y además de hacer que funcionen, puede lograr un funcionamiento más eficiente, ya sea reduciendo el costo total del proyecto y aumentando la eficiencia, además es importante por su aptitud para terminar un trabajo en la fecha programada y de acuerdo con los planes y presupuestos originales, pues se enfoca en las metas. Además permite que se reduzcan al

³⁵Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos, www.monografias.com

³⁶ Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos, Cañas Martínez, Balbino Sebastián. 3ª edición. El Salvador 1997.

mínimo los daños por contratiempos, ya que se tiene idea desde el principio de lo que serán los problemas, prevé su impacto en otras operaciones, reduciendo al mínimo el tiempo perdido en espera de la solución del problema. La administración de proyectos tiene una amplia escala potencial de aplicaciones, debido a que se amolda a operaciones de empresas privadas, de gobierno y sin fines de lucro, así como también a tareas que pueden durar varias semanas, meses o años.³⁷

c. Características

1) Todos los proyectos tienen un "cliente"

Esto es visible si se implementa basándolo en un contrato, como el caso de un proyecto de construcción, fabricación de maquinaria y equipo únicos en su especie. El cliente es claramente identificado con sus especificaciones, sus requisitos programados, sus fondos y sus demandas de información. Es preciso también averiguar cuanto más está dispuesto a pagar más el cliente por un producto mejor; o distinguir entre las diferentes clases de clientes que valoren con diversas preferencias la calidad de los productos.

Lo importante es que el éxito de cada variedad de proyectos consiste primordialmente en satisfacer las necesidades bien definidas del cliente. Es preciso

³⁷ Administración por Proyectos, Cómo Hacerla Operante. Martín Charles., Editorial Diana 1ª edición, México 1981.

pedir al cliente que defina claramente tanto los requisitos como la programación de fechas, desde que empieza el proyecto; y que se asegure que hay disponibles fondos suficientes para satisfacer, cuando el cliente desea cambiar las condiciones o el programa de fechas durante la ejecución del proyecto, debe estar preparado para pagar el costo de los cambios.

2) La administración de proyectos afecta a toda la organización

La administración de proyectos origina cambios, es viable preguntar "¿Quién nota los cambios?" y la respuesta es: "Casi todos los que se ponen en contacto con el proyecto", especialmente si se trata de uno en el que se aplican recursos o aptitudes de casi todos los departamentos de la organización. Repercute en el personal, hasta la cúspide del organismo, estas conmociones se transmiten hacia abajo por toda la estructura organizativa de la división funcional. Aunque en éstos trabajen solamente diez o veinte profesionales de diferentes organizaciones, cada uno de ellos resentirá el cambio realizado.

Debido a que el propósito original fue crear una organización más adecuada que la existente para satisfacer sus necesidades, impondrá exigencias no usadas en los grupos de servicios.

Casi todos los proyectos traen consigo nuevas necesidades y un medio ambiente nuevo que exige cambiar la manera normal de realizar las operaciones, es indispensable controlar todos estos cambios.

3) La introducción de la administración de proyectos implica hacer cambios

La administración de proyectos implica cambios de distintos tipos. Crea un gerente y un equipo poderoso, encausados primordialmente a lograr las metas del proyecto más que al perfeccionamiento de sus departamentos individuales. Crea un proceso nuevo para tomar decisiones, crea complicadas relaciones entre personas y nuevas zonas de influencia limítrofe en la organización. Todos estos cambios son complicados y en cierto grado causan trastornos, pero se les tolera debido a su aportación a la efectividad y a la eficacia generales.³⁸

4. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE PLANEACIÓN DE PROYECTOS

a. Concepto

La planeación de un proyecto, consiste en diseñar el estado futuro deseado y las maneras eficaces de alcanzarlos; es decir, planificación y programación

³⁸ Administración por Proyectos, Cómo Hacerla Operante. Martín Charles., Editorial Diana la edición, México 1981.

de las actividades con la correspondiente asignación de tiempo y recursos, la definición de la organización y gerencia, de acuerdo a la naturaleza del proyecto, y el sistema de información y control que permita la toma de decisiones ágil y eficaz.

En la planeación debe estar definido hacia donde se quiere ir, cuales son los recursos necesarios para lograrlo y los pasos que se harán. La planeación se efectúa por la formulación de un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos básicos y metas a alcanzar. El diseño de un futuro deseado se logra a través de cursos alternativos a seguir para alcanzar las metas.

Se debe planear tanto en la fase de preinversión, como la ejecución.

Para la planeación de proyectos se han desarrollado técnicas de programación de redes procesadas manualmente o por computadora.³⁹

b. Importancia de la Planeación de Proyectos

La planeación eficaz es necesaria para el éxito de un proyecto. La planeación vincula entre sí las tareas y las organizaciones de éste proyecto, algunos de éstos tienen éxito sin planeación bajo el enfoque de "ir haciendo las cosas a medida que se va avanzado"; sin

³⁹ Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos, Cañas Martínez, Balbino Sebastián. 3ª edición. El Salvador 1997.

embargo, la planeación es indispensable para lograr eficiencia a la par del éxito en los proyectos.⁴⁰

c. Proceso de Planificación del Desarrollo

Plan → Programa → Proyecto

1) Concepto de Planificación

Definir anticipadamente cuales son las acciones que se deben de tomar para alcanzar los objetivos deseados, haciendo un uso adecuado de los recursos.

2) Concepto de Plan

Es el resultado del proceso de planificación. Es el documento en el cual se deja constancia de las decisiones tomadas, con el objetivo de optimizar los recursos disponibles.

3) Concepto de Programas

Los programas de desarrollo son un conjunto de proyectos de naturaleza afín.⁴¹

Es un conjunto coordinado de proyectos. Estos pueden estar localizados en el mismo país o en alguna unidad geográfica más pequeña. Se inician en un período determinado, que puede ser uno, cinco o más años. Aunque el grado de coordinación

⁴⁰ Administración por Proyectos, cómo hacer la Operante. Martín Charles. Editorial Diana 1ª edición, México 1981.

⁴¹ Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos, Cañas Martínez, Balbino Sebastián. 3ª edición. El Salvador 1997.

puede variar en algunos, los proyectos se someten a alguna autoridad con miras a su coordinación.⁴²

4) Concepto de Proyecto:

Conjunto de actividades materializadas por una inversión para producir beneficios, puede ser planificado, programado, ejecutado y controlado.

Es la unidad de inversión menor que se considera en la programación. Por lo general constituye un esquema coherente desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público o privado y que, técnicamente, puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos.⁴³

En resumen, un proyecto se define como una serie de actividades que se relacionan entre sí y son llevados a cabo bajo una dirección unificada, para lograr un objetivo específico en un plazo determinado, mediante la utilización de recursos.

d. Fases de La Planificación

La planificación es muy sencilla y puede condensarse en cuatro pasos básicos, estos pasos pueden adaptarse a todas las actividades en cualquier nivel de la organización.

Paso 1: Establecer una meta o conjunto de metas. La planeación comienza con decisiones acerca de lo que la organización necesita o quiere. Sin una definición

⁴² Guía para la Presentación de Proyectos, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) Siglo Veintiuno Editores S.A. de C.V. 12ª Edición. México 1984.

⁴³ Idem.

clara de metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia. Determinar prioridades y ser específicos respecto a los objetivos les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

Paso 2: Definir la situación actual, ¿A qué distancia se encuentra de sus metas la organización? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlas? La comunicación en la organización y en sus unidades suministra la información, en especial los datos financieros y estadísticos que se necesitan en esta etapa.

Paso 3: Identificar las ayudas y barreras de las metas. ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué factores podrían crear problemas? Es fácil ver lo que está teniendo lugar en el momento presente, pero el futuro nunca es claro. Aunque difícil de hacer prever las situaciones, problemas y oportunidades futuras es parte esencial de la planeación.

Paso 4: Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. En esta última etapa del proceso se requiere varios cursos de acción alternos para conseguir las metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea, para llegar a la meta. En este paso es que se toman las decisiones referentes a acciones futuras y en la que

son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.⁴⁴

e. Técnicas de Evaluación para la Decisión de la Inversión

Un proyecto se justifica si la riqueza que puede acumularse al final de su vida útil es mayor que la que se puede obtener al cabo del mismo período, invirtiendo las sumas correspondientes en la alternativa que rinde el interés utilizado para capitalizar el flujo de ingresos netos generados por el proyecto. Sin embargo, la formulación más conocida está expresada en términos del valor actual o valor presente del flujo de beneficios netos. Los indicadores para la decisión de inversión son:

1) El Punto de Equilibrio

Se entiende por punto de equilibrio de un proyecto aquel en donde el nivel de operaciones no genera utilidad ni pérdida, es decir que los ingresos totales son iguales a los costos totales del proyecto. El punto de equilibrio se puede expresar en unidades, en valores monetarios y en ambos casos también se pueden presentar como un porcentaje.

2) El Valor Actual Neto (VAN)

Se define como la diferencia entre el valor actualizado entre los flujos de beneficios y el

⁴⁴ Cornejo Guardado Rafael, Propuesta para un modelo de Instrumentos de Planificación y Control de Proyectos Productivos Aplicables en la Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños (FASTRAS) UES 1995.

valor también actualizado de las inversiones y otros efectivos.

El valor actual neto puede resultar una cantidad positiva o negativa, si es positivo significa que la inversión tendrá una tasa de rendimiento mayor que la tasa de descuento elegida, por lo que el proyecto será aceptable. Si el valor actual neto es negativo quiere decir que tendrá una tasa de rendimiento menor que la tasa de descuento elegida, en tal situación el proyecto se rechaza. Un valor actual neto de cero indica que la tasa de rendimiento de inversión y la tasa de descuento son idénticas.

Por lo tanto la selección de una tasa de descuento adecuada es esencial para el método de valor actual neto, pues una inversión propuesta puede tener un valor actual neto positivo o negativo dependiendo de la tasa que se use para descontar los futuros flujos de fondos.

3) La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es un instrumento de evaluación del rendimiento de una inversión determinado con base a flujos de fondos netos. Esta tasa hace que el valor actual de los ingresos sea igual que al valor actual de los egresos, es decir que el valor actual de los fondos netos sea cero. Cuando la inversión inicial se produce en el período de tiempo cero, la tasa interna de retorno será aquel valor de "r".

4) La Relación Costo Beneficio

Para determinar la relación costo beneficio, se calcula por separado los valores actuales de la corriente de beneficio y de la corriente de egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de la corriente de beneficios entre las sumas de los valores actuales de la corriente de costos, el resultado puede ser que el proyecto se acepte o se rechace. Esto indica que si la relación costo beneficio es mayor o igual que uno, el proyecto se acepta; si es menor que uno, el proyecto se rechaza.⁴⁵

6. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE CONTROL DE PROYECTOS

a. Concepto

El control de proyectos es donde se compara los productos o salidas de las distintas actividades realizadas con los estándares prefijados, haciendo las correcciones necesarias para mantener las características previstas.

A través del seguimiento se permite conocer si las actividades métodos y medios que fueron concebidos previamente son los que se están aplicando. Además se busca asegurar que los materiales, programas de

⁴⁵ Idem.

trabajo y los productos esperados se conformen de acuerdo a las metas establecidas.⁴⁶

b. Importancia

Su importancia radica en que sirve para mantener las características de los proyectos, previstas en la planificación dentro de los parámetros de tolerancia. Además de servir para vigilar los cambios del ambiente y sus repercusiones en el avance de los proyectos. Una de las partes importantes del control es que permite tomar las acciones correctivas que se requieren.

c. Elementos del Control de Proyectos

Existe un nexo entre el control y la planeación para lograr una buena administración debe existir una combinación de elementos, en esencia el control es el ajuste de la actuación a normas o reglas, en caso de producirse desviaciones, por lo tanto sus elementos son:

- 1) El establecimiento de normas o estándares de medida (reglamento, instructivos, manuales, etc.)
- 2) La medición de la ejecución (instrumentos de control, vigilancia, control de asistencia, permisos, formularios, etc.)

⁴⁶ Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos, Cañas Martínez, Balbino Sebastián. 3ª edición. El Salvador 1997.

- 3) El análisis y la rectificación de las variaciones con respecto a los resultados esperados (sanciones, normas, etc.)

d. Métodos de Control Financiero

Deben controlarse los desembolsos realizados de acuerdo al contrato, pacto o presupuesto. Estos desembolsos pueden ser por anticipo, estimaciones o avances y liquidaciones, dependiendo el monto de los precios pactados por las actividades a realizar previstas en la etapa de planificación. Los métodos de control financiero se clasifican en:

- 1) **Estados Financieros:** Los estados financieros se expresan en términos monetarios y contienen resúmenes de los registros contables, para un adecuado control de proyectos es necesario establecer un sistema contable que contenga el análisis de costos por proyectos, los estados financieros están compuesto por:
 - i. El Balance General: Muestra la situación del proyecto en un momento particular, describe sus activos, pasivo y capital contable. El capital lo compone los aportes efectuados por organismos financieros e invertidos en bienes de activos.
 - ii. El Estado de Pérdidas y Ganancias: Muestra el desempeño o actividad en un período de tiempo y está compuesto por los egresos del proyecto (organismos cooperantes) para el caso de proyectos sociales. En los proyectos productivos

son por las ventas de productos y servicios, además se reflejan los costos de venta y los gastos operacionales (administrativos y financieros). Los estados financieros, se deben comparar con los proyectados en la formulación del plan, con el propósito de analizar sus diferencias y tomar las medidas pertinentes.⁴⁷

2) Control Presupuestario: El control presupuestario consiste en elaborar para un período definido, un programa de previsión, administración financiera y de operaciones basadas en experiencias anteriores y deducciones razonadas de las condiciones que se prevén para el futuro.⁴⁸

El control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción intervienen directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad, con el objeto de establecer responsabilidades.⁴⁹

El control presupuestario permite perfeccionar los sistemas y procedimientos así como también administrar de manera técnica cumpliendo así con el principio económico de obtener el máximo rendimiento

⁴⁷ Fundamentos de Administración Financiera. Besley, Scott y Brigham, Eugene F. Editorial Mc Graw Hill, 12ª Edición. México 2001

⁴⁸ Perdomo Moreno, Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera, 4ª Edición, editorial E casa México 1985.

⁴⁹ Paniagua B. Víctor. Sistema de Control Presupuestario, Editorial Ecasa. 2ª Edición, México 1985.

y eficiencia con el mínimo costo y esfuerzo. Además se basa en una supervisión de las operaciones, facilita la definición de políticas y la toma de decisiones, contribuye a la solución de problemas en forma anticipada, así como también permite una vigilancia efectiva sobre las funciones y actividades del personal de una organización.

El control a través de presupuestos es necesario, porque permite evitar las desviaciones y por medio del control se puede mantener el rumbo trazado y así poder lograr los objetivos establecidos.

3) Auditoría Interna y externa: La auditoría interna es una actividad de evaluación independiente de una organización, orientada a la revisión de las organizaciones contables, financieras y de cualquier tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que evalúa la efectividad de otros controles.⁵⁰

La auditoría interna está obligada a vigilar que se cumplan los controles establecidos además de promover un control efectivo a un costo razonable.

A través de la auditoría interna se conoce el grado en que se cumple con las políticas, planes y procedimientos establecidos así como también el

⁵⁰ Cornejo Guardado, Rafael. Propuesta para un Modelo de Instrumentos de Planificación y Control de Proyectos Productivos aplicables en la Fundación para la Autogestión y Soliradidad de los Trabajadores Salvadoreños (FASTRAS) UES 1995.

grado de correspondencia entre las afirmaciones y criterios establecidos (estándares).

La auditoria externa, comprende la evaluación independiente de los estados financieros que incluye el balance y el estado de pérdidas y ganancias, con el propósito de verificar las cifras contenidas en dichos estados financieros, además proporcionan informes sobre fallas al control interno, así como la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

e. Métodos de Control Físico

El control físico de los proyectos es importante para detectar desviaciones y proceder así a corregir y retroalimentar. Para lograr los objetivos del proyecto es necesario el control físico y éste se determina a través de:

- 1) Establecimientos de estándares de medición
- 2) Monitoreos de la ejecución de proyectos
- 3) Evaluación en la marcha y al final del proyecto⁵¹.

Los proyectos deben controlarse en su etapa de ejecución de acuerdo a las cantidades y unidades definidas (metros cúbicos, metros cuadrados, etc.) en la Planificación. La información referente al avance físico se recolecta en el lugar de las obras, efectuando las observaciones y mediciones

⁵¹ Idem.

correspondientes. El control del avance físico se hace tomando en cuenta el desarrollo de la obra en el tiempo planificado, para analizar si se está cumpliendo el programa de trabajo y en caso necesario tomar las medidas correspondientes.

f. Métodos de Control De Calidad

El control de calidad es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones de cualquier proceso, obra y procedimiento que se quiera realizar. Siempre deben estar presente los requisitos que debe cumplir o especificaciones técnicas que debe tener la obra, que debe estar de acuerdo también con la calidad de los materiales, especificaciones de éstos, como los rangos permisibles en medida y tolerancia, para que no afecte la calidad de la obra. Cualquier alteración o diferencia de las actividades observadas durante la ejecución del proyecto que no esté de acuerdo con las especificaciones observadas, debe informarse para tomar las correcciones respectivas.⁵²

El control de calidad se refiere a vigilar la calidad (peso, fortaleza, consistencia, color, sabor, confiabilidad, acabado o cualquiera de miles de características) para asegurar que el producto o servicio satisfaga la norma preestablecida. El control de calidad es necesario en puntos como la recepción de insumos, trabajo en el proceso hasta el producto final,

⁵² Administración por Proyectos, como hacerla operante. Martín Charles. Editorial Diana. 1ª Edición México 1981.

evaluaciones en puntos intermedios del proceso de transformación. La detección rápida de una parte defectuosa de un proceso puede ahorrar costos.

Existen dos categorías de procedimientos estadísticos de control de calidad, el muestro de aceptación y control del proceso. El término muestreo de aceptación se refiere a un procedimiento de control de calidad en el que se toma una muestra y se decide si se acepta o rechaza un lote, se basa en un cálculo de riesgo del error de muestreo y si la muestra reúne los niveles de calidad aceptables. El término control de proceso, es un procedimiento de control de calidad en el que las muestras se realizan durante el proceso de transformación, para determinar si el proceso mismo está bajo control.⁵³

g. Sistemas De Seguimientos De Avances De Proyectos

En todas las funciones gerenciales especialmente en la planeación y el control, es necesario un sistema de seguimiento y apoyo a la información gerencial. Ya que si no se puede llevar un control y hacer las correcciones y ajustes apropiados, el trabajo será en vano.

La información organizacional y los sistemas de seguimiento proporcionan información de apoyo a las decisiones en bases de datos mediante el monitoreo de

⁵³ Administración, Robbins, Stephen P. Prentice Hall, 5ª Edición. México 1996.

proyectos y su uso permite obtener información resumida sobre la ejecución de los proyectos.

La información está ligada al control y a las actividades que generan los proyectos, si esta llega tarde o es demasiado costosa reunirlos, deja de ser una herramienta de control eficaz. En lugar de tediosos controles financieros y un número grande de contadores, se puede implementar sistemas de información basados en computadoras y controlar todas las áreas de los proyectos. La información que generan estos sistemas permite comparar las metas con los resultados reales, descubrir desviaciones y tomar medidas correctivas con base a lo planeado. En los diseños de los sistemas de seguimientos de proyectos deben tomarse en cuenta los factores de calidad, oportunidad y relevancia de la información.

El sistema de seguimiento e información gerencial, es un concepto que se define como un método formal de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que se necesita, para facilitar el proceso de toma de decisiones y permitir que las funciones de planeación y control se realicen eficazmente en la organización.⁵⁴

⁵⁴ Stoner-Freemane, Administración, Prentice hall. 6ª Edición, México 1996.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR (FUNDAZUCAR) UBICADA EN EL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia sobre el diagnóstico de la situación actual de la Fundación del Azúcar, radica en la necesidad de conocer de fuentes primarias la información relacionada con el ambiente interno y externo, en el cual se desenvuelve la Fundación del Azúcar; con el afán de hacer posible que la propuesta que se presenta en el siguiente capítulo, coadyuve al logro de las metas y objetivos de los proyectos ejecutados por dicha institución.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. GENERAL

Realizar un diagnóstico de la Fundación del Azúcar con el propósito de identificar la situación problemática y así determinar las técnicas administrativas más adecuadas a implementar.

2. ESPECÍFICOS

- a. Recopilar información a través de la aplicación de técnicas de investigación que permitan identificar la situación actual en que se encuentra la Fundación del Azúcar.
- b. Conocer la situación actual que presenta la Fundación del Azúcar para determinar los factores internos y externos

que influyen en el planeamiento y control de los proyectos que ejecutan.

- c. Analizar los resultados obtenidos en la investigación para identificar las técnicas administrativas más adecuadas a implementar.

C. HIPÓTESIS

1. GENERAL

La propuesta para implementar técnicas administrativas permitirá mejorar el planeamiento y control de proyectos ejecutados por la Fundación del Azúcar.

2. ESPECÍFICAS

- a. La realización de un diagnóstico para la Fundación del Azúcar, identificará la situación problemática para así determinar las técnicas administrativas más adecuadas a implementar.
- b. La propuesta de las técnicas administrativas a utilizar contribuirá a mejorar el aprovechamiento de los recursos destinados a los proyectos que ejecuta la Fundación del Azúcar.
- c. La implementación de la propuesta de Técnicas Administrativas en el planeamiento y control de proyectos ayudará a conocer las ventajas a obtener para lograr a cabalidad el cumplimiento de sus objetivos y metas.

D. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS

Para realizar la investigación sobre la Propuesta para la implementación de Técnicas Administrativas en el

Planeamiento y Control de Proyectos ejecutados por la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR), Departamento y Municipio de San Salvador, se tomó como base el Método Científico, dentro del cual se utilizó lo siguiente.

a. El análisis

Éste fue aplicado, ya que la información se obtuvo de forma general, luego se clasificó en partes para analizar y ordenar los elementos importantes para la posterior elaboración de la propuesta de técnicas administrativas.

b. La Síntesis

Posterior al análisis de la información obtenida, se integró en un todo, reuniendo sus partes para proceder a elaborar el diagnóstico de la situación actual de la Fundación.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se definió como correlacional en la determinación de la situación actual, puesto que se estableció una relación de asociación entre dos o más variables y se midió el grado de relación existente entre éstas, para lo cual el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario.

3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño de la investigación que se utilizó se consideró como no experimental, puesto que no existió manipulación alguna de las variables en cuestión, así como también no se desarrolló en un ambiente controlado, sino que se estudiaron los fenómenos en su ambiente natural para luego analizarlos; es de tipo transaccional, ya que a través de

ésta sólo se obtuvo la información necesaria para describir la situación actual y establecer la relación existente entre las variables de estudio en un momento y lugar determinado.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a. Primaria

Con las fuentes primarias se obtuvo la información directamente de la población, para recolectarla se hizo a través de entrevistas, encuestas y observación.

b. Secundarias

Las fuentes de información secundaria que se utilizaron para esta investigación, se obtuvieron por medio de fuentes bibliográficas como: Libros, revistas, tesis, Internet, boletines, informes y documentos proporcionados por la fundación en estudio.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.

En el desarrollo de la investigación sobre la Propuesta de Técnicas Administrativas para el Planeamiento y Control, se hizo uso de técnicas que permitieron conocer la parte teórica, para ello se utilizaron las siguientes:

a. La observación

Esta técnica se aplicó para obtener información necesaria, relacionada con: Cantidad de empleados, proceso administrativo, características y condiciones en que se encuentra la Fundación, entre otras. Con el propósito de conocer como aplican la planeación y control de los diferentes proyectos que ejecutan.

El instrumento utilizado para aplicar ésta técnica fueron las diferentes visitas que se realizaron en dicha Fundación, tomando las respectivas anotaciones.

b. El Censo

Para complementar la información a utilizar en la propuesta de técnicas administrativas, se realizó un censo, debido a que el personal con que cuenta FUNDAZUCAR es de doce empleados, los cuales constituyen el universo sujeto de estudio.

En ese sentido, se utilizó como instrumento un cuestionario de treinta y tres preguntas entre abiertas y cerradas, con el fin de obtener información más confiable, que viabilice la tabulación, análisis e interpretación de los resultados. (ver anexo No. 1)

c. La Entrevista

Se realizó una entrevista a la Directora Ejecutiva de FUNDAZUCAR, para lo cual se utilizó como instrumento guía de preguntas estructuradas (ver anexo No. 2), que permitieron conocer sus experiencias, para obtener mayor comprensión sobre el tema en estudio; para desarrollar efectivamente la investigación, y de esta manera, analizar las opiniones recibidas y totalizar la información que se obtuvo en el censo.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a. Determinación del Universo

El universo de esta investigación está constituido por doce empleados de la Fundación del Azúcar, ubicada en el Departamento y municipio de San Salvador.

b. Determinación de la Muestra

Para realizar esta investigación se tomó como análisis el universo con el que se cuenta, debido a que es limitado el número de personas que laboran en la Fundación, es decir que asciende a doce empleados, por lo tanto no fue necesario determinar una muestra, en consecuencia, se aplicó un censo.

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

La presentación de la información procesada de los datos obtenidos por medio de los cuestionarios se realizó de la siguiente manera: En primer lugar la pregunta, luego el objetivo de la misma, seguido de un cuadro de tabulación donde se detalla la frecuencia absoluta y relativa de los datos obtenidos, acompañado de una gráfica, lo que sirve de parámetro para hacer un análisis del comportamiento de los mismos (ver anexo No.3).

E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR UBICADA EN EL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

Con base a los resultados provenientes de la investigación realizada, se presenta el diagnóstico de cada una de las áreas administrativas y operativas de la Institución, el cual da a conocer los principales problemas, causas y efectos en la aplicación de técnicas administrativas identificadas dentro del proceso de administración que se ejecuta en FUNDAZUCAR específicamente.

1. **ÁREA DE PLANEACIÓN**

En la pregunta No. 1, anexo No. 3, el 100% de la población encuestada, opinó que la Fundación cuenta con objetivos específicos para la planificación de proyectos; esto se debe a que los empleados con que cuenta la Institución se adecuan a realizar sus actividades con base al cumplimiento de objetivos. Además no cuenta con una Unidad para la Formulación y Evaluación de Proyectos, es decir, que no se encuentran centralizadas las actividades relacionadas a éstos, en consecuencia la mayor parte de empleados desconoce cual es el método que se utiliza para que los proyectos se lleven a cabo y solo tienen algunas nociones de cómo se realizan, que puede ser a través de la presentación de una propuesta a instituciones financieras y/o identificando necesidades de la comunidad (ver anexo No. 3, pregunta No. 3). No obstante, cuentan con una guía informal para la formulación de proyectos que contiene objetivos, antecedentes del proyecto, contexto general y específico, detalle de las actividades a realizar, indicadores y presupuestos, aunque en ocasiones deben adecuarse a los modelos de guías que exigen las Instituciones financieras (ver anexo No. 3, pregunta No. 5) En referencia a la utilización de instrumentos de planificación sí consideran tener los instrumentos idóneos, aunque en la práctica dicho instrumento es un plan de trabajo semestral, donde detallan tiempos, actividades y metas esperadas, el cual es evaluado semanalmente para ver su avance.

Por otra parte, la planificación es considerada importante para los empleados de la institución, ya que el 83% de la población encuestada asegura que sí dedican parte de su tiempo en las actividades relacionadas, y de esta manera lograr los objetivos y metas establecidas. Puesto que ellos consideran importante que exista una adecuada planificación para obtener mejores resultados, con base al anexo No. 3, pregunta No. 7, sin embargo, no se cumple totalmente con la fecha de entrega de los proyectos (ver pregunta No. 29, anexo No. 3)

Los elementos de planificación más utilizados por el 83% de los encuestados son: Planeamiento, Preparación del trabajo, Programación y distribución (59%) ; esto indica que son elementos importantes y aplicados para un eficiente desempeño de las actividades que se involucran en el desarrollo de un proyecto, estos datos se ven reflejados en la pregunta No. 26 del anexo No 3.

De acuerdo a la pregunta No. 27 del anexo No. 3 las limitaciones con las que se encuentra el 33% de los encuestados al planificar los proyectos es falta de datos, como por ejemplo, el monto destinado al proyecto, cantidad de recursos humanos y materiales a utilizar, fechas de finalización, entre otras, esto se debe a que no existe una adecuada comunicación desde la dirección hasta el personal que ejecuta el proyecto; por otra parte, para un 8% no se cuenta con la organización adecuada, puesto que

no existe una Unidad de Formulación de Proyectos que desarrolle las actividades de planificación.

De la investigación realizada se observa que para el 92% de los encuestados los aspectos para la planificación de proyectos que se adecuan a la Fundación son: El establecimiento de metas y evaluación del desempeño, puesto que éstos están relacionados con el logro de los resultados esperados; además la previsión (50%), a este aspecto no le atribuyen mucha importancia, ya que se basan en los acuerdos establecidos por las instituciones financieras; así mismo, la definición de políticas (42%), las cuales no están plasmadas en un documento oficial de la Fundación, pero se siguen dentro las actividades que realizan (ver anexo No. 3, pregunta No. 28)

Con respecto a la publicidad, la Fundación considera que no influye en el financiamiento de los proyectos, ya que para éstos la publicidad no implica que el grado de confianza se mantenga en el tiempo, pues lo que tiene mayor peso no es la publicidad, sino la transparencia, capacidad de ejecución, experiencia en el tema a ejecutar y cumplimiento de metas y objetivos; aunque, esto implique sacrificar el grado de reconocimiento de la Institución. (ver anexo No. 3, pregunta No. 32)

2. ÁREA DE CONTROL

El control tiene su base en la planeación, de modo que si ésta no se efectúa y desarrolla como debe de ser, el control no tiene razón de ser.

Dentro de la problemática de la utilización de técnicas administrativas de control, se encuentran las siguientes:

La Fundación cuenta con técnicas de control de proyectos a través de carpetas de archivos por computadora y visitas de campo que permite darle seguimiento hasta la fase de ejecución, de acuerdo a la pregunta No. 9 anexo No.3; estos medios de control son utilizados por ser sencillos y de fácil aplicación, ya que ejercen un contacto directo con los miembros y determina el grado de cumplimiento de los trabajos a través de apreciaciones no medibles ni confiables, en consecuencia se cae en el plano de la subjetividad. No obstante el 92% de los empleados no sabe como se realiza esta función.

Por otra parte una de las principales dificultades que enfrentan son: El activismo y falta de cultura en la sistematización de actividades, con un 59%, es decir, la existencia de personas que no apoyan el desarrollo de los proyectos en las diferentes comunidades; dicha dificultad es resuelta a través de la presión de organismos donantes y definición de espacios colectivos de evaluación, con el objeto de sensibilizar a la población beneficiada; además otro aspecto problemático es la distancia entre las zonas de trabajo (8%), ya que se lleva a cabo en las zonas rurales; éste se soluciona por medio de programaciones bien organizadas, para facilitar el desplazamiento hacia los lugares y fechas en que se han programado las visitas; finalmente, otra dificultad es la falta de apoyo por parte de los padres de familia (8%), puesto que éstos no se

interesan porque sus hijos se beneficien en proyectos de educación, dándole solución con la realización de visitas domiciliarias, actividades sociales con los padres de familia y niños en la escuela, y capacitación en el desarrollo de habilidades. (Ver anexo 3, pregunta No. 10A y 10B)

El total de los encuestados (100%) afirma que la Institución realiza control físico de los proyectos que ejecutan, (pregunta No. 13 anexo No 3) esto indica que se van evaluando las fases en que se encuentra el avance físico del proyecto. Esto se logra por medio de fotografías e informes técnicos para dar seguimiento al avance físico de los mismos, en lo que respecta a tiempo de planificación y ejecución (anexo No. 3 pregunta No. 14). No obstante, dichos informes no cuentan con un formato estandarizado y esto origina que no puedan compararse con los planes y programas, ya que éstos no existen o están deficientemente elaborados, generando en consecuencia un cúmulo de información que no tiene mucha utilidad en término de un eficiente control de operaciones.

Para corregir las desviaciones o errores detectados en los proyectos desarrollados por la Fundación, se hace por medio de capacitaciones sobre manejo de proyectos (75%), esto les permite aprovechar mejor los recursos asignados al proyecto, de igual manera (25%) los solucionan exigiendo otra auditoria para reafirmar las desviaciones físicas y/o financieras encontradas en los proyectos, y además utilizan

otros medios, (17%) haciendo cambios en algunas actividades a ejecutar, de acuerdo a la pregunta No. 16, anexo No.3.

En FUNDAZUCAR si aplican técnicas de control en el avance físico, ya que consideran que esto les permitirá cumplir con las expectativas de las instituciones que los financian como los Ingenio Azucareros, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para obtener los resultados esperados; sin embargo, el 50% del personal encuestado desconocen de técnicas aplicables a estos controles, aunque el 17% de ellos apliquen las siguientes técnicas: Focus Group, esto significa grupos de enfoque basados en una entrevista grupal exploratoria utilizada para obtener información detallada a través de una discusión interactiva en la que un número pequeño de informantes previamente seleccionados, guiados por un facilitador, hablan sobre un problema; del mismo modo otro 17% lo hace a través de visualizar directamente el avance físico y de calidad de la obra; entrevistas a informantes claves, de acuerdo al tipo de proyecto que se esté desarrollando, encuestas aplicadas a muestras aleatorias, aplicándoselas a los beneficiados de la obra; visitas de campo, para verificar resultados esperados; e informe financiero del desarrollo y finalización del proyecto. (ver pregunta No. 18 anexo No. 3)

En cuanto al manejo de materiales en la Fundación, el 67% conoce los costos en los proyectos, de acuerdo a la

pregunta No. 19 anexo No. 3. Además, el 100% de los empleados encuestados le atribuye importancia al ahorro de costo por el manejo de los materiales, (anexo 3 Pregunta 20) ya que no pueden exceder del monto destinado a cada proyecto; puesto que se basan en el presupuesto para incurrir en los gastos necesarios para el desarrollo de los siguientes proyectos:

**CUADRO No. 2.
PROYECTOS QUE SERÁN EJECUTADOS DURANTE EL AÑO 2006**

74

No.	Nombre del Proyecto	Fuente de financiamiento (o Institución que financia)	Meta física	Ubicación geográfica	Fecha de Finalización	Monto del proyecto
1	Alfabetización a Población Rural Azucarera	Ingenios Azucareros /FUNDAZUCAR	Proyecto permanente (ilimitada)	Zona rural cañera en los 14 departamentos de El Salvador.	Permanente	\$5000 anuales
2	Educación Vial	Ingenios Azucareros /FUNDAZUCAR	Proyecto permanente (ilimitada)	Zona rural cañera en los 14 departamentos de El Salvador.	Permanente	\$3000 anuales
3	Erradicación de las peores formas de trabajo infantil peligroso.	Organización Internacional del Trabajo.	2,450 menores de edad	Municipios de El Paisnal, Suchitoto, Aguilares, Apopa, Quezaltepeque, San Matías, y San Juan Opico.	31 de Julio 2006.	\$500,000
4	Eliminación Progresiva del Trabajo Infantil en Pesca, Caña de Azúcar y Basureros a través del fortalecimiento de centros escolares y salas de nivelación a través de la dotación de Materiales Educativos y equipamiento básico.	Organización Internacional del Trabajo.	82 Salas de Refuerzo Escolar y 130 Centros Escolares.	Zona rural cañera en los 14 departamentos de El Salvador.	31 de marzo 2006.	\$93,000
5	Desarrollo de capacidades productivas para familias afectadas por la depresión tropical Stan.	Organización Internacional del Trabajo.	500 familias, distribuidas en 34 comunidades del país.	Zona rural cañera en los 14 departamentos de El Salvador.	31 de octubre 2006.	\$158,500
6	Limpiemos Nuestros Campos	Ingenios Azucareros /FUNDAZUCAR	Proyecto permanente (ilimitada)	Zona rural cañera en los 14 departamentos de El Salvador.	Permanente	\$10,000 anuales
7	Levantamiento de Base de Datos para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades cañeras de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque.	Organización Internacional del Trabajo.	100 % de niñez trabajadora y niñez en riesgo.	Municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque	31 de marzo 2006.	\$6,500
8	Sensibilización y movilización de padres y madres de familia y docentes para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque	Organización Internacional del Trabajo.	500 padres y madres de familia	Caserío El Rancho, Cantón El Jocote, Caserío Tacachico y Caserío El Aguacate del municipios de San Matías; Caserío Hacienda Talcualuya, Caserío Los Chorros de los municipios de San Juan Opico; Caserío La Esperanza del municipio de Quezaltepeque,	30 de abril 2006.	\$6,500
9	Apoyo educativo para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque	Organización Internacional del Trabajo.	420 Niños y niñas trabajadores,	Municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque	31 de mayo 2006.	\$6,500
10	Sensibilización y movilización de padres y madres de familia y docentes para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque.	Organización Internacional del Trabajo.	100 % de niñez trabajadora y niñez en riesgo originalmente identificada en el censo proporcionado por el MINED.	Caserío El Rancho, Cantón El Jocote, Caserío Tacachico y Caserío El Aguacate del municipios de San Matías; Caserío Hacienda Talcualuya, Caserío Los Chorros de los municipios de San Juan Opico; Caserío La Esperanza del municipio de Quezaltepeque	30 de junio de 2006	\$4,750
11	Fortalecimiento escolar para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque.	Organización Internacional del Trabajo.	420 Niños y niñas trabajadores	Municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque	31 de julio de 2006	\$5,200

Sin embargo, para el 83% de los empleados de la Fundación, no basta la intuición y la experiencia para determinar el tipo de manejo de materiales más adecuado, ya que se deben regir a las normas de adquisición de materiales que cada institución financiera exija. (pregunta No. 21 anexo No.3)

En cuanto al control de calidad los empleados opinan que la función principal es la eficiencia en el trabajo, (33%) esto implica obtener los resultados esperados con los recursos con los que cuentan; mientras que para un 17% significa cumplir con el plan de trabajo, es decir, con los objetivos y metas trazadas en el tiempo establecido, además, para un 8% significa una buena administración, prevención y corrección de errores, y logro de resultados esperados, según la pregunta No. 22 anexo No. 3. Para el 58% dicho control de calidad es catalogado como excelente. Sin embargo ninguno de los encuestados tiene una definición clara del concepto de calidad, ya que cada cual lo identifica de diferente manera, de acuerdo al área en que se desenvuelven. (pregunta No. 23 anexo No. 3) Generalmente consideran que el responsable de la calidad de los proyectos que ejecutan es el equipo de trabajo, que representa el 59%, esto demuestra que están concientes de que la calidad depende del desempeño del equipo; así como también, el 33% consideran que es responsabilidad de la dirección de la Fundación y el 25% del coordinador del proyecto. (anexo No. 3 pregunta No. 24).

El control es considerado importante para obtener mejores resultados, esto se demuestra con el 75% de los encuestados,

de acuerdo a la pregunta No. 25 del anexo No. 3, ya que esto depende del cumplimiento de objetivos y metas establecidas, para tal fin se utiliza el control del avance de la obra con el propósito de garantizar que se está cumpliendo con los parámetros exigidos.

Las limitantes a las cuales se enfrentan un 33% al tratar de controlar los proyectos, es la falta de datos (fuentes de financiamiento, fechas de inicio y finalización de proyectos, informe de gastos, consumo de materiales, entre otros) esto se debe a que no existe una adecuada comunicación desde la dirección hasta el personal que ejecuta el proyecto; por otra parte la falta de cooperación del personal y el equipo falta frecuentemente son otro tipo de limitantes encontradas con un 17%, ya que realizan sus actividades de manera individual y no como un equipo; además de no contar con la organización adecuada, puesto que no se cuenta con una Unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos que los controle (Pregunta No. 27 anexo No. 3).

Los aspectos para el control de proyectos que se adecuan a la Fundación son: La medición del impacto para un 100%, los cuales son llevados a cabo por las instituciones financieras de los proyectos; además un 33% aplica control de recursos asignados y controles financieros, para garantizar el aprovechamiento de los recursos destinados (pregunta No. 28 anexo No 3).

FUNDAZUCAR carece de instrumentos homogéneos de control adecuado, que permitan cumplir con las fechas de entrega estipuladas, así como también inciden factores externos como

fenómenos naturales que impiden su cumplimiento (pregunta No. 29 anexo No. 3)

En la Fundación el 100% considera que no puede existir suficiente éxito en el impacto de los proyectos que realizan sin la utilización de técnicas de planeamiento y control, ya que consideran que son la base para lograr los objetivos de cualquier proyecto, además al no aplicar mecanismos de control en la ejecución de proyectos podría ocasionar limitaciones en cuanto a los beneficios esperados, de acuerdo a la pregunta No. 33 anexo No. 3

3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

No efectúan auditorías administrativas que proporcione información sobre el rendimiento del sistema administrativo y el uso óptimo de los recursos humanos, esto significa que no realizan una evaluación de la estructura de la organización ni de los medios de operación que poseen, según la pregunta No. 15 anexo No. 3.

El 67% de los empleados han recibido entrenamiento técnico en el puesto que desempeñan; un 42% lo recibió hace 6 meses y un 25% hace 3 meses, mientras que un 33% no recibe entrenamiento desde hace 10 meses; esto se debe a que no cuentan con un plan de capacitación diseñado para un eficiente desempeño en cada puesto de trabajo, y los que han recibido ha sido por oportunidades externas, es decir,

eventos de capacitación ofrecidos por instituciones ajenas a FUNDAZUCAR. Esto demuestra que la capacitación no es considerada importante para un mejor desempeño en las actividades del puesto de trabajo, ya que no hay una actualización de conocimientos (Pregunta No. 31 anexo No. 3).

La evaluación del desempeño para un 92% es parte importante para el logro de los resultados esperados, aunque no existe un sistema formal de evaluación del desempeño (pregunta No. 28 anexo No. 3).

4. ÁREA FINANCIERA CONTABLE

En cuanto al control financiero en la Fundación, se utiliza la auditoría interna, según el 83%, esta función la desempeña la asistente administrativa (personal de apoyo); por otra parte, también utilizan la auditoría externa para un 75%, solamente cuando los convenios de cooperación lo exigen y es realizada por las instituciones donantes de cada proyecto; de igual manera para un 75% los informes contables exigidos por las instituciones donantes, de acuerdo a los requisitos que éstas establecen para su correspondiente presentación, sin embargo, FUNDAZUCAR carece de un sistema que recopile, clasifique, registre y presente información para una planeación y control de las operaciones, por lo tanto eso no permite tener una adecuada y confiable información integral técnicamente preparada para efectos de un control posterior; también, para un 75% el

control presupuestario presentado por los coordinadores en cada proyecto es otra forma de aplicar control financiero (pregunta No. 11 anexo No. 3).

Según los resultados obtenidos, la frecuencia con la que realizan estos controles son: La auditoría interna mensualmente; la auditoría externa la desarrollan según convenio con las instituciones financieras; los informes contables son presentados mensualmente, de igual forma el control presupuestario (pregunta No. 12 anexo No 3).

Para corregir las desviaciones o errores detectados, un 25% lo hace suspendiendo los anticipos de fondos otorgados a las empresas ejecutoras, de acuerdo a la pregunta No. 16 anexo No. 3.

Con respecto a las técnicas de control financiero, un 50% no conocen de ninguna técnica que se aplique a estos controles; aunque, el 17% utilizan informes financieros del funcionamiento y desarrollo del proyecto, según la pregunta No. 18 anexo No. 3.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos en la investigación y a la descripción anterior, a continuación se formulan las siguientes conclusiones y recomendaciones

1. CONCLUSIONES

- a. No existe en FUNDAZUCAR un conjunto de técnicas administrativas de planificación formal que determine lo que debe hacerse, cómo, cuándo, dónde y con quién debe

hacerse el trabajo, aunque es considerada importante para los empleados de la Institución, ya que dedican parte de su tiempo en las actividades relacionadas. Esto significa que una adecuada planificación de proyectos le permitirá a FUNDAZUCAR obtener mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

- b. FUNDAZUCAR no cuenta con instrumentos de control homogéneos que permita dar seguimiento a todas las fases de cada proyecto que involucre los aspectos físicos, financieros y de calidad, ya que las técnicas de control que aplica son básicas y sin formatos que permitan documentar y registrar la información obtenida en los controles para una eficiente toma de decisiones, además no cuentan con herramientas tecnológicas que faciliten su aplicación y registro.
- c. En el área de Recursos Humanos, FUNDAZUCAR no cuenta con un plan de capacitación para actualizar los conocimientos de los empleados, también no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo, además no realizan auditorías administrativas para evaluar la estructura organizativa, así mismo carecen de políticas definidas en la Institución; esto se debe a que a estas áreas de recursos humanos se le atribuye poca importancia.
- d. Las actividades u operaciones de FUNDAZUCAR en los aspectos financieros y contables prácticamente no están protegidas al no existir un sistema contable ni una eficiente función de auditoría interna y externa. Lo

cual es nocivo a los intereses de la Fundación respecto a la toma de decisiones administrativas.

- e. FUNDAZUCAR en el área administrativa presenta ciertos vacíos en cuanto a la aplicación de técnicas administrativas para el desarrollo de los proyectos que llevan a cabo, esto se debe a que los métodos que utilizan son sencillos y de fácil aplicación, pero carecen en su mayoría de una base técnica que garantice el logro de objetivos y metas.

2. RECOMENDACIONES

- a. Establecer un conjunto de técnicas administrativas de planificación que asegure una adecuada definición y establecimiento de objetivos, metas, políticas, estrategias, programas y presupuestos, por medio de técnicas administrativas que faciliten la planeación de los proyectos a ejecutar.
- b. Es necesario crear en FUNDAZUCAR la Unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos que permita darle seguimiento a las diferentes fases de los proyectos a través de técnicas administrativas de control que involucren los aspectos físicos, financieros y de calidad de manera que se logre el éxito en la ejecución de los proyectos.
- c. Para fortalecer la gestión de Recursos Humanos es necesaria la elaboración de un plan de capacitación basado en una detección de necesidades de cada puesto de trabajo, así como también implementar un sistema de evaluación de desempeño para evaluar de una manera

objetiva los resultados de los empleados, además se recomienda documentar en su respectivo manual las políticas y procedimientos existentes y definir las que no se tengan.

- d. Deben ser fortalecidos los controles internos contables, a fin de asegurar una adecuada protección de los recursos, mayor confiabilidad de la información, por lo tanto es necesaria la implementación de un sistema contable que proporcione estados financieros y otros informes, para evaluaciones y toma de decisiones; los cuales deben de ser auditados, mediante la creación de la auditoría interna y externa.
- e. Finalmente se recomienda a FUNDAZUCAR, como un primer paso la implementación de técnicas administrativas en el planeamiento y control de proyectos, para tratar de buscar una alternativa de solución a los vacíos encontrados y analizados anteriormente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL PLANEAMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR.

Este capítulo contiene la propuesta de un modelo de técnicas administrativas de planeamiento y control de proyectos para implementar en FUNDAZUCAR, con el objetivo de mejorar la actividad de la fase de planificación en la Formulación y evaluación de proyectos; así como la fase de control en el proceso de Ejecución. Teniendo como fin, proporcionar técnicas administrativas a la Fundación para potenciar el desarrollo de los proyectos detallados en el acápite anterior.

El diseño de estas técnicas se basa en el marco teórico y en la investigación de campo, presentado en los capítulos anteriores respectivamente. Se ha tomado como referencia las fases del proceso administrativo aplicando la función de planeación y control de proyectos.

A. PROPUESTA PARA LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR

1. TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL PLANEAMIENTO DE PROYECTOS

a. Generalidades

La planeación es la fase del proceso administrativo cuya labor consiste en establecer un curso de acción definiendo los tipos de planes como lo son: La planificación operacional y la planificación estratégica. En la planificación operacional se establecen los programas, proyectos, presupuestos, políticas, procedimientos y reglas; mediante estos instrumentos se logran realizar los

planes estratégicos que comprenden las metas y objetivos en el largo plazo, que es la razón fundamental de la existencia de la organización.

b. Técnicas administrativas de planeación.

1) Presupuestos

i. Presupuesto de ingresos

Los ingresos proyectados se determinan con base a las aportaciones económicas que hacen las instituciones financieras y los Ingenios Azucareros; éstos últimos tienen una cuota fija, la cual es del 35%, de acuerdo a convenio realizado con la Asociación del Azúcar, todos estos aportes sirven para financiar los diferentes proyectos y gastos operativos que realiza FUNDAZUCAR.

En el Anexo No. 4. Cuadro No. 1 se presenta un formato donde se puede llevar el registro de dichos ingresos con la finalidad de basarse en una planificación de ingresos para un determinado proyecto.

ii. Presupuesto de materiales

Incluye los materiales necesarios para el desarrollo de proyectos de infraestructura, educación y salud para lo cual es necesaria la proyección de los insumos que son necesarios para llevar a cabo los proyectos. Para su planificación se tomará en cuenta el siguiente formato:

CUADRO No. 3
FORMATO PARA EL PRESUPUESTO DE MATERIALES
Nombre del Proyecto: _____

FUNDAZUCAR				
PRESUPUESTO DE MATERIALES				
Concepto	Cantidad	Unidad	Precio U.	Total
SUBTOTAL				

ELABORADO _____ REVISADO: _____ APROBADO: _____

iii. Presupuesto de mano de obra directa

Es el que está involucrado directamente en el desarrollo de cada proyecto ejecutado, es decir, el personal que está realizando actividades íntimamente relacionadas en el área de salud, educación e infraestructura. Por ejemplo, en los proyectos de educación serán los profesores, alfabetizadores y promotores. En cuanto a los proyectos de salud, se considera mano de obra directa al personal médico, enfermeras y promotores de salud.

Finalmente, en los proyectos de infraestructura son: Obreros y albañiles. A continuación se presenta el formato a seguir para este tipo de planificación.

CUADRO No. 4

FORMATO PARA EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
Nombre del Proyecto: _____

FUNDAZUCAR PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA			
Cargo	Días trabajados	Salario por día	Costo total
Sub total			
Carga social			
TOTAL DE COSTO MOD			

ELABORADO _____ REVISADO: _____ APROBADO: _____

iv. Presupuesto de mano de obra indirecta

Está constituido por todo el personal que no se involucra directamente con el desarrollo de los proyectos, sin embargo, juega un papel muy importante ya que desarrolla los procesos administrativos correspondientes para la ejecución de los proyectos. Incluye los gastos que realizan para el pago del personal fijo, normalmente se mantienen constantes. El formato para este presupuesto es el siguiente:

CUADRO No. 5
FORMATO PARA EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA
Nombre del Proyecto: _____

FUNDAZUCAR PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA							
Denominación del cargo	Cantidad	Sueldo mensual	AFP 6.75%	ISSS 7.5%	vacaciones	Aguinaldos	Costo anual
TOTAL							

ELABORADO _____ REVISADO: _____ APROBADO: _____

v. Otros gastos

En este rubro se agrupan los siguientes gastos: Energía eléctrica, agua potable, teléfono, impuestos municipales, papelería y útiles, mobiliario y equipo, combustible, viáticos, artículos de limpieza, mantenimiento de equipo de transporte, alquileres; llevándose a cabo su correspondiente pago mensualmente, lo cual se presenta en Anexo No. 4. Cuadro No. 2.

2) Herramientas de planificación operacional

i. Diagrama de Gantt

Para la programación de actividades en la planificación de proyectos se recomienda la utilización de la gráfica de Gantt, la cual en esencia, es una gráfica de barras en la cual el

tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades a programar aparecen en el eje vertical. Las barras muestran las actividades planificadas como las reales, a lo largo de un período. El diagrama de Gantt muestra visualmente como deberían realizarse las tareas y compara esa situación ideal con el avance real logrado. Es un recurso sencillo que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo o proyecto y verificar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo con lo programado. En el desarrollo de proyectos es común que se disponga de recursos limitados para la ejecución de actividades. El gráfico de Gantt permite identificar la actividad en que se estará utilizando cada uno de los recursos y la duración de esa utilización, de manera que puedan evitarse períodos ociosos innecesarios y se de al administrador una visión completa de la utilización de los recursos que se encuentran bajo su supervisión.

Para facilitar el uso de esta técnica se recomienda la adquisición del software Microsoft Project, el cual permitirá crear planes de proyectos, comunicarlos a otras personas y adaptarse a los cambios a medida que estos se van produciendo. Es un sistema de planificación de proyectos versátil y fácil de utilizar.

Una de las limitantes en el uso de las gráficas de Gantt es que no ofrece condiciones para el análisis de opciones, ni toma en cuenta factores como el costo, tampoco la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de éstas es grande. Sin embargo, El gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo de fácil utilización (ver anexo No. 4, cuadro No. 3), aunque no es recomendable para proyectos complejos, ya que para éstos existen otras técnicas como el análisis de Red Pert.

ii. Análisis de Red Pert

Con el objetivo de mejorar la planificación de las actividades de los proyectos se propone la implementación de la técnica Análisis Red Pert que es una técnica que sirve para programar proyectos que abarcan muchas actividades, algunas de las cuales son de carácter independiente. Es un diagrama semejante a un diagrama de flujo que describe la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o los costos asociados a cada una de ellas.

Para entender como se construye una Red Pert, es necesario conocer cuatro términos: Eventos, actividades, tiempo de holgura y ruta crítica. Los eventos son puntos finales que representan la terminación de actividades importantes; las actividades representan el tiempo o los recursos

necesarios para avanzar de un evento a otro; el tiempo de holgura es la cantidad de tiempo que una actividad individual puede retrasarse sin que retrase todo el proyecto; la ruta crítica es la secuencia de eventos y actividades más largas que requiere más tiempo y cualquier retraso en la terminación de los eventos incluidos retrasarían la terminación de todo el proyecto, es decir que tiene una holgura de tiempo igual a cero.

Para facilitar el uso de esta herramienta, se recomienda también la adquisición del software Microsoft Project, el cual permite adaptar los proyectos con más facilidad a esta herramienta.

En síntesis el análisis Pert es un conjunto de modelos abstractos para la programación y análisis de proyectos, esta técnica ayuda a programar un proyecto con el costo mínimo y la duración más adecuada.

Algunas de las ventajas de la aplicación de esta técnica son las siguientes: Determinar las actividades necesarias y cuando son necesarias; buscar el plazo mínimo de ejecución del proyecto; buscar coincidencias temporales entre actividades del proyecto; identificar actividades críticas, es decir, aquellas cuyos retraso en la ejecución; retrasarían el proyecto completo; identificar el camino crítico, que está formado por la secuencia de actividades críticas del proyecto; detectar y

cuantificar las holguras de las actividades no críticas, es decir, el tiempo que pueden tardarse en su comienzo o fin sin que el proyecto se retrase por esto; señala las actividades que hay que forzar si se está fuera de tiempo durante la ejecución del proyecto; y, da un proyecto de costo mínimo. (ver Anexo No. 4, cuadro No. 4)

3) Administración del tiempo

Con el propósito de aprovechar al máximo el tiempo laboral y personal de los empleados, se propone la implementación de técnicas de administración del tiempo, el cual puede basarse en el cumplimiento de los siguientes pasos:

- i. Enlistar sus objetivos.
- ii. Clasificar los objetivos de acuerdo a su importancia.
- iii. Anotar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- iv. Para cada objetivo, asignar prioridades a las actividades requeridas para lograrlos.
- v. Programar las actividades de acuerdo con las prioridades establecidas.

4) Políticas.

Las políticas son lineamientos generales que sirven para la toma de decisiones, ya que establecen los límites de las decisiones, indicando que decisiones se pueden tomar y cuales no, de tal manera que canaliza las ideas de los miembros de una organización, de modo

que sean congruentes con los objetivos de la organización.

Debido a que FUNDAZUCAR no cuenta con políticas establecidas por escrito, es necesario la creación de éstas, para lo que se propone la siguiente guía:

i. Encabezado.

Se coloca un encabezado al inicio de cada hoja, donde se incluye el logo de la Institución, el nombre del área a la que pertenece la política, nombre de la política y un código alfanumérico con una secuencia lógica establecida por la organización, como se muestra en el siguiente formato:

"Logo de la Organización"	Nombre del Area: Nombre de la política:	Código
---------------------------	--	--------

ii. Objetivo de la política.

A continuación del encabezado se coloca el objetivo, en esta parte se determina el porqué de la necesidad de establecer una determinada política.

iii. Alcance de la política

Posteriormente se determina cuál será el alcance de la política, es decir quienes son los que tendrán cobertura o aplicarán a éstas.

iv. Lineamientos específicos

A continuación de todo lo anterior se enlistan los diferentes lineamientos específicos a adoptar para hacer cumplir el objetivo de la política.

v. Fecha de elaboración o modificación, autorización y firma de autorizado.

Una vez establecidos los lineamientos, se debe dejar documentada la fecha en que se elaboró y autorizó la política, así como también la fecha en que se le halla hecho alguna modificación, para garantizar la vigencia de éstas y finalmente la firma de la persona de la Institución que autoriza, que en este caso podría ser el Director Ejecutivo. Para esta información se puede utilizar el siguiente formato colocado al final de la política:

Fecha de Elaboración:	Fecha de autorización:	Firma de autorización:
--------------------------	---------------------------	---------------------------

vi. Propuesta de políticas para FUNDAZUCAR

Políticas de Planeación:

- FUNDAZUCAR deberá contar con una unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos que coordine y dirija las actividades de planeación y control de cada proyecto a ejecutar.
- Para la formulación de cada proyecto a presentar será necesario completar el formato de "Guía para la formulación y evaluación de proyectos".
- FUNDAZUCAR pondrá en práctica mecanismos que conduzcan a la obtención de fondos en condiciones favorables, especialmente provenientes de donaciones nacionales o extranjeras.

- Los proyectos que FUNDAZUCAR lleve a cabo serán orientados únicamente para el beneficio de la población rural cañera de El Salvador.
- Deberá darse prioridad a la realización de proyectos de carácter educativo, salud, medio ambiente y desarrollo municipal.
- Se llevará a cabo una adecuada labor de organización de las comunidades y se propiciará la participación efectiva de los mismos en la formulación, ejecución y control de proyectos.
- Para la elaboración de presupuestos relacionados a la formulación de proyectos y gastos de operación de la Fundación se utilizarán los formatos previamente propuestos para la gestión de presupuestos.
- Para facilitar la planificación de actividades a desarrollar en cada proyecto deberán basarse en las herramientas de planificación operacional (Análisis de Red Pert y Gráfica de Gantt) propuestas anteriormente, lo cual permitirá una planificación más eficiente.
- FUNDAZUCAR cumplirá con las exigencias de requisitos y condiciones exigibles por los organismos donantes en la canalización y usos de recursos.

Políticas de control

- FUNDAZUCAR logrará una adecuada coordinación y supervisión en la realización y mantenimiento de proyectos.
- Para el registro de operaciones financieras que se realicen en FUNDAZUCAR, se deberán basar en un sistema contable (manual o computarizado), el cual permitirá llevar el registro y control de las operaciones y de esta manera reflejarlos en los correspondientes estados financieros.
- Con el propósito de realizar al avance físico de los proyectos se deben utilizar los formatos propuestos, para garantizar el seguimiento y finalización de la obra, y de esta manera garantizar los resultados esperados en el tiempo establecido.
- Para garantizar un eficiente control de calidad en los proyectos que ejecuta FUNDAZUCAR se deberán tomar en cuenta los criterios propuestos, los cuales se enfocan a la calidad y mejora continua en toda la organización.

Políticas de Recursos Humanos

- Existirá una unidad de Recursos Humanos que se encargue del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación en cada uno de los puestos con que cuenta la Fundación.

- Se deberá contar con un manual de descripción de puestos que establezca un perfil idóneo de cada uno los puestos con los que cuenta, que sirva como base para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del personal.
- FUNDAZUCAR contará con personal contratado de forma temporal, únicamente para el desarrollo de los proyectos que se realicen.
- FUNDAZUCAR debe contar con un plan de capacitación basado en una detección de necesidades en los diferentes puestos, con el fin de mejorar el desempeño de cada uno de éstos y lograr de esta forma los resultados esperados.
- La Fundación tomará las medidas y acciones necesarias a fin de mantener un sistema disciplinario en el personal.

C. Guía para la formulación y evaluación de proyectos

Se propone un modelo de guía con el propósito de brindar una herramienta que permita mejorar la planeación de los proyectos que se adecuan a los diferentes proyectos que lleva a cabo la Fundación.

Los elementos que se incluyen en esta guía se detallan a continuación:

1) Nombre del proyecto

Se detalla el nombre del proyecto o proyectos, que corresponde al estudio a realizar.

2) Ubicación

Se describe la dirección exacta donde se desarrollara el proyecto.

3) Información general del proyecto

En este apartado se describen los aspectos socioeconómicos e información sobre los involucrados en la formulación y ejecución del proyecto relacionados con:

- i. Beneficiarios
- ii. Duración estimada del proyecto
- iii. Organismo gestor
- iv. Justificación del proyecto
- v. Objetivos del proyecto

4) Descripción resumida del proyecto

En esta sección se describe en forma resumida el contenido del proyecto en sus aspectos relevantes como son:

- i. Tipo de proyecto
- ii. Tamaño del proyecto
- iii. Organización del proyecto
- iv. Seguimiento y evaluación

5) Estudio de mercado

El objetivo de este es determinar la existencia de los segmentos de mercado, estableciendo la cantidad de bienes o servicios del proyecto, que serán demandados por la población. Se realiza un análisis de la demanda y de la oferta.

i. Análisis de la demanda.

Este estudio debe considerar las características de la población objetivo o área de influencia del proyecto (segmento de mercado) la estratificación social, las necesidades de la población, potenciales consumidores, nivel de ingresos, la consistencia en el consumo, otras presentan cuadros estadísticos sobre preferencias y niveles de consumo actual, tendencias de crecimiento y su proyección futura.

ii. Análisis de la oferta.

En relación a la oferta debe determinarse la cantidad y calidad del producto o servicio a ofrecer. ¿Qué posibilidad se tiene de competir con otros productos o empresas similares?; así como la potencialidad para ubicarse en ese segmento de mercado. Se realizará un cuadro comparativo sobre el volumen de posicionamiento del mercado de la competencia.

iii. Análisis de la demanda insatisfecha.

Acá se presentan cuadros comparativos entre los niveles de demanda actual y proyectada y los niveles de oferta existentes y su posible crecimiento, así establecer cual es la demanda insatisfecha y el potencial de mercado.

6) Estudio técnico

Bajo este aspecto se analizan las distintas alternativas o posibilidades tecnológicas para ejecutar una

determinada iniciativa de inversión. A estos tipos de problemas se les denomina "Estudio técnico del proyecto" que implica el estudio de los distintos procedimientos o procesos técnicos a través de los cuales se podrían obtener los objetivos del proyecto, las fases técnicas a considerar son:

i. Estudios e investigaciones preliminares

Antes de iniciar el estudio técnico del proyecto, es conveniente investigar los antecedentes de otros proyectos similares en relación a sus características propias y a su ejecución. La experiencia que existe tanto a nivel tecnológico como operacional, observarlos como un enfoque técnico que permita aprovechar determinados aspectos.

ii. Inversiones necesarias

Las inversiones para cada proyecto son muy importantes ya que son las que proporcionan los costos e inversión de los equipos y todos aquellos costos imputables que le dan vida al proyecto. Estas se clasifican en Inversiones fijas y capital de trabajo. Las inversiones fijas proporcionan al proyecto todos aquellos costos que tienen los equipos que van a estar disponibles y todos los gastos que permitirá la realización del proyecto. El capital de trabajo representa el efectivo de dinero que el proyecto requiere para operar normalmente, está representado por el dinero estacionado que

existe en toda organización y que no forma parte de la inversión fija.

iii. Presupuesto y financiamiento requerido para su implementación.

Los presupuestos requeridos para la realización de un proyecto son: Presupuesto de ingresos y presupuesto de gastos; los primeros se determinan con base a las aportaciones que realizan las instituciones financieras de los proyectos; de acuerdo al 35% que aportan los ingenios y éstos son destinados a proyectos que beneficien la población rural cañera y otras aportaciones de organismos internacionales como la OIT, BID, embajadas, entre otras, con base al monto de inversión de cada proyecto, los cuales van destinados a los rubros de educación, salud, desarrollo municipal, vivienda y apoyo comunitario; los presupuestos de gastos se refieren a los gastos incurridos para la realización de los proyectos, entre estos están: El Costo primo, que es la mano de obra directa, la materia prima y los insumos directos; los gastos de elaboración de los proyectos, constituidos por la mano de obra indirecta, materiales indirectos, gastos de mantenimiento, amortización de gastos, agua potable, electricidad, depreciación y pago de seguros; gastos de administración; gastos financieros; gastos imprevistos e impuestos.

iv. Programa de trabajo

En esta parte se establece el orden en que se procederá de acuerdo a los resultados del estudio técnico. Se puede efectuar en forma tentativa un calendario de inversiones y puesta en marcha del proyecto. Deberá elaborarse entonces una detallada enumeración de las distintas acciones y obras a realizar, equipo a adquirir, especificando tanto su secuencia con el tiempo o fechas en que se deberán realizar. Para pequeños o medianos se pueden utilizar los cuadros de Gantt mencionados anteriormente.

7) Estudio financiero

El objetivo es analizar las distintas alternativas de financiamiento en cuando a métodos o fuentes de financiamiento disponibles y la elección de las alternativas apropiadas del proyecto. El resultado del análisis financiero está íntimamente relacionado al estudio de mercado y al estudio técnico. El estudio financiero contiene el análisis de los costos e ingresos, análisis de alternativas de financiamiento e instrumentos de análisis financieros.

i. Análisis de los costos e ingresos:

- **Costos del proyecto**

El estudio técnico nos proporciona la base de datos que permite analizar los costos de inversión y de operación.

- **Costos de inversión:**

Estos costos se calculan en moneda local, se efectúa la conversión a moneda extranjera, cuando se realiza gestión de financiamiento con algún organismo internacional.

La información se presenta en los formatos establecidos en el Anexo No. 4, cuadro No. 5 y cuadro No. 6.

- **Costos de operación**

Estos costos del proyecto se analizan de acuerdo a las estimaciones y con base al precio de los insumos.

La información se presenta en el formato establecido en el Anexo No. 4, cuadro No. 7.

- **Análisis del Financiamiento**

Debe reflejar el monto del crédito y sus condiciones de plazo, costo financiero, período de amortización del crédito, la tasa de interés, período de gracia, cuota a pagar, para elaborar la tabla de amortización del crédito.

**CUADRO No. 6
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO.**

NOMBRE DEL PROYECTO					
A1	B1	C1	Cuota	Pago total	
Principal	Tasa de interés	Plazo			
Mes	Saldo inicial	Amortización K	Interés	Cuota	Saldo

ELABORADO _____ REVISADO: _____ APROBADO: _____

A1 = Contiene el principal

B1 = Contiene la tasa de interés

C1 = Contiene el número de años

Además es necesario reflejar los ingresos y egresos de efectivo de la Institución, para garantizar que se cuenta con los fondos necesarios para continuar con las operaciones normales, como el pago de obligaciones financieras, compra de activos, con la finalidad que FUNDAZUCAR al realizar los diferente proyectos cuente con los fondos necesarios para hacerle frente a sus necesidades financieras, como se detalla en el Anexo No. 4, cuadro 8.

ii. Instrumentos de Análisis financieros

Se formula el cuadro de fuentes y usos de fondos, cuyo objetivo es mostrar que el proyecto puede contar con los fondos necesarios para su ejecución y que durante el funcionamiento del mismo, podrá generar y obtener los fondos para cubrir sus costos de operación y el servicio de los créditos obtenidos. Este cuadro se construye con la información proporcionada de los cuadros de costos de inversión, operación y la tabla de amortización del crédito. La información se presentará en el Anexo No. 4 cuadro No. 9.

8) Estudio económico

Determina el total de recursos económicos y financieros necesarios para la implementación del proyecto y su

desarrollo, permitiendo conocer todas las entradas y salidas de fondos que se generan con el proyecto, para ello deben elaborarse los formatos que se explican a continuación:

i. Cuadro de costos totales del proyecto

En este cuadro se detallan los costos de inversión del proyecto y los costos de operación que a su vez pueden ser fijos y variables para un período de un año. La información se presenta en el Anexo No. 4 cuadro No. 10.

ii. Estado de liquidez o flujo de caja

Se efectúa un cuadro proyectado de 3 a 5 años y contiene los ingresos y egresos del proyecto con el fin de evaluarlo al implementarse y al desarrollarse, para asegurar que siempre habrá disponibilidad de fondos en el mismo.

La información se presenta en el Anexo No. 4 cuadro No. 11.

iii. Estado de pérdidas y ganancias

Compara los ingresos y gastos para evaluar la eficiencia del proyecto, obtenida en la diferencia de ambas variables, lo cual constituye el resultado del período y el reflejo de la capacidad de pago, el cual pasa a formar parte del balance.

La información se presenta en el Anexo No. 4 cuadro No. 12.

iv. Balance general proyectado

Se presenta el balance del proyecto por el período de un año, se establecen los activos y los pasivos del proyecto a fin de evaluar su solidez financiera. La información se presenta en el Anexo No. 4, cuadro No. 13.

9) Aspectos legales, institucionales y de organización del proyecto

Se analiza la legislación actual que se relaciona con el proyecto: Aspectos laborales, ecológicos, etc. En el análisis institucional se expone la capacidad y experiencia en el manejo de proyectos de parte de FUNDAZUCAR. La organización debe describirse en forma breve, definiendo las responsabilidades, líneas jerárquicas, con su nivel de autoridad lo que determinará la división técnica del trabajo.

10) Evaluación para decisión de inversión

El proyecto se justifica sólo si genera ingresos suficientes para recuperar la inversión y obtener utilidades en el tiempo, se efectuará la evaluación del proyecto estableciendo el punto de equilibrio, el cálculo del valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y la relación costo beneficio.

Si bien la forma de calcular la rentabilidad de un flujo social no se diferencia de la de un privado desde el punto de vista de los instrumentos que proveen las matemáticas financieras, si se diferencia en lo conceptual y cuantitativo, ya que ésta compara los beneficios y costos que una determinada inversión pueda

tener para la comunidad de un país en su conjunto, a través del impacto en el bienestar social de la comunidad. No siempre un proyecto rentable desde el punto de vista privado lo es también para la comunidad y viceversa.

i. Punto de equilibrio

Con el punto de equilibrio se pretende establecer el nivel mínimo de operación que debe alcanzar el proyecto para que no reporte pérdidas. Para su cálculo se utiliza la información generada en el estudio económico.

ii. Valor Actual Neto (VAN),

Toda decisión de inversión social debe responder a un estudio preinversional, cuyos resultados permitan establecer el beneficio social que su implementación significaría, sus ventajas y desventajas asociadas, el incremento que éste generaría en el ingreso nacional o identificar el impacto que tendría en el desarrollo del país y en el bienestar neto de la población. Este resultado de evaluación social no permite medir el impacto que el proyecto provoca en el bienestar individual de las personas o en el de una familia, por lo tanto es medible a través de términos agregados, es decir, el beneficio que genera para toda la comunidad de la población beneficiada.

En el proceso de preparación y evaluación de proyectos sociales será también necesario

diferenciar la etapa de su formulación y preparación con la de su evaluación. En efecto se deberá primero obtener la información pertinente que permita modificar y complementar el flujo de caja privado para transformarlo en social y posteriormente proceder a su evaluación, con las mismas metodologías privadas, pero con valores sociales como la tasa de descuento, la cual sirve para traer valores futuros a valores presentes, esto significa que permite hacer equivalentes los ingresos y los costos a una determinada fecha, esto se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$S = P(1 + i)^n$$

Donde:

S: Suma de capital más intereses en un período determinado a una tasa de interés establecida

P: Capital inicial o principal

i: tasa de interés

n: número de años

El Valor Actual Neto (VAN) evalúa los beneficios netos del proyecto comparando los diferentes flujos anuales de beneficios y costo obtenidos durante la vida económica del proyecto, además el VAN mide la factibilidad financiera y económica del proyecto tomando la preferencia temporal del dinero.

Esto se obtiene a través de la siguiente fórmula

$$VAN = -I_0 + \frac{R_1}{(1+i)} + \frac{R_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

I_0 = Inversión inicial

R_1 y R_n = Flujos de efectivos por períodos

i = La tasa mínima de rendimiento aceptable del proyecto.

iii. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la que va a mostrar que el proyecto es rentable, es aquella tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficios positivos sea igual al valor actual de los flujos de inversión negativos, para efectos de evaluar el proyecto, es decir es la tasa que descuenta todos los flujos asociados con un proyecto de valor exactamente igual a cero.

$$I_0 = i_1 + \frac{VA_1 (i_2 - i_1)}{VA_1 + VA_2}$$

Donde:

i_1 : Tasa de actualización menor

i_2 : Tasa de actualización mayor

VA_1 : Suma de valores actuales para i_1

VA_2 : Suma de valores actuales para i_2

Debe señalarse que los valores numéricos VA_1 y VA_2 se emplean en esta fórmula siempre con signo positivo y que i_1 e i_2 no deben tener un intervalo de diferencia entre 1% dado que esto reflejaría un mal cálculo de la tasa empleada.

iv. La relación beneficios costos.

Para determinar la relación beneficio/costo se calcula por separado los valores actuales de la corriente de beneficios así como los valores

actuales de la corriente de egresos, luego se divide la suma de los valores actuales de la corriente de beneficio entre la suma de los valores actuales de la corriente de costos. El resultado puede ser:

- Relación beneficio costo > 1 , el proyecto se acepta.
- Relación beneficio costo $= 1$, el proyecto se acepta.
- Relación beneficio costo < 1 , el proyecto se rechaza.

La primera relación indica que por cada dólar de costo en el proyecto se obtiene más de un dólar de beneficio, la segunda indica que por cada dólar de costo se obtiene un dólar de beneficio y la tercera indica que por cada dólar de costo se obtiene menos de un dólar de beneficio. Es necesario observar que el valor absoluto de la relación beneficio costo variará según la tasa de actualización elegida.

Es importante señalar que la sensibilidad de un proyecto debe hacerse con respecto al parámetro más incierto, es decir, o se determina la sensibilidad de la TIR o la VAN del proyecto a cambios en el precio unitario de ventas, de costos, costos de vida o a cambios en el nivel de la demanda. Cambios simultáneos en los parámetros no es posible realizar por la dificultad de visualizar gráficamente los resultados obtenidos. Además, cuando en una

propuesta de inversión la mayoría de sus parámetros son inciertos, la técnica de análisis de sensibilidad no se recomienda utilizar. Para estos casos un análisis de riesgo o simulación aleatoria sería lo más aceptado.

2. TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS PARA EL CONTROL DE PROYECTOS

a. Procedimientos de control financiero

Dentro de los métodos del control financiero de proyectos se hará énfasis en los estados financieros y los informes de auditoría, estos métodos permiten evaluar los resultados obtenidos por la organización en aspectos que son decisivos para los proyectos y su continuidad.

1) Estados Financieros

Los estados financieros son análisis en términos monetarios, los más usuales son: El Balance General y el Estado de Pérdidas y ganancias, que para proyectos de ONG'S suele llamarse Estado de Ingresos y Egresos.

FUNDAZUCAR no cuenta con un sistema integrado que permita controlar los proyectos a través de los estados financieros y el rendimiento de éstos, para contribuir a mejorar el control financiero, se hace una propuesta de control mediante la creación de un sistema de información contable.

A partir del diseño de un sistema contable, catálogo de cuentas, manual de aplicación de cuentas y finalmente los informes financieros.

i. El sistema contable.

Se elabora un cuadro o ficha por proyecto que contenga la información específica de cada proyecto, que se presenta en Anexo No. 4, cuadro No. 14.

ii. Estructuración del Catálogo de Cuentas.

Para el buen funcionamiento y tener un control financiero adecuado dependerá del diseño del catálogo de cuentas a utilizar, éste deberá estar en relación a la naturaleza y tamaño del proyecto.

Se puede utilizar la siguiente clasificación:

- Un dígito para clasificación general
- Dos dígitos para rubros de agrupación
- Tres dígitos para cuentas específicas
- Cuatro y cinco dígitos para subcuentas específicas.

iii. Manual de aplicación del Catálogo Cuentas.

El manual constituye la guía de interpretación de las cuentas establecidas en el catálogo y contiene los conceptos básicos para que el elemento humano que se encargue de procesar los datos contables se guíe con este instructivo y tome un criterio más firme en la aplicación de las cuentas de acuerdo a los rubros establecidos en el proyecto y en los convenios suscritos con los organismos financieros. Así se podrá entender lo que los dígitos significan.

1. ACTIVOS

Se detalla qué se entenderá por activos del proyecto.

1.1 DISPONIBLES

Comprenderá la cuenta bancaria, caja, etc.

111. Caja General

Qué tipo de caja se tendrá y cómo se opera.

111-01 Caja Chica proyecto "_____"

Dónde está ubicada y la forma de cómo se liquidará. De esta misma forma los grupos de costos de producción, gastos e ingresos.

En el mercado de software existe una diversidad de paquetes contables que se pueden introducir en el sistema de organización contable para cada proyecto que se desarrolla y de acuerdo a las características propias. Estos programas reportan los libros Diario-Mayor, libros auxiliares, control de inventarios, bancos, además de los balances y estado de pérdidas y ganancias que servirán para el análisis, control y auditorías del proyecto.

Para el procesamiento de la información se requiere de la utilización de formularios como los mostrados en el Anexo No. 4, cuadro 15 y cuadro No. 16.

iii. Informes financieros

Se deberá presentar el informe financiero con la periodicidad estipulada en el convenio de asignación de recursos, en el Anexo No. 4, cuadro No. 17.

2) Las Auditorías

La función que tienen las auditorías para efectos de control son importantes ya que permiten validar la veracidad y honestidad del funcionamiento del proyecto

como de los estados financieros. Las auditorías son internas y externas.

i. Auditoría Interna

Comprende el examen de las operaciones financieras como el avance físico del proyecto.

La auditoría tiene como objetivo hacer examen de los ingresos y egresos, ya sea en forma general o selectiva, presentan informes de control interno, según las necesidades del proyecto. En el Anexo No. 4 cuadro No. 18 se presenta un cuadro con el contenido de los exámenes de información auditada.

Además la auditoría interna presenta los cuadros de avance lo proyectado y lo ejecutado en los rubros de ingresos y egresos. En el Anexo No. 4, cuadro No. 19 se presenta la información que contiene.

ii. Auditoría Externa

Su misión consiste en la verificación y evaluación independiente de los estados financieros, comprueba los valores de los activos y pasivos correspondientes a la realidad, además comprende la revisión de los comprobantes de ingresos y egresos del proyecto; después del examen se presentan las observaciones del control interno.

Por lo general, Despachos de Auditoría Externa tienen procedimientos establecidos y en el contrato de prestación de servicios se estipulan los alcances de las auditorías a ejecutar.

b. Procedimiento de control físico

1) Estándares de medición física

Éstos pueden ser definidos como una unidad de medida establecida y servir como modelo o criterio para evaluar el avance físico en relación a lo proyectado en el estudio de factibilidad, las unidades de medida las proporcionan los datos obtenidos en el estudio de ingeniería o proceso técnico. La información usada en la medición no se limita a los datos financieros y técnicos que refleja la condición económica del proyecto, se pueden incluir informes sobre la calidad del proyecto y la moral del personal ejecutor.

En el siguiente cuadro se establecen estándares de medición:

CUADRO No.18
CUADRO DE MEDICIÓN FÍSICA

Nombre del proyecto _____			
Referencia _____			
TIPO DE PROYECTO	Proyección de avance al 1er. Trimestre	Porcentaje (%) de avance real	Estándar establecido

ELABORADO _____ REVISADO: _____ APROBADO: _____

2) Monitoreo y supervisión física

El monitoreo se realiza para asegurar que el proyecto no se distorsione en sus metas y objetivos, permite

establecer un sistema de alerta y reacción rápida y oportuna a los cambios.

El principal usuario del sistema de monitoreo es el coordinador del proyecto. El contenido de los informes debe ser el necesario y suficiente para satisfacer las necesidades de información de alerta en la ejecución. Se utiliza el cuadro de control físico que se elabora mensual o trimestralmente o según la planificación establecida. Además para llevar un control de las visitas realizadas para supervisión, puede utilizar el siguiente reporte:

GUÍA DE REPORTE TÉCNICO

Nombre del proyecto: _____ Financiado: _____
Informe No. : _____ De: _____ Período: _____

1. Avances del proyecto en la etapa
2. Logro de metas respecto de metas establecidas
3. Logro de objetivos respecto de objetivos establecidos
4. Grupo de trabajo
5. Desviaciones y/o modificaciones en la etapa
6. Acciones derivadas de las desviaciones y/o modificaciones
7. Acciones realizadas con los sectores usuarios
8. Observaciones relevantes sobre el presupuesto autorizado
9. Avances obtenidos en la etapa
10. Compromisos para la etapa siguiente.

3) Evaluación física de proyectos

La evaluación es un proceso para establecer las causas de las desviaciones de tal manera poder redefinir actividades. La evaluación debe ser periódica, incluye

todos los aspectos del proyecto, así como su entorno. Esta se hace después del monitoreo y supervisión física del proyecto, se utilizan los datos obtenidos con respecto a los porcentajes de variación en relación a las metas obtenidas. En el siguiente cuadro se presenta el análisis de la evaluación física.

CUADRO No.19
CUADRO DE ANÁLISIS DE EVALUACIÓN FÍSICA

TIPO DE PROYECTO	PORCENTAJE (%) DE METAS OBTENIDAS	VARIABLES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS

ELABORADO _____ REVISADO: _____ APROBADO: _____

c. Procedimiento de control de calidad

Estará basado en la aplicación de procedimientos que permitan que las fases de los proyectos cumplan con programas, con el objeto de una mejora continua de la calidad, en consecuencia, sus métodos, personal y equipo de trabajo deben estar orientados al cumplimiento de las exigencias de la población beneficiada.

Para un adecuado control de calidad se requiere:

- 1) Un nuevo tipo de actitud hacia el trabajo del profesional y de los trabajadores, ambos deben saber trabajar en equipo, entender los problemas de las áreas con las que se relaciona su actividad y trabajar en estrecha colaboración, con el propósito de llevar a la práctica las metas de calidad establecidas.

- 2) Nuevas estructuras organizacionales, dado que la calidad es un concepto administrativo que debe absorber todo el sistema, se requiere introducir organismos o equipos interfuncionales, mediante los cuales los requerimientos, las exigencias de calidad y la filosofía de mejora continua se hagan realidad en las principales actividades de la organización. Estos equipos de comunicación deben estar presentes en todas las áreas, sus miembros deben estar pendientes de si han registrado quejas o desviaciones en el desarrollo de las actividades para tomar las medidas adecuadas y solucionar el problema.
- 3) Para garantizar una constante mejora en la calidad significa una nueva manera de dirección que cumple las siguientes características:
 - a. Cooperación en todos los niveles entre y dentro de todas las áreas
 - b. Compartir conocimientos.
 - c. Compartir la toma de decisiones.
 - d. Animar al desarrollo personal en el trabajo de cada colaborador.
 - e. Premiar el comportamiento de calidad.
 - f. Practicar la dirección participativa y por confianza.
 - g. Dar énfasis a la innovación.
 - h. Escuchar a los que hacen el trabajo.
 - i. Dar énfasis a las sugerencias
 - j. Dar máxima prioridad al beneficiado.

B. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PROPUESTA A FUNDAZUCAR**1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA**

La estructura organizativa propuesta a FUNDAZUCAR incluye la Unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos, Auditoría Interna, así como también la Unidad de Recursos Humanos, con el propósito de hacer más eficientes las operaciones que se realizan en la Fundación. (Figura No. 1. Anexo 5)

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

A continuación se presenta una breve descripción de funciones de los puestos con los que actualmente cuenta FUNDAZUCAR, y en el Anexo No.6 se presentan las descripciones de puestos y salario respectivo de los puestos que integrarían las nuevas Unidades propuestas.

a. Junta Directiva

- Establecer la misión, visión y objetivos generales de FUNDAZUCAR
- Fijar políticas y lineamientos estratégicos para la mejor conducción de la Fundación.
- Aprobar el plan operativo anual y programas de trabajo
- Aprobar la memoria anual o informe anual y sus estados financieros.
- Conocer y aprobar cualquier asunto extraordinario y de interés para la existencia de FUNDAZUCAR.

b. Directora Ejecutiva

- Establecer objetivos, políticas y normas específicas u operativas de los planes y programas de trabajo.

- Mantener la coordinación de todas las actividades administrativas y técnicas de la Fundación.
- Ejercer el control y supervisión de los planes, programas y proyectos.
- Estructurar el plan de trabajo anual y someterlo a la aprobación de la Asamblea General.
- Dirigir y utilizar racionalmente los recursos de la Fundación.
- Suscribir convenios de préstamos, donaciones y de asistencia técnica con entidades nacionales y extranjeras, previa autorización de la Asamblea General.
- Autorizar contrataciones, promociones del personal técnico y administrativo de la Fundación.

c. Asistente Administrativo

- Proporcionar servicios de apoyo administrativo para el funcionamiento normal de la Fundación.
- Dotar a la Fundación de los recursos materiales y técnicos.
- Tramitar y llevar control de las compras y de las existencias.
- Mantener al día la contabilidad de las operaciones de la Fundación y el control financiero.
- Tramitar y efectuar compras de bienes y servicios diversos.
- Preparar informes para la Dirección Ejecutiva.

- Mantener vigilancia y el adecuado aseo de la Institución.

d. Auditoria Externa

- Examinar anualmente los estados financieros de la Fundación y presentar su dictamen a la Junta Directiva.
- Revisar mensualmente los libros y operaciones contables.
- Realizar arqueos y conciliaciones bancarias.
- Asistir a las reuniones de la Junta Directiva.
- Asesorar a la Fundación sobre aspectos fiscales, laborales, económicos y contables.

e. Coordinador de Proyectos

- Elaborar investigaciones, diagnósticos y proyectos de interés comunitario para la población beneficiada.
- Coordinar los temas de asesoría que impartirán los promotores.
- Supervisar el cumplimiento de los planes de trabajo de los promotores de proyectos.
- Realizar cualquier función o actividad técnica y física de los proyectos patrocinados por la dirección ejecutiva y organismos donantes.

f. Promotores educativos de proyectos

- Realizar cualquier función o actividad técnica y física de los proyectos patrocinados por la dirección ejecutiva y organismos donantes.

- Organizar a las comunidades para su promoción humana y mejoramiento en su nivel de vida.
- Desarrollar charlas informativas a las comunidades beneficiadas de los proyectos a ejecutar.
- Coordinar y controlar las actividades de proyectos comunales y de asesoría técnica a las comunidades beneficiadas.
- Supervisar que los beneficios otorgados por los proyectos sean aprovechados en su totalidad, para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población beneficiada.

g. Educadores

- Desarrollar programas de alfabetización dirigidos a la población rural cañera.
- Asesorar a estudiantes en temas del programa escolar para mejorar su aprendizaje.
- Realizar visitas domiciliarias a padres de familia para que apoyen la asistencia de sus hijos a la escuela.

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA A FUNDACIÓN DEL AZÚCAR (FUNDAZUCAR)

A continuación se detallan las actividades necesarias para llevar a cabo este proyecto con el propósito de crear las condiciones propicias para su desarrollo. Dentro de estas actividades, las principales son:

1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A LOS INVOLUCRADOS

En primer lugar se presentará la propuesta a la Directora Ejecutiva de la Fundación del Azúcar, y ésta lo presentará a la Junta Directiva de la Fundación.

El propósito de esto es obtener la aprobación y el compromiso de los involucrados para ponerlo en marcha aportando recursos especialmente humanos y financieros.

2. ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez aprobada la propuesta por los involucrados, se procederá a integrar un comité, que tendrá la responsabilidad de coordinar todas las actividades y de administrar los recursos disponibles.

Algunas de las actividades principales del comité para implementar la propuesta son:

Realizar la gestión para la creación de la Unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos y la de Recursos Humanos, implementar el uso de los instrumentos de planeamiento y control sugeridos, canalizar los recursos de la mejor forma, iniciar las actividades necesarias para la nueva estructura organizativa propuesta, acoplarse a las políticas planteadas, así como también llevar a cabo todas las actividades necesarias para que la propuesta presentada se eche andar; esto con el propósito de mejorar el funcionamiento de la Institución, y finalmente desarrollar un plan de capacitación al personal involucrado en los cambios propuestos, el cual estará enfocado en los siguientes aspectos:

- Administración de Proyectos

- Aprovechamiento Eficiente y eficaz del tiempo
- Administración de Recursos Humanos
- Manejo de nuevos formatos de Planeamiento y Control de Proyectos
- Aplicación de Software de Proyectos y Contabilidad

3. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Esta tendrá como propósito evaluar constantemente los resultados del planeamiento y control de proyectos de la Fundación con relación a la propuesta de técnicas administrativas presentada, esto deberá proporcionar información necesaria para la toma de decisiones y aplicación de medidas correctivas. El proceso de evaluación se aplicará tomando en cuenta los siguientes aspectos:

a. Cumplimiento de fechas de finalización de proyectos

En este aspecto se evaluará el cumplimiento de las fechas de entrega o finalización de los proyectos con el propósito de identificar posibles causas de retraso en la entrega de éstos y de esta manera aplicar las medidas correctivas pertinentes.

b. Máximo aprovechamiento de los recursos económicos, materiales y humanos

En este aspecto, el aprovechamiento de los recursos económicos podrá evaluarse a través del análisis de los estados financieros para verificar que los recursos económicos se estén utilizando de acuerdo a lo proyecto; del mismo modo, el aprovechamiento de los recursos

materiales se evaluará supervisando que éstos se estén utilizando de una manera eficiente; finalmente, el aprovechamiento de los recursos humanos podrá determinarse mediante la evaluación del desempeño y el cumplimiento de metas y objetivos planteados en los diferentes proyectos que lleva a cabo FUNDAZUCAR.

c. Cumplimiento de los requisitos y exigencias de los organismos donantes:

En este aspecto se evaluará el cumplimiento de requisitos y exigencias por medio de auditorías externas, las cuales las realizarán dichos organismos donantes para garantizar que se cumpla con los parámetros y exigencias previamente acordados y en consecuencia obtener confiabilidad para el desarrollo de futuros proyectos.

4. SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA

En esta parte se identificará el grado de éxito de la propuesta, esto se podrá verificar mediante el logro de los resultados esperados y el análisis del impacto en la población beneficiada. Para efectuar este seguimiento la Unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos en coordinación con la Dirección Ejecutiva deberá establecer un procedimiento administrativo, idóneo, continuo e indefinido que permita conocer los resultados de la implementación de la propuesta.

5. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

En esta parte se detallan las actividades que se llevarán a cabo durante el proceso de la implementación de la propuesta de técnicas administrativas de planeamiento y control de proyectos, en dicho presupuesto se establecen las actividades

así como el costo aproximado y el tiempo de duración para cada una de éstas. (ver Anexo No. 4, cuadro No. 20)

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

En el Anexo No. 4, cuadro No. 21 se presenta el cronograma de actividades donde se detallan los tiempos en que se llevaran a cabo las actividades para la implementación de la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. LIBROS

1. BACA URBINA, GABRIEL. Evaluación de Proyectos. México: MC Graw Hill. 3ª (1997).
2. BESLEY, SCOTT Y Brigha, Eugene F. Fundamentos de Administración. MC Graw Hill, 12ª Edición, México 2001.
3. BOXWELL ROBERT J., Benchmarking para competir con ventaja, MC Graw Hill, 2ª Edición , Madrid 1995.
4. BRICEÑO, PEDRO. Administración y Dirección de Proyectos, un enfoque integral. México: MC Graw Hill. 2ª Edición (1996).
5. CAÑAS MARTINEZ, BALBINO SEBASTIÁN. Manual para la Formulación y Evaluación de Proyectos. El Salvador: Grafitex. 3ª edición (1997).
6. CHARLES, MARTÍN. Administración por Proyectos, cómo hacer la operante. México: Editorial Diana (1981)
7. CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración, Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica. MC Graw Hill, 3ª Edición, Bogotá 2001.
8. GOMEZ CEJA, GUILLERMO. Planeación y Organización de empresas. MC Graw Hill, 8ª Edición, México 1994.
9. HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS. Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill. 3ª Edición (2003).

10. INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANEACIÓN Y ECONOMÍA SOCIAL (ILPES). Guía para la presentación de proyectos. Editorial Siglo Veintiuno. 12^a Edición, México 1984.
11. KOONTZ Y HEINZ WEIHRICH. Administración una perspectiva global. MC Graw Hill, 11^a Edición, México 1998.
12. PANIAGUA B., VICTOR. Sistemas de Control Presupuestario. Editorial Ecasa, 2^a Edición, México 1985.
13. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración Moderna, MC Graw Hill, 2^a Edición, México 2000.
14. RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO. Administración del tiempo. Editorial Manual Moderno, 3^a Edición, México 1988.
15. ROBBINS, STPHEN P. Administración. Editorial Prentice Hall, 5^a. Edición. México 1996.
16. ROJAS SORIANO, RAUL. Métodos para la Investigación Social. México: Editorial P y v. 11^a Edición (1977).
17. SAPAG, CHIANG. Preparación y Evaluación de Proyectos: México: MC Graw Hill. 4^a Edición (2003).
18. STONER, JAMES Y FREEMMAN R. EDWARD. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 6^a Edición (1996).
19. WELSCH GLENN A. Y GILTON RONALD W. Presupuestos, planificación y control de utilidades, Prentice Hall Hispanoamérica, 5^a Edición, México 1990.

B. TESIS

1. AGUILAR POLANCO, ALBA CAROLINA. Diseño y Procedimiento de Control de Gestión Aplicables a las Instituciones Autónomas para la Adecuada Ejecución de Proyectos. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador (2003).
2. CORNEJO GUARDADO, RAFAEL. Propuesta para un modelo de instrumentos de planificación y control de proyectos productivos aplicables en la Fundación para la Autogestión y solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños (FASTRAS), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador (1995).
3. RODRIGUEZ GUZMAN, CELSO ANTONIO. Diseño de herramientas técnicas para la gestión administrativa de la mediana empresa dedicada a la comercialización de repuestos automotrices del municipio de San Salvador. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador (2000).

C. DOCUMENTOS Y OTRAS FUENTES

1. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro. Decreto 1-894 Diario Oficial 238 Tomo N 333.
2. www.conacyt.mx/manual-proyectos
3. www.unal.edu.com/economicas
4. Entrevista a Licda. Rosy de Calderón, Directora de Fundación del Azúcar.

ANEXOS

ANEXO No. 1

MODELO DE CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

A continuación se presenta el siguiente cuestionario, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración, en el sentido de contestar las interrogantes planteadas. El presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información que permita evaluar la situación actual de la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR), en el Departamento y Municipio de San Salvador, para elaborar una propuesta de implementación de técnicas administrativas en el planeamiento y control de proyectos, con el propósito de realizar el trabajo de investigación para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

INDICACIONES:

Completar en los casos necesarios y/o marque con "X" en la casilla correspondiente.

Generalidades:

Puesto: _____

Nombre del (los) proyecto (s) en que está trabajando (si es su caso):

Tiempo de laborar en la Fundación: _____

Específicas:

1. ¿Existen objetivos específicos respecto a la planificación de proyectos?

Si No

2. ¿Cuenta FUNDAZUCAR Con una unidad para la formulación de proyectos?

Si No

3. Si no existe una unidad de planificación, ¿cuál es el método que utiliza para que los proyectos se lleven a cabo?

Si No

4. ¿Cuenta FUNDAZUCAR en la actualidad con los instrumentos de planificación idóneos para la formulación de proyectos?

Si No

5. ¿Cuenta la institución con una guía para la formulación de proyectos?

Si No

6. ¿Considera que los métodos de planificación en la formulación de proyectos son los adecuados?

Si No

7. ¿Dedica usted tiempo y estudio a las actividades de planificación?

Si No

¿Por qué? _____

8. ¿Cuenta la Institución con técnicas administrativas de control de proyectos que permita darle seguimiento hasta la fase de ejecución?

Si No

9. Si no existe técnicas administrativas de control de proyectos ¿Cómo realiza dicha función?

10 A- Si posee técnicas administrativas de control ¿Qué dificultades tiene en su implementación?

10B ¿Cómo soluciona dichas dificultades?

11. Dentro del área de control financiero ¿Cuáles realiza la Fundación?

Auditoría Interna

Auditoría Externa

Informes Contables

Control Presupuestario

Otros

12. ¿Con qué frecuencia?

ALTERNATIVA	TIEMPO											
	MENSUAL		TRIMESTRAL		SEMESTRAL		ANUAL		SEGÚN CONVENIOS		OTROS DIARIOS	
AUDITORIA INTERNA												
AUDITORIA EXTERNA												
INFORMES CONTABLES												
CONTROL PRESUPUESTARIO												
OTROS (INFORMES TECNICOS)												

13. ¿Realiza la institución control físico de los proyectos?

Si No

14. Si la pregunta anterior es afirmativa, mencione si tienen formularios diseñados u otro tipo de métodos que permitan dar seguimiento a la ejecución de los proyectos.

Formularios

Medios visuales

Otros

Especifique: _____

15. ¿Efectúan auditorías administrativas como control interno del proyecto (organización y métodos, recursos humanos, etc.)?

Si No

16. ¿Qué procedimientos aplican para corregir desviaciones o errores detectados en las auditorías de proyectos, tanto físicos como financieros?

Efectuar capacitación sobre manejo de proyectos

Suspender los anticipos sobre la ejecución

Exigir auditorías del proyecto

Otros

Especifique: _____

17. ¿Aplica la Institución algunas técnicas de control del avance físico, financiero y de calidad?

Si No

18. Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo se llama la técnica?

19. ¿Conoce los costos de manejos de materiales de los proyectos?

Si No

20. ¿Le atribuye importancia al ahorro de costos en cuanto al manejo de materiales?

Si No

21. ¿Cree usted que para la institución basta la intuición y la experiencia para determinar el tipo de manejo de materiales más adecuado?

Si No

22. ¿Cuál cree usted que es la función principal del control de calidad?

23. ¿Cómo califica usted el control de calidad que lleva la institución?

Deficiente

Bueno

Muy bueno

Excelente

24. ¿Quién es el responsable de la calidad de cada proyecto ejecutado?

25. ¿Cree usted que una adecuada planificación y control de proyectos permitiría aumentar su rendimiento y obtener mejores resultados?

Si No

26. De los siguientes elementos de planificación y control ¿Cuáles se utilizan en la Fundación?

Planeamiento

Preparación del trabajo

Distribución

Programación
Control de avance de obra
Controles financieros
Otros

Especifique: _____

27. ¿Cuáles son las limitaciones que usted encuentra al tratar de planificar y controlar los proyectos?

Falta de Datos
Personal no coopera
El equipo falta frecuentemente
No se cuenta con la organización adecuada

28. ¿Cuál de los siguientes aspectos de la planificación y control de proyectos se acomoda a la Fundación?

Previsión
Control de recursos asignados
Programación de actividades
Establecimiento de metas
Definición de políticas
Controles financieros
Evaluación del desempeño
Medición del impacto

29. ¿Se cumple con los tiempos de entrega establecidos?

Si No

30. ¿Ha recibido entrenamiento técnico relacionado a su puesto de trabajo?

Si No

31. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cuándo fue la última vez?

Hace 3 meses
Hace 6 meses
Hace 10 meses

32. ¿Cree usted que la publicidad en instituciones similares, influyen en el financiamiento de algunos proyectos?

Si

No

33. ¿Puede existir suficiente éxito en el impacto de los proyectos que realizan sin la utilización de técnicas de planeamiento y control?

Si

No

¿Por qué?

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO No. 2

ENTREVISTA A DIRECTORA DE

FUNDAZUCAR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Guión de Entrevista a Lic. Rosa de Calderón, Directora de la Fundación del Azúcar (FUNDAZUCAR).

- Saludo

1. ¿Cuales son los Instrumentos de Planificación que la Institución utiliza?

R/ En la Fundación se elabora un Plan de Trabajo de acuerdo a los objetivos de los proyectos en donde se determina las actividades, fecha de realización para cada objetivo, dicho plan es semestralmente, y semanalmente se lleva un control en programa de trabajo.

2. ¿En que consiste la Guía de Formulación de proyectos?

R/ Esta contiene: Objetivo General, Objetivos Específicos, en los cuales para cada uno de estos se detalla una actividad y un resultado esperado. Además Antecedentes del proyecto, Contexto general y específico, Detalle de las actividades a realizar, Indicadores como alcanzar los objetivos y el Presupuesto.

Este es un esquema general, pero en ocasiones las Instituciones que financian sugieren un Modelo o formato a seguir para la ejecución del proyecto.

3. ¿Que métodos de Planificación utiliza?

R? Como se menciono anteriormente un Plan de Trabajo y un programa de trabajo.

4. ¿Cuales son los procedimiento(s) que utiliza para el control del avance físico de los proyectos?

R/ Se lleva acabo realizando visitas de campo a los lugares donde se desarrolla el proyecto para verificar el avance de la obra, por ejemplo si se colocaron las ventanas en las aulas que se necesitaba, reparación de grieta, etc, ya que son proyectos sencillos y no requieren de mucha supervisión.

5. ¿Para usted que es calidad?

R/ Cumplir con los objetivos y metas de los proyectos y lograr en un 100% las expectativas de los financiadores en cuento al tiempo de ejecución, en lo posible que el presupuesto sea bien utilizado en forma transparente para el beneficio de la población rural cañera.

6. ¿Como se aplica el control de calidad?

R/ Por medio de alcanzar los objetivos y metas de cada proyecto. Cumpliendo con los requerimientos de las instituciones que los financian

7. Que métodos utiliza para la corrección de errores encontrados?

R/ se trabaja de manera flexible con las comunidades, en cuanto a los gastos relacionados con la compra de cuadernos, sino se realizo en fecha acordada, la persona encargada le comunica al Promotor, en caso de ser algo grave se le informa a la comunidad si están dispuestos a colaborar para que se lleve a cabo el proyecto.

8. ¿Cual es el procedimiento que utiliza para llevar acabo : Planeamiento, Preparación del trabajo, Programación y controles financieros aplicados a los proyectos que utiliza?

R/ Por medio del Plan de trabajo destinado a cada proyecto, el coordinador asignado elabora con el personal ;a programación de las actividades, luego se envía a concurso para determinar que instituciones lo financiaría y estos indican que requisitos deben contar los estados financieros.

9. ¿Considera que la Previsión es importante ?

R/ En la Fundación se toma como previsión lo referente para que, cuando y donde se va a gastar en la realización de las actividades.

10. ¿En FUNDAZUCAR se aplica la Previsión en la realización de los proyectos?

R/ No, a medida que se van desarrollando los proyectos y los factores externos que ocurran se toman las medias pertinentes, para lograr que la población meta pueda obtener los beneficios.

11. ¿ Por que razón en la Institución no se cuenta con políticas definidas por escrito?

R/ de una manera informal la única política se refiera al desarrollo de proyectos enfocados a la población rural Cañera.

12. ¿Cuales son las razones, para que no se tenga un cumplimiento del 100% , en los tiempos de finalización programados de algunos proyectos?

R/ Debido a factores Externos ambientales, medios de transporte de materiales y recursos asignados.

13. ¿Se cuenta con un Plan de Capacitación?

R/ No, se cuenta con capacitación técnica del puesto, ni evaluación del desempeño.

14. ¿Si existe un Plan a que temas están enfocados las capacitaciones?

15. /De que manera se da a conocer la Fundación para adquirir financiamiento para sus proyectos?

R/ Comunicación con diferente ONG'S, Asociación Azucarera entre otros para gestionar la ayuda a diferentes organismos nacionales e internacionales.

16. ¿Cuenta la Fundación con sistemas computacionales o programas que ayuden a llevar el registro y control de la información que se precisa para los proyectos?

R/ No, el registro se lleva acabo por archivo de carpetas manuales y por computadora de los diferentes estados financieros de dicha institución.

ANEXO 3

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

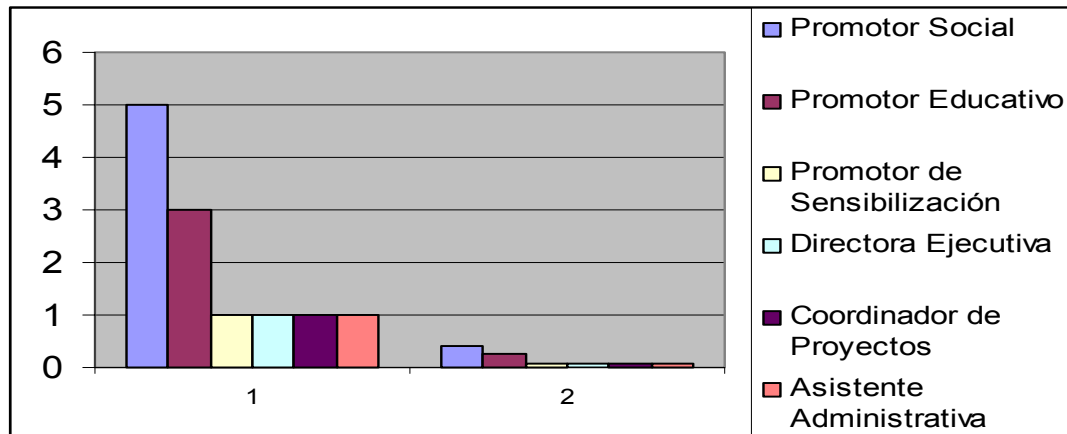
TABULACION DE DATOS.

El cuestionario desarrollado para el trabajo de investigación de la Fundación del Azúcar compuesta por 33 preguntas abiertas y cerradas, los resultados fueron los siguientes:

GENERALES

- Puesto

PUESTO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
Promotor Social	5	42%
Promotor Educativo	3	25%
Promotor de Sensibilización	1	8%
Directora Ejecutiva	1	8%
Coordinador de Proyectos	1	8%
Asistente Administrativa	1	8%
Total	12	100%



COMENTARIO

Con base a los resultados obtenidos del censo, se pudo determinar que los puestos que desempeñan los encuestados son en un 42% de promotores sociales y 25% promotores educativos, esto se debe a que los proyectos que realizan son educativos y/ o con fines sociales; la parte administrativa de la Fundación es

mínima solo cuentan con una asistente administrativa, un coordinador de proyectos, por lo que gran parte de la gestión administrativa recaen en la Directora Ejecutiva.

- Nombre de los proyectos en que está trabajando

NOMBRE DEL PROYECTO
Erradicación de las peores formas de trabajo infantil peligroso.
Eliminación Progresiva del Trabajo Infantil en Pesca, Caña de Azúcar y Basureros a través del fortalecimiento de centros escolares y salas de nivelación a través de la dotación de Materiales Educativos y equipamiento básico.
Desarrollo de capacidades productivas para familias afectadas por la depresión tropical Stan.
Limpiemos Nuestros Campos
Levantamiento de Base de Datos para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades cañeras de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque.
Sensibilización y movilización de padres y madres de familia y docentes para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque
Apoyo educativo para la Erradicación del Trabajo Infantil Peligroso en la Producción de la Caña de Azúcar en 7 comunidades de los municipios de San Juan Opico, San Matías y Quezaltepeque

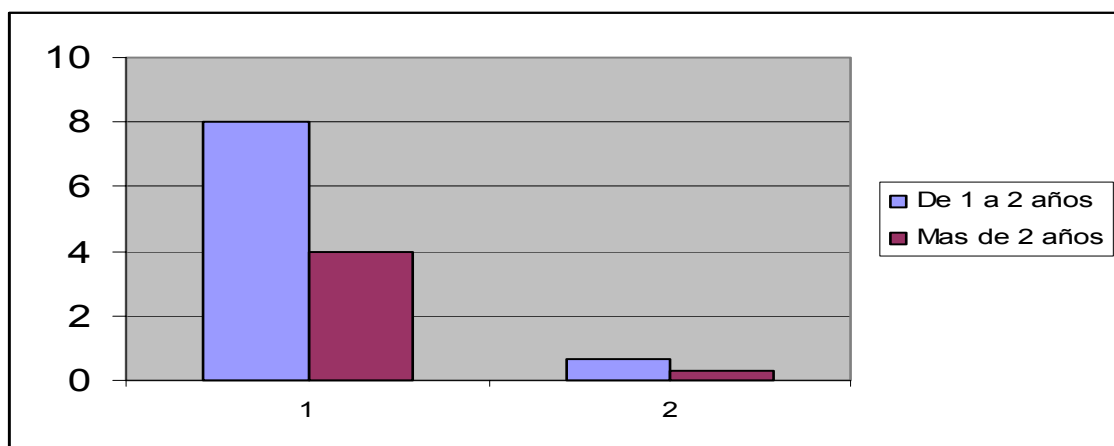
COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados obtenidos puede visualizarse que los proyectos en los que están trabajando están orientados a resolver problemas de carácter social como el trabajo infantil en el corte de caña de azúcar, apoyo educativo, medio

ambiente entre otros, todos estos con el proposito de mejorar la calidad de vida de la plobacion rural cañera.

- Tiempo de laborar en la fundación

TIEMPO	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
De 1 a 2 años	8	67%
Mas de 2 años	4	33%
Total	12	100%



COMENTARIO

Del total de la población encuestada el 67% labora para FUNDAZUCAR de 1 a 2 años y solamente un 33% tiene una antigüedad mayor a 2 años.

ESPECÍFICAS

PREGUNTA No. 1

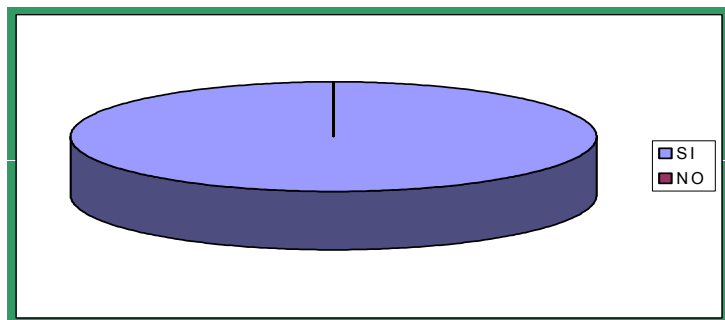
¿Existen objetivos específicos respecto a la planificación de proyectos?

OBJETIVO

Determinar si la Fundación cuenta con objetivos definidos sobre proyectos.

CUADRO No. 1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	12	100%
NO		
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 100% de la población encuestada opinó que la Fundación cuenta con objetivos específicos para la planificación de proyectos; esto se debe a que los empleados con que cuenta la Institución se adecuan a realizar sus actividades con base al cumplimiento de objetivos.

PREGUNTA No. 2

¿Cuenta FUNDAZUCAR Con una unidad para la formulación de proyectos?

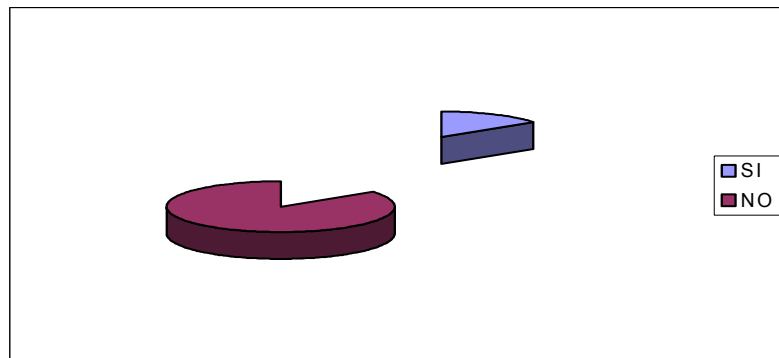
OBJETIVO

Conocer si la Institución cuenta con una unidad especializada en la formulación de proyectos.

CUADRO

No. 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Los resultados demuestran que la Fundación no cuenta con una unidad para la formulación de proyectos, ya que se refleja con el 83%, mientras que el 17% restante opinó lo contrario; esto significa que al no contar con una Unidad específica no se encuentran centralizadas las actividades relacionadas a éstos.

PREGUNTA No. 3

Si no existe una unidad de planificación, ¿cuál es el método que utiliza para que los proyectos se lleven a cabo?

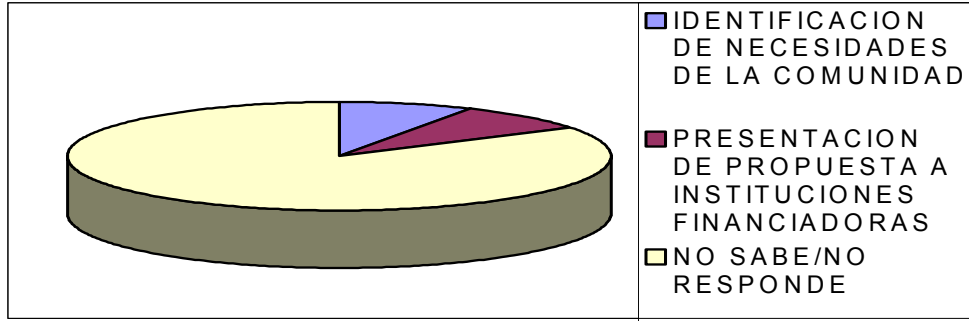
OBJETIVO

Determinar como la Fundación desarrolla esta tarea técnica.

CUADRO

No. 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE LA COMUNIDAD	1	8%
PRESENTACION DE PROPUESTA A INSTITUCIONES FINANCIADORAS	1	8%
NO SABE/NO RESPONDE	10	83%



COMENTARIO:

Con relación a esta pregunta, el 83% desconoce cual es el método que se utiliza para que los proyectos se lleven a cabo, lo cual es el resultado de que en la planeación no se involucre al personal que ejecuta los proyectos. Sin embargo, un 8% opinó que se hace a través de la presentación de una propuesta a instituciones financiadoras, de igual manera, otro 8% considera que se hace por medio de la identificación de necesidades de la comunidad.

PREGUNTA No. 4

¿Cuenta FUNDAZUCAR en la actualidad con los instrumentos de planificación idóneos para la formulación de proyectos?

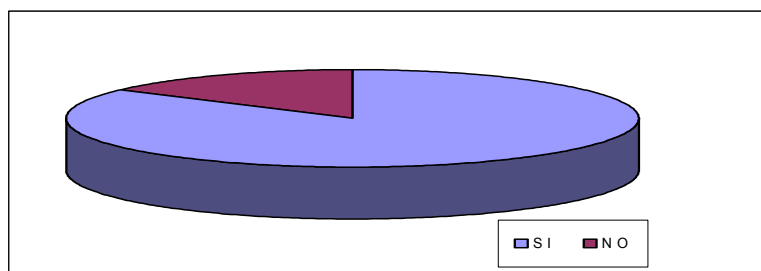
OBJETIVO

Conocer si se utilizan instrumentos de planificación administrativa referente a la formulación de proyectos.

CUADRO

No. 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

La mayor parte de la población encuestada (83%) afirma que si se cuenta con los instrumentos de planificación idóneos; solamente el 17% restante opinó que no se cuenta con éstos. Para los encuestados que respondieron que la Institución sí cuenta con instrumentos idóneos, se refieren a un plan de trabajo semestral, evaluando su avance cada semana.

PREGUNTA No. 5

¿Cuenta la institución con una guía para la formulación de proyectos?

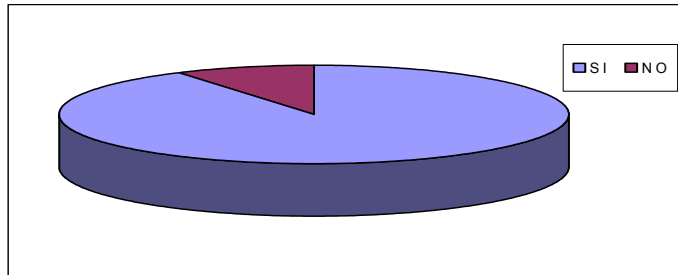
OBJETIVO

Determinar si FUNDAZUCAR cuenta con esta herramienta fundamental para la formulación de proyectos.

CUADRO

No. 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Los resultados demuestran que el 92% de los encuestados asegura que sí cuentan con una guía para la formulación de proyectos y un 8% desconoce la existencia de esta herramienta. La guía está orientada al desarrollo de diferentes actividades y por ende al logro de los resultados esperado por las Instituciones financiadoras.

PREGUNTA No. 6

¿Considera que los métodos de planificación en la formulación de proyectos son los adecuados?

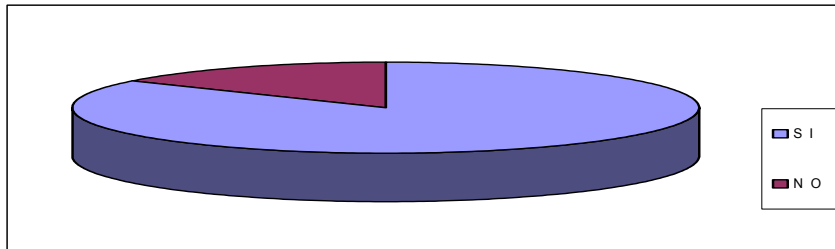
OBJETIVO

Identificar si los métodos de planificación en la formulación de proyectos son los más adecuados que se utilizan en la Fundación.

CUADRO

No. 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Para el desarrollo de los proyectos el 83% considera que los métodos que se utilizan en la planificación son los adecuados, mientras que el 17% restante manifiesta que no lo son. El método que consideran más idóneo, aplicado a la Institución es un plan de trabajo, es decir una programación de actividades, analizando sus resultados periódicamente.

PREGUNTA No. 7

¿Dedica usted tiempo y estudio a las actividades de planificación?

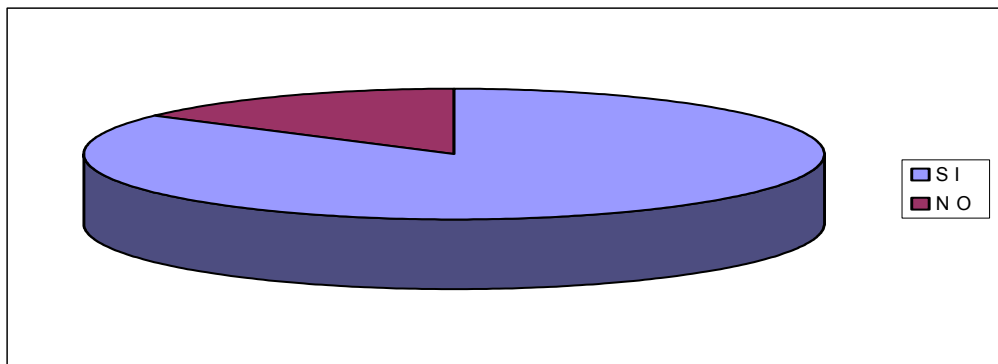
OBJETIVO

Conocer si el empleado dedica parte de su tiempo a las actividades de planificación.

CUADRO

No. 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 83% asegura que si dedica parte de su tiempo y estudio a las actividades de planificación, ya que lo consideran importante para el logro de los objetivos y metas planteadas, no así un 17% dijo lo contrario, debido a que cada proyectos ya está planificado.

PREGUNTA No. 8

¿Cuenta la institución con técnicas administrativas de control de proyectos que permita darle seguimiento hasta la fase de ejecución?

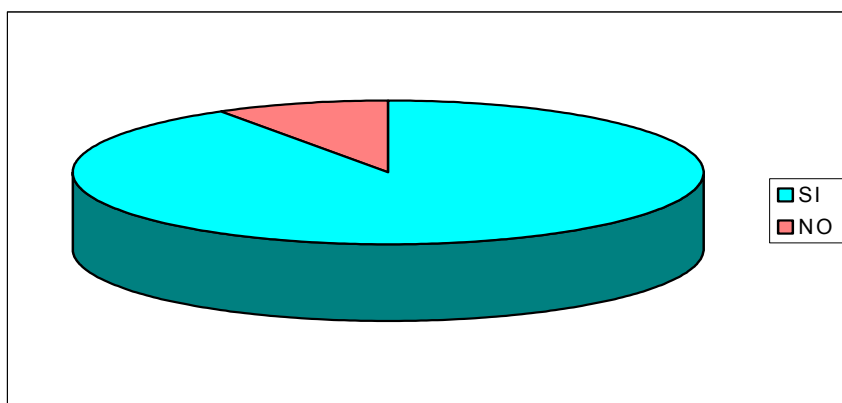
OBJETIVO

Establecer si existen técnicas administrativas de control de proyectos en las diferentes fases del desarrollo desde la planificación hasta la ejecución.

CUADRO

No. 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Los resultados dan a conocer que para el 92% de los encuestados, la Fundación si cuenta con técnicas administrativas de control de proyectos; este seguimiento lo hacen a través de carpetas de archivos por computadora y visitas de campo que permite darle seguimiento hasta la fase de ejecución. Y finalmente un 8% restante considera que no cuentan con este sistema.

PREGUNTA No. 9

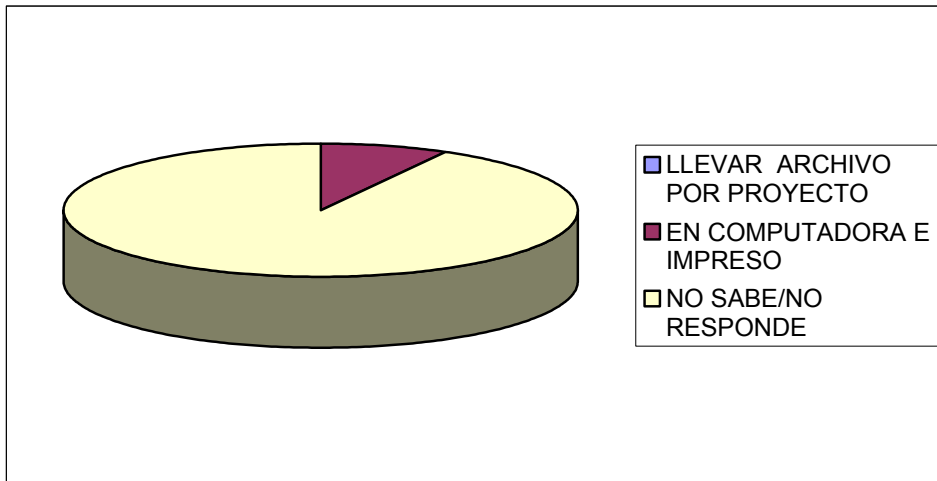
Si no existen técnicas administrativas de control de proyectos
¿Cómo realiza dicha función?

OBJETIVO

Conocer si el método empleado es el adecuado o es parte de una
fallas en la aplicación de técnicas administrativas de control.

CUADRO No. 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
LLEVAR ARCHIVO POR PROYECTO EN COMPUTADORA E IMPRESO		8%
NO SABE/NO RESPONDE		92%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Los resultados demuestran que el 92% no sabe como se realiza esta función, y sin embargo, un 8% restante aseguro que lo aplican a través de carpetas de archivos por computadora y visitas de campo, el cual les permite llevar un control hasta la fase de ejecución.

PREGUNTA No. 10A

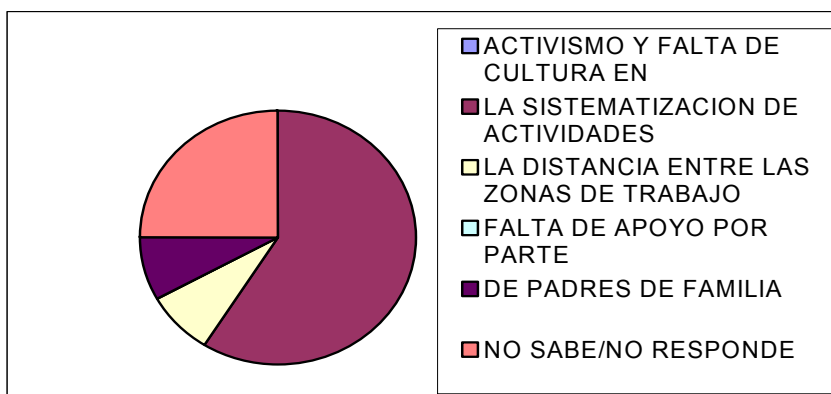
Si posee técnicas administrativas de control ¿Qué dificultades tiene en su implementación?

OBJETIVO

Identificar las dificultades que se le presentan en la implementación de técnicas administrativas de control.

CUADRO No. 10 A

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVISMO Y FALTA DE CULTURA EN LA SISTEMATIZACION DE ACTIVIDADES	7	59%
LA DISTANCIA ENTRE LAS ZONAS DE TRABAJO	1	8%
FALTA DE APOYO POR PARTE DE PADRES DE FAMILIA	1	8%
NO SABE/NO RESPONDE	3	25%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Según lo manifestado por los encuestados, una de las principales dificultades es el activismo y falta de cultura en la sistematización de actividades (59%), es decir, la existencia de personas que no apoyan el desarrollo de los proyectos en las diferentes comunidades, además de la falta de organización para la realización de las actividades que se involucran en un proyecto; no obstante un 25% no conoce ninguna dificultad, también, un 8% dijo que una dificultad es por la distancia entre las zonas de trabajo, ya que éstas se llevan a cabo en las zonas rurales; y finalmente, un 8% dijo que la principal dificultad es la falta de apoyo por parte de los padres de familia, puesto que éstos no se interesan porque sus hijos se beneficien en proyectos de educación.

PREGUNTA No. 10B

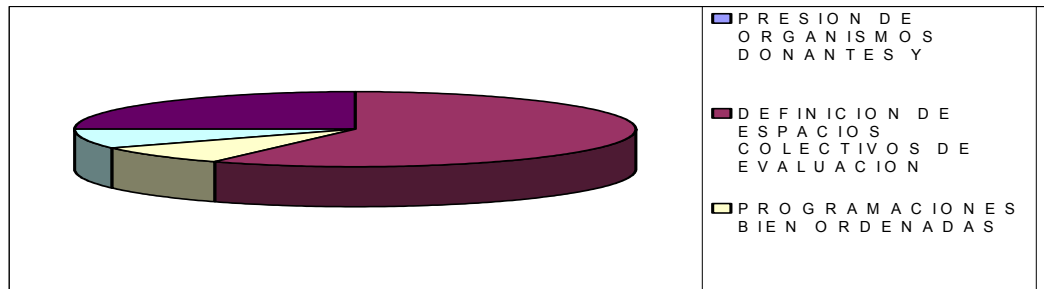
10B ¿Cómo soluciona dichas dificultades?

OBJETIVO:

Conocer las soluciones que aplican a las dificultades.

CUADRO No. 10 B

ALTERNATIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
PRESION DE ORGANISMOS DONANTES Y DEFINICION DE ESPACIOS COLECTIVOS DE EVALUACION	7	59%
PROGRAMACIONES BIEN ORDENADAS	1	8%
VISITAS DOMICILIARIAS, ACTIVIDADES SOCIALES Y CAPACITACION	1	8%
NO SABE/NO RESPONDE	3	25%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 59% de los encuestados resuelve la dificultad de activismo y falta de cultura en la sistematización de actividades a través de la presión de organismos donantes y definición de espacios colectivos de evaluación, con el objeto de sensibilizar a la población beneficiada; así como también un 25% no conoce ninguna dificultad, por lo tanto, no aplica ninguna solución; por otro lado un 8% dijo que la solución que aplicaba a la dificultad de la distancia entre las zonas de trabajo es por medio de programaciones bien organizadas, para facilitar el desplazamiento hacia los lugares y fechas en que se han programado las visitas, y finalmente un 8% soluciona la falta de apoyo por parte de los padres de familia con la realización de visitas domiciliarias, actividades sociales con los padres de familia y niños en la escuela, y capacitación en el desarrollo de habilidades.

PREGUNTA No. 11

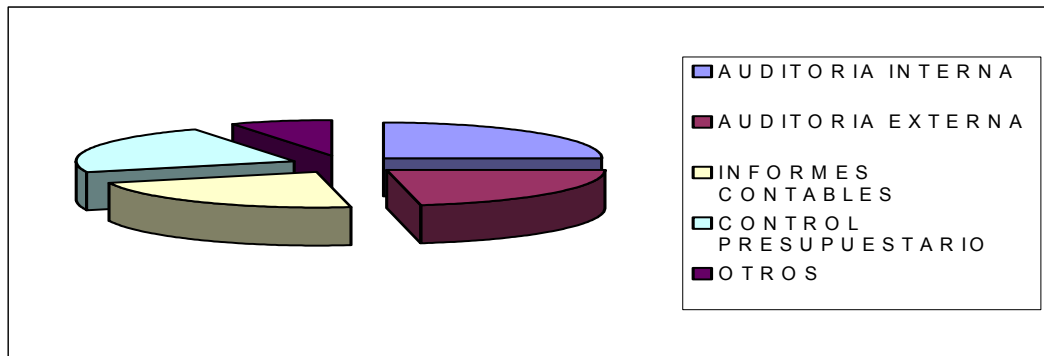
Dentro del área de control financiero ¿Cuáles realiza la Fundación?

OBJETIVO

Conocer la función del control en el área financiera y que tipo de control desarrollan.

CUADRO No. 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
AUDITORIA INTERNA	10	83%
AUDITORIA EXTERNA	9	75%
INFORMES CONTABLES	9	75%
CONTROL PRESUPUESTARIO	9	75%
OTROS	3	25%



COMENTARIO:

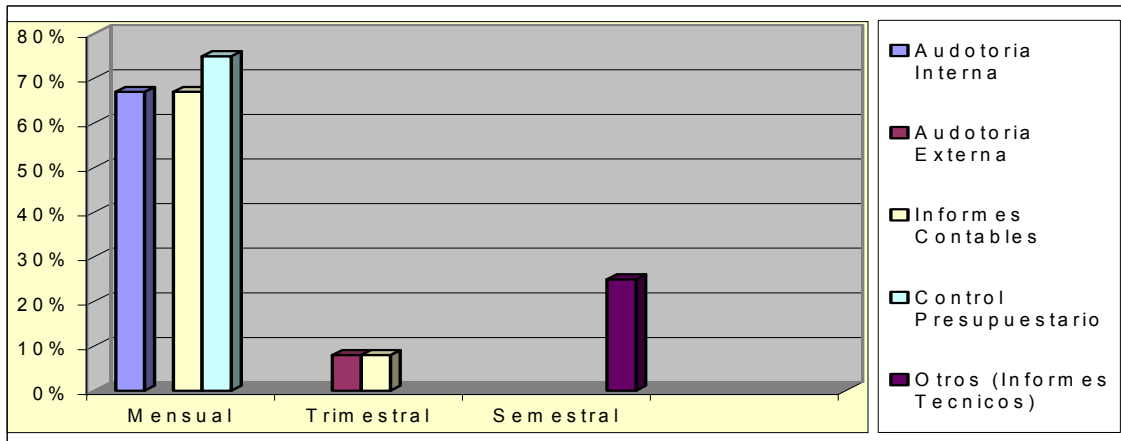
Para el control financiero aplicado en la fundación, el 83% respondió que se utiliza la auditoria interna, esta función la desempeña la asistente administrativa (personal de apoyo); un 75% opinó que la función principal es auditoria externa, esta la realizan las instituciones donantes de cada proyecto; igualmente un 75% dijo que los informes contables exigidos por las instituciones donantes, de acuerdo a los requisitos que establecen para su correspondiente presentación; de igual manera otro 75% aseguró que la realiza a través del control presupuestario, presentado por los coordinadores en cada proyecto; y un 25% restante lo hace por otros medios, es decir, informes técnicos de cómo va evolucionando las actividades del proyecto en lo que respecta a tiempo de planificación y ejecución.

PREGUNTA No. 12
¿Con qué frecuencia

ALTERNATIVA	TIEMPO							
	MENSUAL		TRIMESTRAL		SEMESTRAL		SEGÚN CONVENIOS	
AUDITORIA INTERNA	8	67%					2	17%
AUDITORIA EXTERNA			1	8%			8	66%
INFORMES CONTABLES	8	67%	1	8%				
CONTROL PRESUPUESTARIO	9	75%						
OTROS (INFORMES TECNICOS)					3	25%		

OBJETIVO

Conocer la periodicidad con que se formulan los controles financieros.



COMENTARIO:

Según los resultados obtenidos, el 75% opina que el control presupuestario es realizado mensualmente, mientras que el 67% sabe que la auditoria interna y los informes contables también se realizan mensualmente, aunque para un 8% estos últimos se realizan trimestralmente; de igual manera el 17% opinó que la auditoria interna la realizan según convenios con las instituciones financiadoras. Por otra parte, el 66% asegura que la auditoria externa la desarrollan según convenio. Finalmente, el 25% asegura que los informes técnicos los realizan semestralmente.

PREGUNTA No. 13

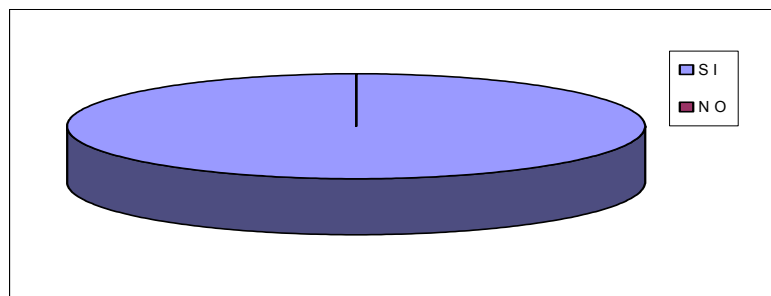
¿Realiza la institución control físico de los proyectos?

OBJETIVO

Determinar si efectúan supervisión física de los proyectos.

CUADRO No. 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	12	100%
NO		
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 100% de la población encuestada asegura que si se realizan control físico de los proyectos que ejecutan, esto indica que se van evaluando las fases en que se encuentra el avance físico del proyecto.

PREGUNTA No. 14

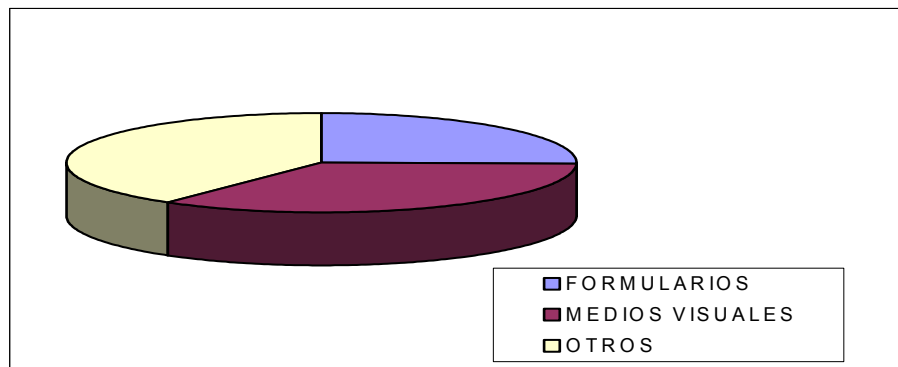
Si la pregunta anterior es afirmativa, mencione si tienen formularios diseñados u otro tipo de métodos que permitan dar seguimiento a la ejecución de los proyectos.

OBJETIVO

Identificar si existen formularios que permita generar informes sistemáticos sobre el desarrollo físico de los proyectos.

CUADRO No. 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
FORMULARIOS	5	42%
OBSERVACION DIRECTA	7	58%
OTROS	8	66%



COMENTARIO:

Los resultados demuestran que el 66% utiliza las fotografías e informes técnicos para dar seguimiento al avance físico de los proyectos, lo que constituye la alternativa otros; por otra parte, el 58% utiliza el método de observación directa, mientras que un 42% lo realiza con la utilización de formularios, los cuales son diseñados por los mismos promotores de manera informal, donde reflejan en síntesis el avance del proyecto.

PREGUNTA No. 15

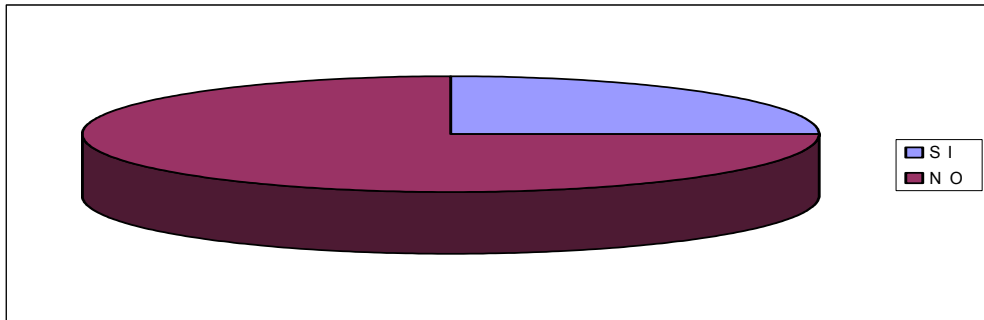
¿Efectúan auditorías administrativas como control interno del proyecto (organización y métodos, recursos humanos, etc.)?

OBJETIVO

Determinar si existen controles sobre los procedimientos organizacionales tanto en el ámbito físico, financiero y operacional.

CUADRO No. 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Del total de los encuestados, un 75% manifiesta que no se efectúan auditorías administrativas, esto significa que no realizan una evaluación de la estructura de la organización, ni de los medios de operación que poseen, tan poco analizan la utilización de los recursos humanos y materiales, así como también no aplican los métodos de control para una eficiente toma de decisiones; mientras que el resto (25%) es de la opinión de que sí practican auditorías administrativas.

PREGUNTA No. 16

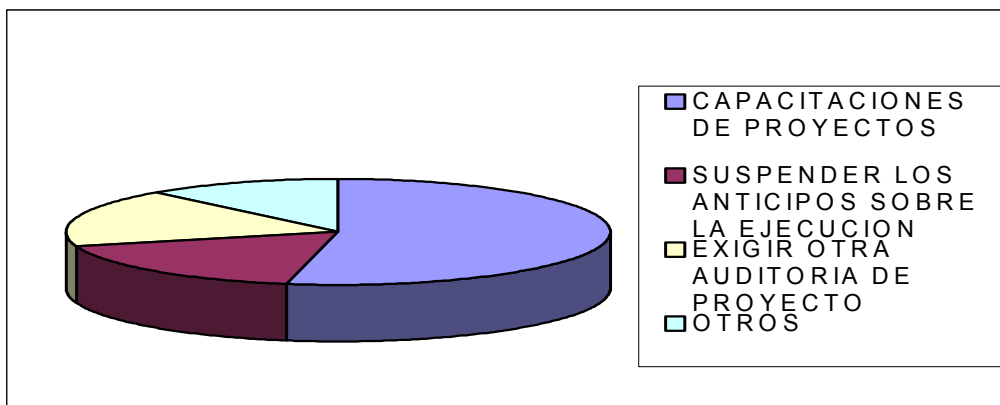
¿Qué procedimientos aplican para corregir desviaciones o errores detectados en las auditorías de proyectos, tanto físicos como financieros?

OBJETIVO

Conocer los procedimientos de corrección a las desviaciones o errores detectados en los objetivos y metas de los proyectos.

CUADRO No. 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
CAPACITACIONES SOBRE MANEJO DE PROYECTOS	9	75%
SUSPENDER LOS ANTICIPOS SOBRE LA EJECUCION	3	25%
EXIGIR OTRA AUDITORIA DE PROYECTO	3	25%
OTROS	2	17%



COMENTARIO:

Para corregir las desviaciones o errores detectados el 75% opinó que lo hace por medio de capacitaciones sobre manejo de proyectos; esto les permite aprovechar mejor los recursos asignados al proyecto; el 25% dijo que lo corrigen suspendiendo los anticipos sobre la ejecución, en consecuencia suspender algunos desembolsos económicos requeridos para su correspondiente ejecución, de manera anticipada; de igual manera los solucionan exigiendo otra auditoría para reafirmar las desviaciones físicas y/o financieras encontradas en los proyectos; finalmente un 17% restante lo hace por otros medios, haciendo cambios en algunas actividades a ejecutar.

PREGUNTA No. 17

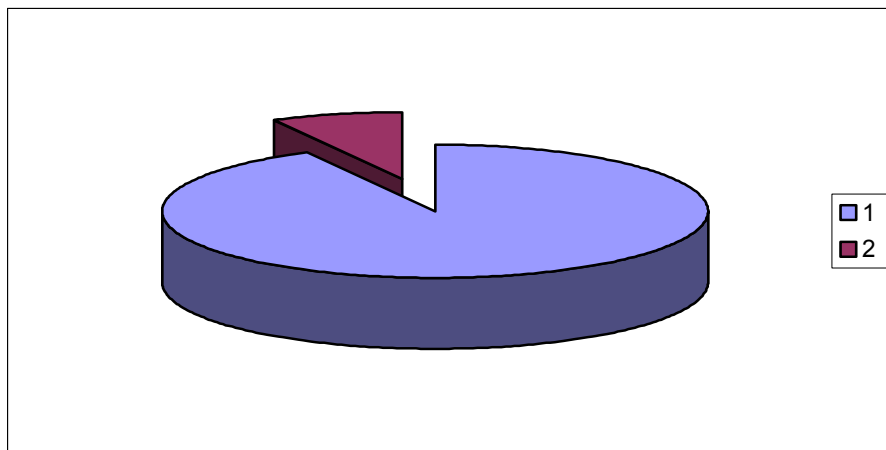
¿Aplica la Institución algunas técnicas de control del avance físico, financiero y de calidad?

OBJETIVO

Saber si aplican técnicas de control en el avance físico, financiero y de calidad de los proyectos.

CUADRO No. 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 83% de los encuestados afirma que si aplican técnicas de control en el avance físico, ya que consideran que esto les permitirá cumplir con las expectativas de las instituciones que los financian y obtener los resultados esperados, mientras que el 17% restante manifiesta que no se realizan.

PREGUNTA No. 18

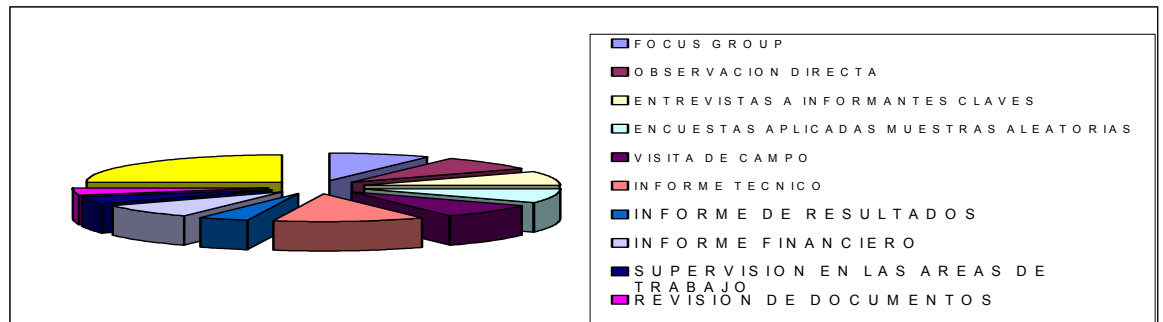
Si su respuesta es afirmativa, ¿Cómo se llama la técnica?

OBJETIVO

Analizar las técnicas que aplican.

CUADRO No. 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
FOCUS GROUP	2	17%
OBSERVACION DIRECTA	2	17%
ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVES	2	17%
ENCUESTAS APLICADAS A MUESTRAS ALEATORIAS	2	17%
VISITA DE CAMPO	2	17%
INFORME TECNICO	3	25%
INFORME DE RESULTADOS	1	8%
INFORME FINANCIERO	2	17%
SUPERVISION EN LAS AREAS DE TRABAJO	1	8%
REVISION DE DOCUMENTOS	1	8%
NO CONTESTO	6	50%



COMENTARIO:

Para la mayor parte de los encuestados (50%) no conocen de ninguna técnica que se aplique a estos controles; sin embargo, un 25% utiliza los informes técnicos, los cuales constituyen la evolución de las actividades del proyecto en lo que respecta a cumplimiento en los tiempos de planificación y ejecución; mientras que para un 17% se utilizan las siguientes técnicas: Focus Group, esto significa grupos de enfoque basados en evaluaciones grupales de un tema, guiados por un moderador; observación directa, visualizar directamente el avance de físico y de calidad de la obra; entrevistas a informantes claves, de acuerdo al tipo de proyecto que se esté desarrollando, encuestas aplicadas a muestras aleatorias, aplicándose a los beneficiados de la obra; visitas de campo, para verificar resultados esperados; e informe financiero, del desarrollo y finalización del proyecto; finalmente un 8% respondió que supervisión en las áreas de trabajo y revisión de documentos.

PREGUNTA No. 19

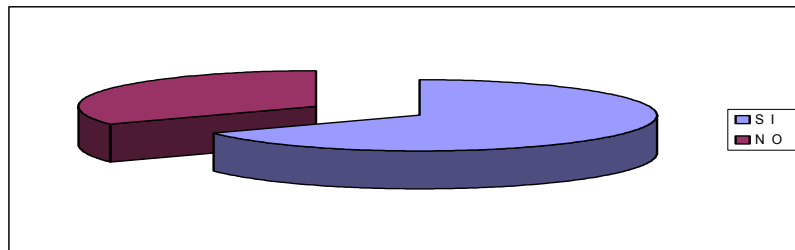
¿Conoce los costos de manejos de materiales de los proyectos?

OBJETIVO

Identificar el nivel de conocimiento que tengan los empleados en cuanto al costo del manejo de materiales.

CUADRO No. 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 67% de los encuestados dijo que si conoce los costos de manejos de materiales en los proyectos, puesto que se basan en el presupuesto para incurrir en los gastos necesarios para el desarrollo de la obra, y el 33% restante no lo conoce.

PREGUNTA No. 20

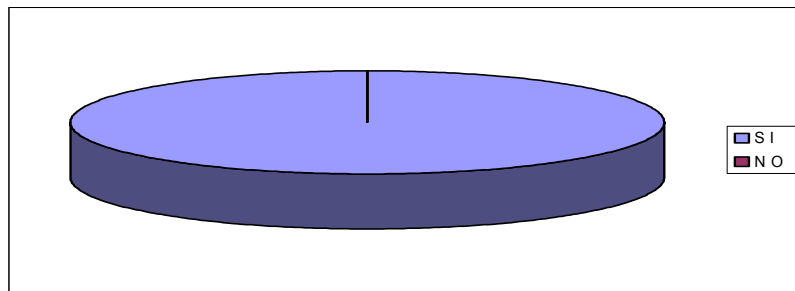
¿Le atribuye importancia al ahorro de costos en cuanto al manejo de materiales?

OBJETIVO

Conocer la importancia que le atribuye al ahorro de costos de manejo de materiales.

CUADRO No. 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	12	100%
NO		
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El total de los encuestados le atribuye importancia al ahorro de costos en cuanto al manejo de los materiales, ya que no pueden exceder del monto destinado a cada proyecto.

PREGUNTA No. 21

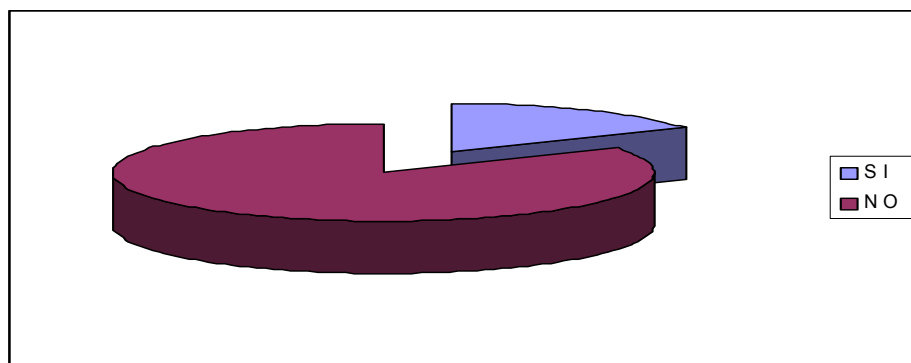
¿Cree usted que para la institución basta la intuición y la experiencia para determinar el tipo de manejo de materiales más adecuado?

OBJETIVO

Determinar el valor que le dan al uso de herramientas técnicas en el manejo de materiales.

CUADRO No. 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Los resultados demuestran que para el 83% de los encuestados no basta la intuición y la experiencia para determinar el tipo de manejo de materiales más adecuado, ya que se deben regir a las normas de adquisición de materiales que cada institución financiadora exija; sin embargo, el 17% restante dijo que basta la intuición y experiencia.

PREGUNTA No. 22

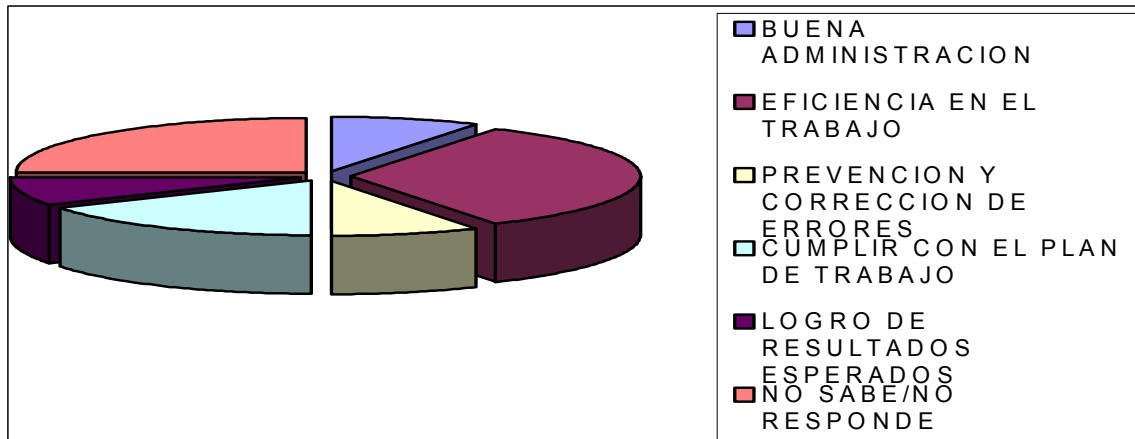
¿Cuál cree usted que es la función principal del control de calidad?

OBJETIVO

Analizar la opinión que tienen acerca de la aplicación de control de calidad en los proyectos.

CUADRO No. 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
BUENA ADMINISTRACION	1	8%
EFICIENCIA EN EL TRABAJO	4	33%
PREVENCION Y CORRECCION DE ERRORES	1	8%
CUMPLIR CON EL PLAN DE TRABAJO	2	17%
LOGRO DE RESULTADOS ESPERADOS	1	8%
NO SABE/NO RESPONDE	3	25%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados, el 33% opinó que la función principal del control de calidad es la eficiencia en el trabajo, esto implica obtener los resultados esperados con los recursos con los que cuentan; por otra parte, un 25% dijo que desconoce cual es; mientras que un 17% dijo que es cumplir con el plan de trabajo; es decir, con los objetivos y metas trazadas en el tiempo establecido; además, aseguraron que una buena administración, prevención y corrección de errores, y logro de resultados esperados, corresponde a un 8% respectivamente.

PREGUNTA No. 23

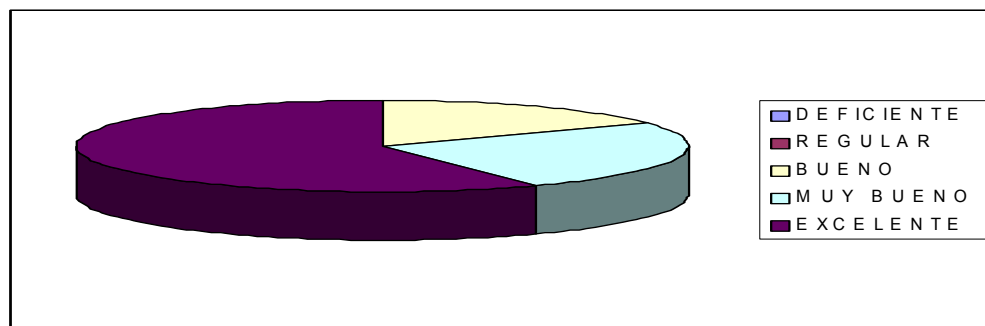
¿Cómo califica usted el control de calidad que lleva la institución?

OBJETIVO

Conocer si la institución lleva a cabo algún tipo de control de calidad y como es percibido éste.

CUADRO No. 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	RELATIVA
DEFICIENTE		
REGULAR		
BUENO	2	17%
MUY BUENO	3	25%
EXCELENTE	7	58%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Del total de encuestados, el 58% considera que el control de calidad que lleva la institución es excelente, por otro lado un 25% lo califica como muy bueno, y un 17% restante lo percibe bueno. Sin embargo ninguno de los encuestados no tienen una definición clara del concepto de calidad, ya que cada quien lo identifica de diferente manera, de acuerdo al área en que se desenvuelve.

PREGUNTA No. 24

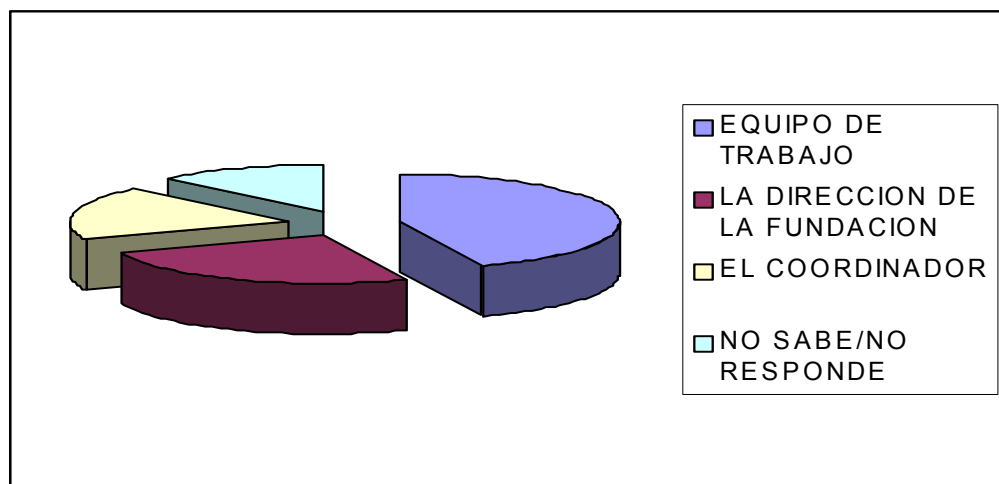
¿Quién es el responsable de la calidad de cada proyecto ejecutado?

OBJETIVO

Identificar que puesto dentro de la institución es el responsable de la calidad de los proyectos.

CUADRO No. 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
EQUIPO DE TRABAJO	7	59%
LA DIRECCION DE LA FUNDACION	4	33%
EL COORDINADOR	3	25%
NO SABE/NO RESPONDE	2	17%



COMENTARIO:

Para un 59% el responsable de la calidad de los proyectos que ejecutan es el equipo de trabajo, esto demuestra que están conscientes de que la calidad depende del desempeño del equipo; para un 33% consideran que es responsabilidad de la dirección de la fundación; del mismo modo un 25% asegura que es el coordinador el responsable de calidad; y un 17% restante no sabe.

PREGUNTA No. 25

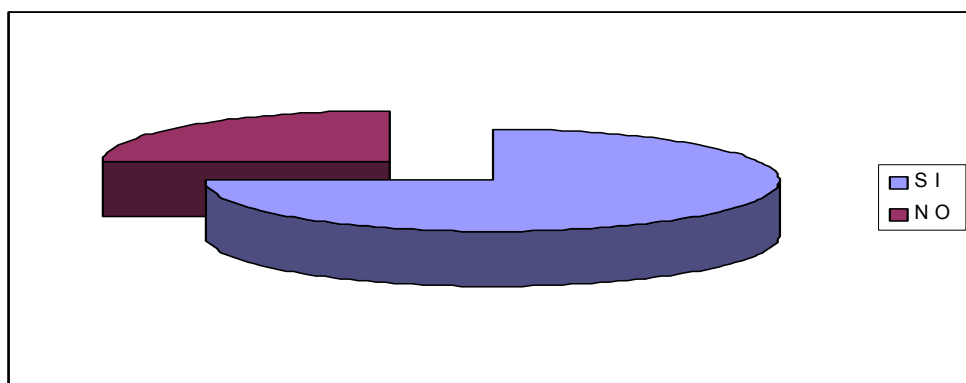
¿Cree usted que una adecuada planificación y control de proyectos permitiría aumentar su rendimiento y obtener mejores resultados?

OBJETIVO

Conocer si la planificación y control de proyectos es considerada relevante para aumentar su rendimiento y obtener mejores resultados.

CUADRO No. 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 75% opinó que si es importante la realización de una adecuada planificación y control para obtener mejores resultados, ya que esto depende del cumplimiento de objetivos y metas establecidas; sin embargo un 25% dijo que no es necesaria.

PREGUNTA No. 26

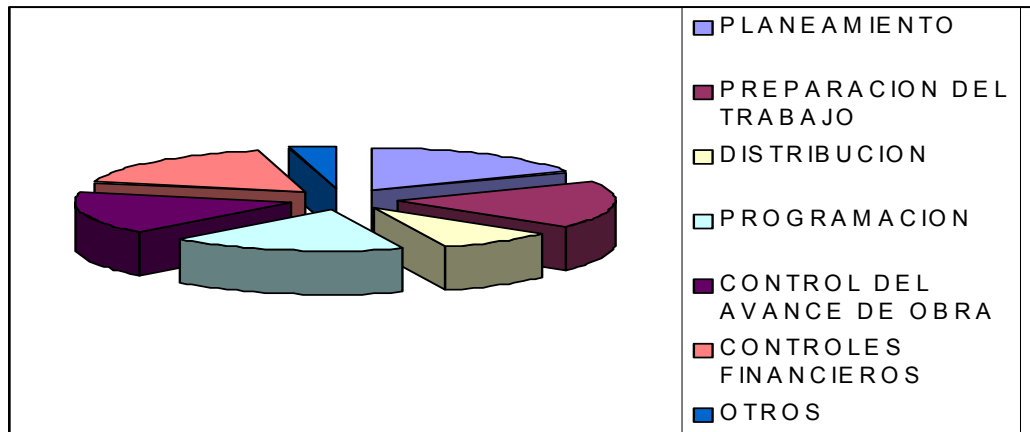
De los siguientes elementos de planificación y control ¿Cuáles se utilizan en la Fundación?

OBJETIVO

Identificar cuales elementos de planificación y control utilizan en la institución.

CUADRO No. 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
PLANEAMIENTO	10	83%
PREPARACION DEL TRABAJO	10	83%
DISTRIBUCION	7	59%
PROGRAMACION	10	83%
CONTROL DEL AVANCE DE OBRA	9	75%
CONTROLES FINANCIEROS	10	83%
OTROS	2	17%



COMENTARIO:

Los elementos de planificación y control más utilizados por la mayoría (83%) son: Planeamiento, Preparación del trabajo, Programación, y controles financieros; esto indica que son elementos importantes y aplicados para un eficiente desempeño de las actividades que se involucran en el desarrollo de un proyecto; para un 75% el elemento más utilizado es control del avance de la obra; esto con la finalidad de garantizar que está cumpliendo con los parámetros exigidos en la obra; mientras que la distribución es para un 59%, esto implica distribución de tiempo, recursos humanos y materiales.

PREGUNTA No. 27

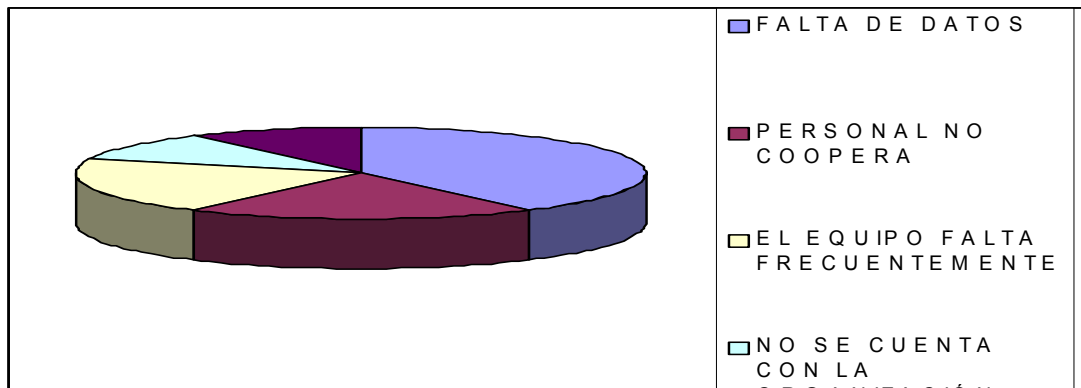
¿Cuáles son las limitaciones que usted encuentra al tratar de planificar y controlar los proyectos?

OBJETIVO

Determinar las limitantes que enfrentan al planificar y controlar los proyectos.

CUADRO No. 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
FALTA DE DATOS	4	33%
PERSONAL NO COOPERA	2	17%
EL EQUIPO FALTA FRECUENTEMENTE	2	17%
NO SE CUENTA CON LA ORGANIZACIÓN ADECUADA	1	8%



COMENTARIO:

Las limitaciones encontradas al tratar de controlar y planificar los proyectos, para un 33% fue la falta de datos, esto se debe a que no existe una adecuada comunicación desde la dirección hasta el personal que ejecuta el proyecto; por otra parte, la falta de cooperación del personal y el equipo falta frecuentemente son las limitantes para un 17%, respectivamente, ya que realizan sus actividades de manera individual y no como un equipo; no obstante para un 8% no se cuenta con la organización adecuada, puesto que no se cuenta con una unidad de formulación de proyectos que planifique y controle.

PREGUNTA No. 28

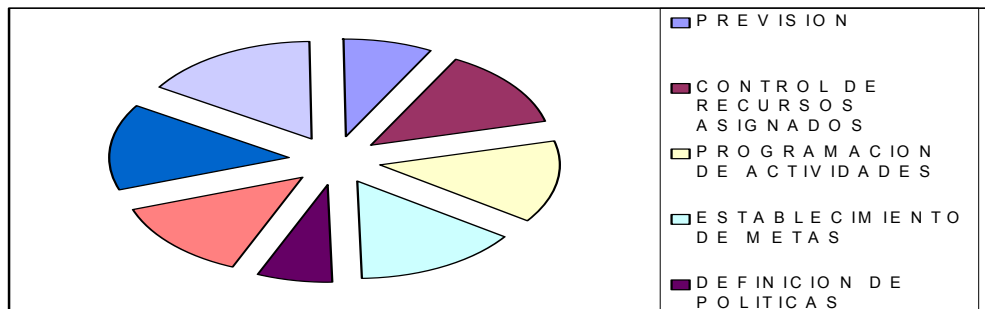
¿Cuál de los siguientes aspectos de la planificación y control de proyectos se acomoda a la Fundación?

OBJETIVO

Identificar cuales son los aspectos de planificación y control de proyectos que aplican en la institución.

CUADRO No. 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
PREVISION	6	50%
CONTROL DE RECURSOS ASIGNADOS	10	83%
PROGRAMACION DE ACTIVIDADES	10	83%
ESTABLECIMIENTO DE METAS	11	92%
DEFINICION DE POLITICAS	5	42%
CONTROLES FINANCIEROS	10	83%
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	11	92%
MEDICION DEL IMPACTO	12	100%



COMENTARIO:

Los aspectos para la planificación y control de proyectos que se acomodan a la Fundación para el 100% de los encuestados es la medición del impacto, los cuales son llevados a cabo por los financiadores de los proyectos; mientras que para un 92% son: El establecimiento de metas y evaluación del desempeño, puesto que éstos están relacionados con el logro de los resultados esperados; para un 83% los más aplicados son: Control de recursos asignados, programación de actividades, y, controles financieros, para garantizar el aprovechamiento de los recursos destinados; así mismo para un 50% es la previsión, a este aspecto no le atribuyen mucha importancia, ya que se basan a los acuerdos establecidos por las instituciones financieras; y finalmente un 42% es la definición de políticas, las cuales no están plasmadas en un documento oficial de la fundación, pero se siguen dentro las actividades que realizan.

PREGUNTA No. 29

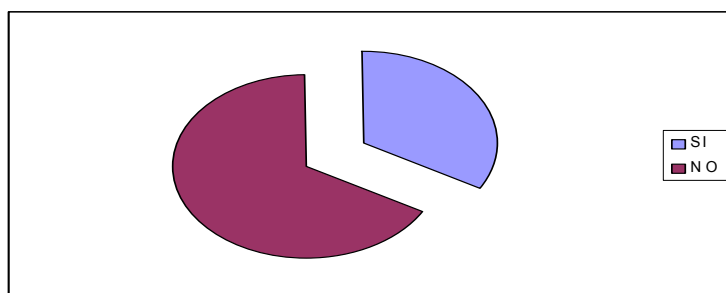
¿Se cumple con los tiempos de entrega establecidos?

OBJETIVO

Conocer el cumplimiento de fechas de entrega establecidos en los proyectos.

CUADRO No. 29

ALTERNATI VA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

Para el 67% de los encuestados no se cumple con las fechas de entrega estipuladas, debido a que no se cuenta con una unidad de formulación de proyectos que planifique y controle la ejecución de los mismos, además de factores externos como fenómenos naturales que impiden su cumplimiento; sin embargo un 33% dijo lo contrario.

PREGUNTA No. 30

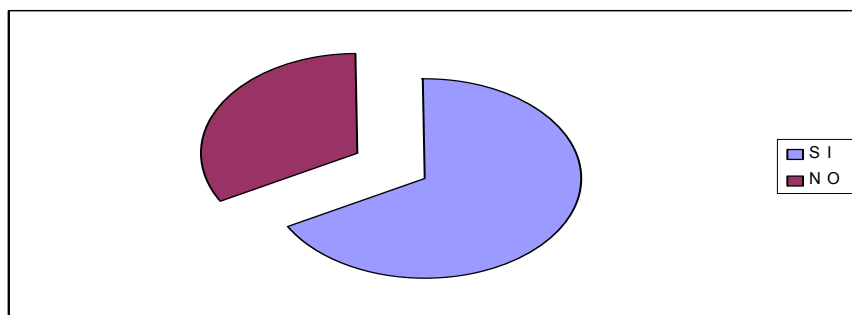
¿Ha recibido entrenamiento técnico relacionado a su puesto de trabajo?

OBJETIVO

Conocer si ha recibido capacitación para desempeñar su puesto de trabajo.

CUADRO No. 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 67% afirma haber recibido entrenamiento técnico en el puesto que desempeña, sin embargo un 33% manifiesta no haberlo recibido, esto se debe a que no cuentan un plan de capacitación diseñado para un eficiente desempeño en cada puesto de trabajo, aunque los que han recibido ha sido por oportunidades externas, es decir, eventos de capacitación ofrecidos por instituciones internas.

PREGUNTA No. 31

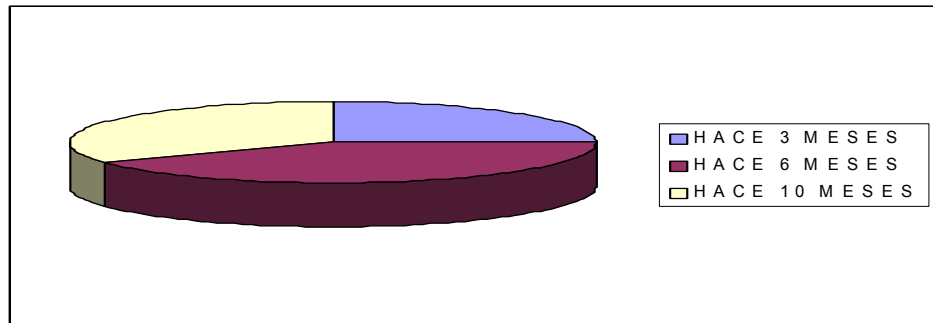
Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cuándo fue la última vez?

OBJETIVO

Conocer cual es la última fecha de entrenamiento recibida en cuanto al desempeño de su puesto de trabajo.

CUADRO No. 31

ALTERNATIA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
HACE 3 MESES	3	25%
HACE 6 MESES	5	42%
HACE 10 MESES	4	33%
TOTAL	12	100



COMENTARIO:

La última vez que recibieron entrenamiento para el puesto de trabajo fue hace 6 meses, para un 42%, mientras que para un 33% hace 10 meses y para un 25% hace 3 meses. Esto demuestra que la capacitación no es considerada importante para un mejor desempeño en las actividades del puesto de trabajo, ya que no hay una actualización de conocimientos.

PREGUNTA No. 32

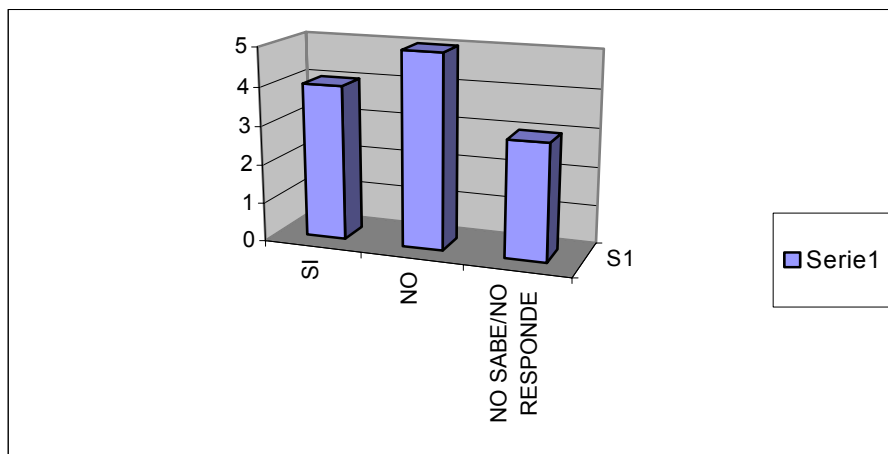
¿Cree usted que la publicidad en instituciones similares, influyen en el financiamiento de algunos proyectos?

OBJETIVO

Identificar la importancia que amerita la publicidad en instituciones de este tipo.

CUADRO No. 32

ALTERNATIV A	FRECUENCIA ABSOLUTA	RELATIVA
SI	4	33%
NO	5	42%
NO SABE/NO RESPONDE	3	25%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

EL 42% considera que la publicidad no influye en el financiamiento de los proyectos, ya que para éstos la publicidad no implica que el grado de confianza se mantenga en el tiempo, pues lo que tiene mayor peso no es la publicidad, sino la transparencia, capacidad de ejecución, experiencia en el tema a ejecutar y cumplimiento de metas y objetivos; no obstante para un 33% si es importante, dado el grado de reconocimiento público que esto significa; finalmente un 25% no respondió.

PREGUNTA No. 33

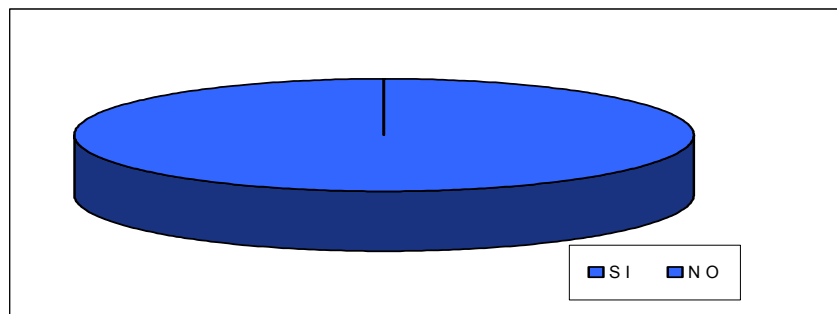
¿Puede existir suficiente éxito en el impacto de los proyectos que realizan sin la utilización de técnicas de planeamiento y control?

OBJETIVO

Conocer la importancia que le asignan a la aplicación de técnicas de planificación y control para el éxito de los proyectos.

CUADRO No. 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA	RELATIVA
SI		
NO	12	100%
TOTAL	12	100%



COMENTARIO:

El 100% de los encuestados considera que no puede existir suficiente éxito en el impacto de los proyectos que realizan sin la utilización de técnicas de planeamiento y control, ya que consideran que son la base para lograr los objetivos de cualquier proyecto, además, al no aplicar mecanismos de control en la ejecución de proyectos podría ocasionar un fracaso en el impacto de éstos.

ANEXO No. 4

**FORMATOS PARA LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS
ADMINISTRATIVAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE
PROYECTOS**

CUADRO No. 1

FORMATO PARA EL PRESUPUESTO DE INGRESOS DE OPERACIÓN
 Nombre del Proyecto: _____

FUNDAZUCAR																	
PRESUPUESTO DE INVERSIONES DE OPERACIÓN																	
CONCEPTOS	ENE	FEB	MAR	SUB TOTAL	ABR	MAY	JUN	SUB TOTAL	JUL	AGO	SEP	SUB TOTAL	OCT	NOV	DIC	SUB TOTAL	TOTAL
INGRESOS DE OPERACIÓN																	
ASESORÍAS																	
INTERESES																	
COMISIONES																	
SUB TOTAL																	
OTROS INGRESOS																	
VENTAS DE EQUIPOS																	
SUB TOTAL																	
TOTAL																	

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No.2

FORMATO PARA EL PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS
Nombre del Proyecto: _____

FUNDAZUCAR													PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS
CONCEPTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Energía Eléctrica													
Agua potable													
Teléfono													
Impuestos Municipales													
Papelería y útiles													
Mobiliario y equipo													
Combustible													
Viáticos													
Artículos de limpieza													
Mantenimiento de equipo de transporte													
Alquileres													
Varios													
SUB TOTAL													
TOTAL													

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 3
EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DE LA GRAFICA DE GANTT AL PROYECTO DE
ALFABETIZACION

ACTIVIDADES Semanas	MESES																			
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inscripción de los participantes	■	■	■	■																
Reunión para dar a conocer horario de clases					■															
Inicio y desarrollo de clases						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de exámenes																				■
Clausura del proyecto de alfabetización																				■

CUADRO No. 4

ANÁLISIS DE RED PERT APLICADO A LA CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO ESCOLAR.

Evento	Descripción	Tiempo esperado (en semanas)	Evento Precedente
A	Aprobar el diseño y obtener permisos	4	Ninguno
B	Determinación de área de construcción de aulas, dirección y zona recreativa.	2	A
C	Construcción de aulas, dirección y zona recreativa	18	B
D	Instalación de agua potable	2	C
E	Construcción de piso	2	D
F	Instalación de ventanas	1	C
G	Colocar el techo	2	C
H	Instalación de energía eléctrica	1	E, F, G
I	Colocar puertas y elementos de decoración interna	3	H
J	Entregar escuela	1	I

Cálculo de las opciones para determinar la ruta crítica:

$$A+B+C+D+I+J = 30 \text{ semanas}$$

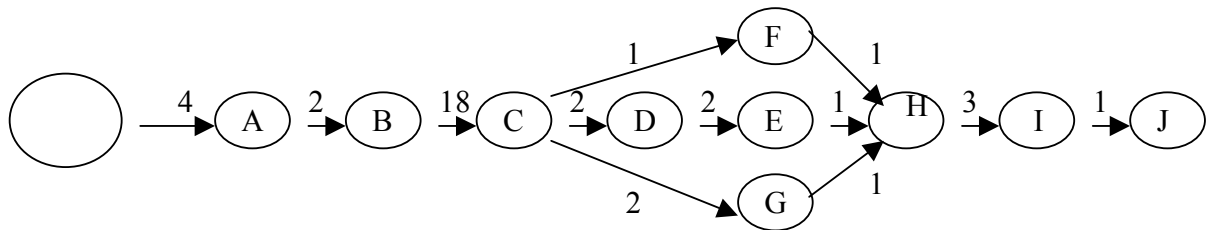
$$A+B+C+D+E+H+I+J = 33 \text{ semanas}$$

$$A+B+C+F+H+I+J = 30 \text{ semanas}$$

$$A+B+C+F+G+H+I+J = 32 \text{ semanas}$$

Por tanto, la ruta crítica del proyecto es la secuencia de actividades que suma 33 semanas, que se muestra a continuación:

RED PERT PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCUELA



CUADRO No. 5
RESUMEN DE LA ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

RUBROS	COLONES	Conversión a
	Estimación Total	Moneda Extranjera
Estudio previo		
Maquinaria y Equipos		
Instalaciones		
Capital de trabajo		
Total Financiamiento		

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 6
ESTIMACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO

CUENTAS	Requerimiento Mensual	Días de cobertura	Coficiente de rotación	Capital de Trabajo
Cuentas por cobrar				
Inventarios				
Efectivo para:				
- Salarios				
- Materiales				
- Papelería y útiles				
- Combustibles y Lubricantes.				
- Otros				
Total				

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 7

RESUMEN DE LA ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE OPERACIÓN

RUBRO	1er AÑO	2do. Año	3er. Año
	Estimación Total	Estimación Total	Estimación Total
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
Sueldos			
Servicio telefónico			
Energía eléctrica			
Agua potable			
Impuestos Municipales			
Papelería y útiles			
Alquileres			
Mobiliario y Equipo			
Combustibles			
Viáticos			
Total costo de operación			

REVISADO: _____

APROBADO: _____

CUADRO No. 8

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo Inicial de la cuenta de efectivo			
Más entradas de operación:			
Inversión Inicial			
Aportes de Ingenios Azucareros			
Otras entradas (Organismos financiadores nacionales e internacionales)			
TOTAL ENTRADAS			
Salidas de Financiamiento o Inversión			
Compra de maquinaria			
Alquileres			
Servicios Profesionales			
Combustible			
Sueldos			
Publicidad y promoción			
Mantenimiento de mobiliario y equipos			
Adquisición de vehículos			
Aportaciones labores			
TOTAL SALIDAS			
Saldo Final de Flujo de Efectivo			

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 9

**FUENTES Y USOS DE FONDOS PARA LOS PERÍODOS DE
INSTALACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

Descripción	Instalación	Funcionamiento	
	Años	Progresivo	normal
A. Fuentes:			
1. Capital Propio			
2. Préstamos:			
- A largo plazo			
- A corto plazo			
3. Donaciones			
Total fuentes			
B. Usos:			
1. Inversión fija			
2. Capital de trabajo			
3. Egresos de operación			
4. Cancelación de créditos de corto y largo plazo			
- Amortización			
- Intereses			
5. Reservas			
Total usos			
Saldo próximo año			

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 10

CUADRO DE COSTOS TOTALES DEL PROYECTO

COSTOS TOTALES	PROYECTADO DEL PRIMER AÑO		
	FIJO	VARIABLE	TOTAL
Costos de inversión:			
Estudio previo			
Maquinaria y equipo			
Instalaciones			
Capital de trabajo			
Gastos de Administración:			
Alquiler, agua, luz			
Transporte, impuestos, sueldos, etc.			
Gastos Financieros:			
Intereses			
Costos totales			

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No.11

ESTADO DE LIQUIDEZ O FLUJO DE CAJA

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial					
I. Ingresos					
- Prestamos					
- Donaciones					
- Aportes propios					
- otros					
total de ingresos					
II. Egresos					
- Costos de inversión					
- Gastos de Administración					
- Interese sobre prestamos					
- Amortización del crédito					
Total Egresos					
Saldo final					

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 12

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

NOMBRE DEL PROYECTO		
	1er. AÑO	2do. AÑO
VENTAS TOTALES		
Menos:		
Devoluciones s/ ventas		
Rebajas y Descuentos s/ ventas		
VENTAS NETAS		
Menos:		
COSTOS DE VENTAS		
Materia Prima		
Mercadería		
UTILIDAD BRUTA		
Menos:		
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Administración		
Gastos de venta		
Gastos financieros		
(Incluye Depreciación)		
UTILIDAD NETA DEL PERIODO		
Menos:		
OTROS GASTOS		
Cuota deudas vigentes		
Cuota crédito solicitado		
Imprevistos.		
DISPONIBILIDAD		

REVISADO: _____

APROBADO: _____

CUADRO No. 13

BALANCE GENERAL PROYECTADO

NOMBRE DEL PROYECTO		
BALANCE GENERAL AL _____	DE _____	
ACTIVOS		
CIRCULANTE	\$ _____	\$ _____
Efectivo		
Bancos		
	\$ _____	\$ _____
ACTIVO FIJO		
Mobiliario y equipo		
Vehículos		
Maquinaria		
Cargos diferidos		
Gastos de organización	\$ _____	\$ _____
	\$ _____	\$ _____
TOTAL ACTIVOS	\$ _____	\$ _____
PASIVOS		
EXIGIBLES		
Cuentas por pagar		
Préstamos proyecto	\$ _____	\$ _____
CAPITAL Y RESERVAS		
Capital social		
Reserva legal	\$ _____	\$ _____
Utilidad		
TOTAL PASIVO - CAPITAL	\$ _____	\$ _____

REVISADO: _____

APROBADO: _____

CUADRO No. 14

FORMATO DE SISTEMA CONTABLE

DATOS GENERALES
- Número de Referencia del proyecto - Dirección de oficina del organismo ejecutor - Auditor externo - Auditor interno - Actividad principal del proyecto
DATOS DEL SISTEMA CONTABLE
- Período contable - Monto del proyecto presupuestal - Forma en que se valuarán los resultados - Cómo se procesara la contabilidad: Manual o computarizada
DATOS DE LOS REGISTROS CONTABLES
- Tipo de reglamento o libros que se llevarán - Programa contable a utilizar - Forma de determinar los costos
- COMPROBANTES FUNDAMENTALES
- Comprobantes de Ingresos - Comprobantes de Egresos - Persona que autorizará los registros - Requisición o solicitud de anticipos o desembolsos de fondos.

REVISADO: _____

APROBADO: _____

CUADRO No. 15

COMPROBANTE DE INGRESOS

PROYECTO " _____ " REFERENCIA _____			
NÚMERO: _____ FECHA: _____			
COMPROBANTE DE INGRESO			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
	(Anexar remesas)		
	TOTAL	\$	\$

Autorizó

Procesó

Elaboró

CUADRO No. 16

COMPROBANTE DE EGRESOS

PROYECTO " _____ " REFERENCIA _____			
NUMERO: _____ FECHA: _____			
Concepto de Egreso		Firma de recibido	
Banco:		Cheque No.	
COMPROBANTE DE EGRESO			
CODIGO	DESCRIPCION	DEBE	HABER
	(Anexar comprobante que justifique la operación)		
	TOTAL	\$	\$

Autorizó

Procesó

Elaboró

CUADRO No. 17

INFORME FINANCIERO

Nombre del proyecto: _____
 Financiado: _____
 Informe No.: _____
 De: _____ Período: _____

Código	Concepto	Presupuesto Total		Por etapa		Acumulado	
		Aprobado	Modificado	Recibido	Ejercido	Recibido	Ejercido
GASTO CORRIENTE							
	Evaluación del proyecto						
	Viáticos						
	Pasajes						
	Gastos de Trabajo campo						
	Ediciones e impresiones						
	Servicios Externos y comerciales						
	Ayuda para la elaboración de Tesis						
	Artículos y Materiales						
	Documentos y servicios de información						
	Materiales vivos, vegetales y/o Animales						
TOTAL GASTO CORRIENTE							
	GASTO DE INVERSION						
	Equipo de Laboratorio						
	Equipo de Cómputo						
	Herramientas y Accesorios						
TOTAL GASTO DE INVERSION							

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 18

GUÍA DE AUDITORIA INTERNA

Auditoria interna = Área Financiera	
Proyecto " _____ "	Referencia: _____
Fecha: _____	
CONTROL INTERNO	
Fecha de los registros contables: _____	
INGRESOS	
- Comprobantes de Ingresos con remesas	SI _____ NO _____
- Observación: _____	
- Conciliación bancaria a fecha: _____	
- OBSERVACIONES: _____	
EGRESOS	
- Comprobantes de egresos con su justificación	SI _____ NO _____
Observaciones	
- Contienen la firma de autorizado	SI _____ NO _____
- Contienen la firma de recibido	SI _____ NO _____
- Mantienen la correlatividad sobre chequeras	SI _____ NO _____
OBSERVACIONES _____	
OBLIGACIONES LEGALES	
- Está obligado al IVA	SI _____ NO _____
Si está obligado	
- Tiene los libros de IVA	SI _____ NO _____
- A que fecha tiene los registros _____	
- Tiene los archivos de copia de: Compras-factura final, comprobante de crédito fiscal	SI _____ NO _____
- Ha reportado la planilla de ISSS y AFP	SI _____ NO _____
- Se han elaborado los contratos individuales de trabajo.	SI _____ NO _____
OBSERVACIONES _____	
- Se han efectuado las retenciones en planillas al personal de: ISSS y AFP, Renta, Anticipos y préstamos	SI _____ NO _____
OBSERVACIONES _____	
Firma del Auditor _____	
Firma del responsable del proyecto _____	

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 19

COMPROBANTE DE INGRESOS Y EGRESOS

Auditoría Interna = Área Financiera					
Proyecto: _____		Referencia: _____			
Fecha: _____					
CONTROL INTERNO					
CONCEPTO	Asignación Proyectada	EJECUTADO		Diferencia	%
		A fecha: _____	%		
OBSERVACIONES:					

REVISADO: _____ APROBADO: _____

CUADRO No. 20

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS FINANCIEROS		TIEMPO REQUERIDO
		CONSULTORAS	FUNDAZUCAR	
	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A LOS INVOLUCRADOS			
1.	Presentación de la propuesta a la Directora Ejecutiva de la Fundación del Azúcar.	US \$ 450.00	US \$ 125.00	1 SEMANA
2.	Presentación de la propuesta a la Junta Directiva para su aprobación.			1 SEMANA
3.	Presentación de la propuesta a los empleados de FUNDAZUCAR para su conocimiento.			2 SEMANAS
	TOTAL	\$ 450.00	\$ 125.00	4 SEMANAS

	ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.			
4.	Crear la Unidad de Formulación y evaluación de proyectos	-----	\$2,000.00	2 SEMANAS
5.	Crear la Unidad de Recursos Humanos.	-----	\$ 740.00	1 SEMANA
6.	Crear la Unidad de Auditoría Interna	-----	\$ 760.00	1 SEMANA
7.	Desarrollar plan de capacitación al personal involucrado en los cambios propuestos.	\$ 300.00	\$ 300.00	1 SEMANA
9.	Implementar el uso de instrumentos de planificación y control sugeridos.	-----	\$ 80.00	2 SEMANAS
10.	Instalación de MS Project	-----	\$1,000.00	1 SEMANA
11.	Ejecutar la nueva estructura organizativa.	-----	-----	3 SEMANAS
12.	Acoplarse a políticas planteadas.	-----	-----	4 SEMANAS
	TOTAL	\$ 300.00	\$ 4880.00	15 SEMANAS
	TOTAL GENERAL	\$750.00	\$5,005.00	19 SEMANAS

CUADRO No. 21.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

ACTIVIDADES	MESES (SEMANAS)				MES 1				MES 2				MES 3			
PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA A LOS INVOLUCRADOS.																
Presentación de la propuesta a la Directora Ejecutiva de la Fundación del Azúcar.																
Presentación de la propuesta a la Junta Directiva para su aprobación.																
Presentación de la propuesta a los empleados de FUNDAZUCAR para su conocimiento.																
ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.																
Crear la Unidad de Formulación y evaluación de proyectos.																
Crear la Unidad de Recursos Humanos																
Desarrollar plan de capacitación al personal involucrado en los cambios propuestos.																
Implementar el uso de instrumentos de planificación y control sugeridos.																
Ejecutar la nueva estructura organizativa.																
Acoplarse a políticas planteadas.																

ANEXO No.5

Organigrama Propuesto

Figura No. 1

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA PARA LA FUNDACIÓN DEL AZÚCAR



ANEXO No.6

**Descripciones de puesto
propuestas a FUNDAZUCAR**

DESCRIPCION DEL PUESTO

FUNDACIÓN DEL AZÚCAR

PUESTO: JEFE DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN	
PUESTO JEFE INMEDIATO: DIRECTORA EJECUTIVA	

PUESTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE

TITULO	# DE PERSONAS
○ COORDINADOR DE PROYECTOS	1

FUNCION PRINCIPAL

Bajo la dirección de la Directora de Proyectos es responsable por identificar, diagnosticar, analizar, evaluar y presentar los proyectos a Organismos financiadores, los cuales deben mostrar beneficios reales a largo plazo. Y que su actividad cumpla con las políticas, estrategias y objetivos desarrollados por la Fundación.

FUNCIONES

- Evalúa y analiza proyectos resultantes de la revisión y /o priorización de las necesidades de la población rural cañera, identificando, evaluando y analizando para ello nuevas propuestas de proyectos.
- Define las fases de nuevos proyectos definiéndolas en conjunto con la Directora Ejecutiva, a fin de tener un plan completo de las implantaciones del proyecto.
- Define dentro de cada fase del proyecto los objetivos del proyecto, alcance del proyecto, estrategia de complementación, determinar el programa de trabajo, recursos necesarios, presupuestos, aprobación de la Directora Ejecutiva e Ingenios Azucareros, entre otros, a fin que se desarrolle el proyecto con una organización que permita alcanzar los objetivos esperados.
- Implementa cada fase del proyecto, definiendo las políticas de desempeño, la selección de cada miembro del equipo, la cultura de formación continua, el compromiso con la misión del equipo y la evaluación del desempeño de los miembros del equipo, con el fin de adaptar dicha estructura organizativa a cada fase del proyecto y obtener los resultados esperados.
- Mantiene informado a la Directora Ejecutiva del desarrollo de los proyectos, a través de reportes e informes, así como también sosteniendo reuniones de

trabajo, para comunicar el avance del proyecto, nuevos cambios generados, entre otros, a fin que este informado y se tomen las acciones correctivas que convengan para alcanzar los objetivos del mismo.

○ Brinda asesoría y apoyo a la fase inicial de implementación de los nuevos proyectos aprobados, supervisando las actividades en la fase inicial y lanzamiento, con el propósito que el arranque del proyecto se desarrolle de la mejor manera, para alcanzar los objetivos esperados.

○ Supervisa que las empresas contratadas para el desarrollo de proyectos, con el propósito de que se cumplan las fechas de entrega del plan, así como el presupuesto de inversión aprobado.

○ Orienta cualquier actividad nueva nueva que surja, relacionada con modificaciones a los proyectos, dirigiendo las nuevas acciones a desempeñarse, con el objeto de tomar las acciones correctivas que permitan redefinir los procesos a implementarse.

MANEJO DE EQUIPO

EQUIPO	USO
○ Computadora	Elaboración y digitación de diversos reportes.

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

ACTIVO	VALOR
○ Computadora	\$900.00

RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

INFORMACION	# PERSONAS CON ACCESO
○ N/A	3

CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO

AMBIENTE

○ El trabajo se desarrolla en oficina con aire acondicionado y en ocasiones al aire libre cuando va al campo a supervisar proyectos

ESFUERZO

○ Se requiere de esfuerzo mental por los análisis de información, cálculos, revisiones de documentos, controles de documentos, etc.

RIESGOS

○ N/A

REQUISITOS DEL PUESTO

ESTUDIOS

○ Grado universitario en administración de empresas / Sociología o Economía.

CONOCIMIENTOS PARTICULARMENTE IMPORTANTES

○ Se requiere de conocimientos en proyectos, negociación, leyes de la república, análisis numéricos, entre otros.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

PUESTO / TRABAJO	TIEMPO
○ Jefe de Proyectos	De 1 a 2 años.

ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO

○ Se requiere de un año de entrenamiento para la relación entre las diferentes entidades que componen la agroindustria.

PERFIL DE CONTRATACION

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES

○ Extrovertido, amable, con relaciones públicas, ordenado, analítico y planificador.

RASGOS FISICOS NECESARIOS

○ Buena presentación.

SEXO: Indiferente.

EDAD DESEABLE DE CONTRATACION

MINIMA: 25 años.

MAXIMA: 40 años.

SALARIO PROPUESTO

MINIMO: \$1,100.00

MAXIMO: \$ 1,500.00

DESCRIPCION DEL PUESTO*FUNDACIÓN DEL AZÚCAR***PUESTO:** JEFE DE RECURSOS HUMANOS**PUESTO JEFE INMEDIATO:** DIRECTORA EJECUTIVA**PUESTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE****TÍTULO****# DE PERSONAS** N/A**FUNCIÓN PRINCIPAL**

Bajo la dirección de la Directora Ejecutiva es responsable por la supervisión de la nómina de empleados, procesos de reclutamiento y selección, realización de plan de capacitación, administración de la evaluación del desempeño a empleados y todo lo relacionado a actividades de recursos humanos.

FUNCIONES

- Administra las prestaciones y salarios de la Fundación.
- Recluta y Selecciona al personal para plazas vacantes.
- Diseña y ejecuta la logística del plan anual de capacitación.
- Coordina los eventos sociales internos para los empleados
- Lleva registro y control del personal.
- Tramitar y efectuar pago de planillas, honorarios y viáticos.
- Promover el cumplimiento del normas y políticas de personal en la Fundación

MANEJO DE EQUIPO**EQUIPO****USO** Computadora

Preparación de informes y consulta a sistema contable.

- Fotocopiadora Reproducción de informes para áreas auditadas y copias de papeles de trabajo.

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

ACTIVO	VALOR
○ Computadora	\$900.00

RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

INFORMACIÓN	# PERSONAS CON ACCESO
○ Salarios y contratos del personal	1

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

AMBIENTE

- El trabajo se desarrolla en una oficina con aire acondicionado.

ESFUERZO

- Se requiere de esfuerzo mental para el análisis cálculo, revisiones, digitación y registro de datos.

RIESGOS

- Se corre el riesgo de daño de la vista, por uso constante del computador.

REQUISITOS DEL PUESTO

ESTUDIOS

- Graduado o egresado en Lic. En Administración de Empresas/ Psicología.

CONOCIMIENTOS PARTICULARMENTE IMPORTANTES

- Se requiere de conocimientos de Leyes Laborales, técnicas de entrevista, diseño de planes de capacitación, entre otros.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

PUESTO / TRABAJO	TIEMPO
<input type="radio"/> Jefe de Recursos Humanos	De 2 a 3 años
<input type="radio"/> Asistente de Recursos Humanos	De 1 a 2 años

ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO

Se requiere de tres meses de entrenamiento para conocer los contactos externos de la empresa, seguros, bancos, clientes internos, personal de la empresa y giro a que se dedica la empresa.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES

Iniciativa, buenas relaciones interpersonales y facilidad de expresión y escrita

RASGOS FÍSICOS NECESARIOS

Excelente presentación.

SEXO: Indiferente

EDAD DESEABLE DE CONTRATACIÓN

MÍNIMA: 24 años.

MÁXIMA: 45 años.

SALARIO PROPUESTO

MINIMO: \$740.00

MAXIMO: \$ 850.00

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO: AUDITOR INTERNO	
PUESTO JEFE INMEDIATO: DIRECTORA EJECUTIVA	

PUESTOS SUPERVISADOS DIRECTAMENTE

TITULO	# DE PERSONAS
○ N/A	

FUNCIÓN PRINCIPAL

Bajo la dirección de la Directora Ejecutiva es responsable de la salvaguarda de los activos de la Fundación, programación dirección coordinación y desarrollo del trabajo de auditoría interna, asegurando el efectivo control interno, acorde a las normas y políticas establecidas.

FUNCIONES

- Desarrolla programas de trabajo a la medida relacionado con la revisión de las áreas específicas de la empresa, mediante el análisis de procedimientos, cálculos y comparación de cifras, para que las operaciones se realicen de una forma correcta.
 - Realiza visitas periódicas a las diferentes Unidades Económicas según sea la necesidad.
 - Realiza auditorías según plan de trabajo
 - Revisa informes, analizando y corrigiendo el contenido de los mismos con el objeto de remitirlos a la Gerencia General y Finanzas.
 - Prepara informes sobre auditoria realizada según plan de trabajo, para remitirlos a la Directora Ejecutiva
 - Revisa las respuestas a informes remitidas por los auditados y si no está conforme discutirlo.
- Da seguimiento a los informes presentados que las observaciones sean atendidas y corregidas.

- Planifica las actividades a desarrollar durante el año, elaborando un cronograma de actividades a realizar por área, con el objeto de identificar el número de informes a presentar.
- Elabora programas de trabajo para cada área sujeta a examen, basándose en la complejidad del área.
- Revisión de las declaraciones de renta e IVA y verificando la cuadratura de cuentas contable, con el objeto de llevar un control adecuado y no incumplir con las leyes del gobierno.
- Vigilar la adecuada contabilización de las operaciones
- Establecer políticas contables y de control interno y someterlos a aprobación de la Dirección Ejecutiva.

MANEJO DE EQUIPO

EQUIPO	USO
○ Computadora	Preparación de informes y consulta a sistema contable.
○ Fotocopiadora	Reproducción de informes para áreas auditadas y copias de papeles de trabajo.
○ Contómetro	Para realizar cálculos numéricos.

RESPONSABILIDAD POR ACTIVOS

ACTIVO	VALOR
○ Computadora	\$900.00
○ Contómetro	\$80

RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

INFORMACIÓN	# PERSONAS CON ACCESO
○ Archivos de papeles de trabajo	1

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

AMBIENTE

- El trabajo se desarrolla en una oficina con aire acondicionado.

ESFUERZO

- Se requiere de esfuerzo mental para el análisis cálculo, revisiones, digitación y registro de datos.

RIESGOS

- Se corre el riesgo de daño de la vista, por uso constante del computador.

REQUISITOS DEL PUESTO

ESTUDIOS

- Graduado o egresado en Lic. En Contaduría Pública.

CONOCIMIENTOS PARTICULARMENTE IMPORTANTES

- Se requiere de conocimientos de Auditoría, Contabilidad, Leyes Tributarias y Mercantiles, computación y presupuestos.

EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA

PUESTO / TRABAJO	TIEMPO
○ En Contabilidad	De 2 a 3 años
○ En Auditoría	De 1 a 2 años

ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO

- Se requiere de tres meses de entrenamiento para conocer los contactos externos de la empresa, seguros, bancos, clientes internos, personal de la empresa y giro a que se dedica la empresa.

PERFIL DE CONTRATACIÓN

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES

- Iniciativa, buenas relaciones interpersonales y facilidad de expresión y escrita

RASGOS FÍSICOS NECESARIOS

- Excelente presentación.

SEXO: Indiferente

EDAD DESEABLE DE CONTRATACIÓN

MÍNIMA: 25 años.

MÁXIMA: 45 años.

SALARIO PROPUESTO

MINIMO: \$760.00

MAXIMO: \$ 850.00

ANEXO No.7

Ubicación de Zonas Cañeras



ZONAS PRODUCTORAS DE CAÑA DE AZÚCAR EN EL SALVADOR

