

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Contaduría Pública



**“Diseño de Procedimientos de Control de Gestión Aplicables a las Instituciones Autónomas para la Adecuada Ejecución de Proyectos”**

Trabajo de Graduación Presentado Por:

**Alba Carolina Aguilar Polanco  
Glenda Lissette Cañas Menjivar  
Blanca Vilma Guardado Monge**

Para optar al Grado de:

**LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Septiembre de 2003.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SAVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora (a) : DRA. María Isabel Rodríguez  
Secretaria (o): : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : MSc. Roberto Enrique Mena

Secretario (a) de la Facultad  
De Ciencias Económicas : Lic. José Ciriaco Gutierrez Contreras

Asesor : Lic. Miguel Ángel Pleitez Jiménez

Tribunal Examinador : Lic. Miguel Ángel Pleitez Jiménez  
Lic. Mario Mauricio Magaña

Septiembre de 2003.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi padre Celestial por ayudarme a crecer en este proceso, dándome fe en cada paso. A mis padres por su infinito amor y comprensión, a Juan Carlos por ser mi ayuda idónea en todos los aspectos. A Glendy y Blanquita por aceptarme como su amiga, al Lic. Magaña y al Lic. Pleitez por su invaluable ayuda. Y a todos aquellos que de una u otra forma ayudaron a que este sueño se convirtiera en realidad.

Alba Carolina Aguilar Polanco.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de finalizar mis estudios, por regalarme la sabiduría, la paciencia para finalizar la carrera.

A mi familia por su apoyo incondicional durante todos estos años, a los asesores por su esfuerzo en apoyarnos y brindarnos sus conocimientos.

Blanca Vilma Guardado Monge

Agradezco a Dios todopoderoso, por permitir que mantuviera la fe cuando viví los momentos más difíciles para alcanzar mi meta. A mis padres y hermanos por su comprensión. A José Daniel por el apoyo incondicional a lo largo de la carrera. Al Lic. Miguel Ángel Pleitez y Lic. Mauricio Magaña por el apoyo que nos brindaron para poder finalizar el trabajo de investigación. Y a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible el desarrollo de la investigación.

Glenda Lissette Cañas Menjivar.

## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>iv</b>

### CAPÍTULO I

#### **ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE CONTROL DE GESTIÓN, INSTITUCIONES AUTÓNOMAS Y PROYECTOS EN EL SALVADOR**

<b>1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE CONTROL DE GESTIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>Antecedentes sobre control de gestión.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 A nivel mundial .....	2
1.1.2 A nivel nacional.....	4
<b>1.1 Generalidades sobre control de gestión.....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Definiciones sobre el control de gestión.....	6
1.2.2 Elementos de control de gestión.....	7
1.2.3 Características del control de gestión.....	13
1.2.4 Importancia del control de gestión.....	14
1.2.5 Responsables de la aplicación del control de gestión.....	15
1.2.6 Beneficios de la implementación del control de gestión.....	16
1.2.7 Herramientas del control de gestión.....	17

<b>2. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE</b>	
<b>    INSTITUCIONES AUTÓNOMAS EN EL SALVADOR.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Antecedentes de las Instituciones Autónomas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Generalidades sobre instituciones autónomas.....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Definición de Instituciones Autónomas.....	22
2.2.2 Naturaleza de Instituciones Autónomas .....	23
2.2.3 Características de Instituciones Autónomas.....	24
2.2.4 Clasificación de instituciones Autónomas.....	25
2.2.5 Importancia económica y social.....	26
2.2.6 Tipos de financiamiento que administran.....	27
2.2.7 Marco Regulatorio.....	28
<b>3. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE</b>	
<b>    PROYECTOS QUE EJECUTAN INSTITUCIONES AUTÓNOMAS</b>	
<b>    EN EL SALVADOR.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Antecedentes sobre proyectos.....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 Generalidades sobre proyectos.....</b>	<b>40</b>
3.2.1 Definiciones de proyectos.....	40
3.2.2 Clasificación de los proyectos.....	42
3.2.3 Importancia de un control eficiente en los proyectos.....	43
3.2.4 Fases de los proyectos.....	44

**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>1.1</b>	<b>Tipo de estudio.....</b>	<b>49</b>
<b>1.2</b>	<b>Área de estudio.....</b>	<b>50</b>
<b>1.3</b>	<b>Recopilación de datos.....</b>	<b>50</b>
<b>1.4</b>	<b>Tabulación, análisis e interpretación de los datos.....</b>	<b>52</b>
<b>1.5</b>	<b>Población y muestra.....</b>	<b>54</b>
1.5.1	Población.....	54
1.5.2	Muestra.....	54

**CAPITULO III**  
**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INSTITUCIONES AUTÓNOMAS**  
**QUE EJECUTAN PROYECTOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN**  
**SALVADOR**

<b>1.1</b>	<b>Área sobre aspectos generales.....</b>	<b>57</b>
<b>1.2</b>	<b>Área sobre aspectos presupuestarios.....</b>	<b>59</b>
<b>1.3</b>	<b>Área sobre aspectos contables.....</b>	<b>62</b>
<b>1.4</b>	<b>Área sobre aspectos de gestión.....</b>	<b>64</b>

**CAPÍTULO IV**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN**  
**APLICABLES A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LAS INSTITUCIONES**  
**AUTÓNOMAS.**

<b>Introducción.....</b>	<b>69</b>
<b>1.1 Objetivos del manual.....</b>	<b>71</b>
<b>1.2 Importancia del manual.....</b>	<b>72</b>
<b>1.3 Alcance del manual.....</b>	<b>72</b>
<b>1.4 Justificación del diseño del manual.....</b>	<b>72</b>
<b>1.5 Aspectos técnicos y legales.....</b>	<b>73</b>
1.5.1 Normas de Auditoría Gubernamental.....	73
1.5.2 Ley de la Corte de Cuentas de la República.....	73
1.5.3 Normas Técnicas de Control Interno.....	74
1.5.4 Manual ISO 9000. Uso y aplicación de las normas de aseguramiento de calidad.....	75
<b>1.6 Procedimientos de control de gestión aplicables a la ejecución de Proyectos en las instituciones autónomas.....</b>	<b>76</b>

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>1.1</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>143</b>
<b>1.2</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>145</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>

**ANEXOS**

**ANEXO 1: Listado de Instituciones Autónomas en El Salvador.**

**ANEXO 2: Cuestionario para Coordinadores de Proyectos.**

**ANEXO 3: Análisis de resultados obtenidos.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las instituciones descentralizadas constituyen un alto porcentaje en el desarrollo económico del país, ya que se trata de un sector que incide significativamente en la satisfacción de las necesidades básicas de la población; y algunas de éstas son de las más productivas y /o rentables en la administración pública, siendo de mucha importancia el correcto manejo de los recursos tanto si son propios o del Fondo General así como también los recursos que manejan en concepto de préstamos o donaciones provenientes de otros países y Organismos Internacionales para llevar a cabo proyectos específicos en mejora de la comunidad.

Dentro de las exigencias que deben afrontar las instituciones autónomas, surge la de un control de gestión más amplio que reconozca factores tales como: la eficiencia, eficacia y economía. Para cumplir con éste cometido se han diseñado procedimientos de control de gestión, los que son desarrollados en el presente trabajo, el cual se divide en cinco capítulos.

En el capítulo I se desarrollan los apartados sobre antecedentes y generalidades sobre control de gestión, tanto a nivel mundial, como nacional, así como definiciones sobre el control de gestión, sus elementos, características, la importancia de éste, los beneficios que posee. Como segundo apartado, se presentan los antecedentes y generalidades sobre instituciones autónomas, así como diferentes definiciones, su naturaleza, características,

clasificación, importancia, marco legal por el que se encuentran regidas y por último se presentan los antecedentes y generalidades sobre proyectos que ejecutan las instituciones autónomas en El Salvador; sus antecedentes, definiciones, clasificación de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República y sus diferentes fases.

En el capítulo II, presenta la metodología de la investigación realizada, en la que se estableció el tipo de estudio a utilizar, el área de estudio, los métodos y las fuentes para la recopilación de los datos, posteriormente se realizó la descripción para la tabulación, análisis e interpretación de los datos, finalmente se determinó el tamaño de la población, definiendo la muestra a ser estudiada.

El capítulo III presenta el diagnóstico situacional de las instituciones autónomas que ejecutan proyectos en el área metropolitana de San Salvador. Lo anterior se realizó tomando como base la información recopilada utilizando los instrumentos mencionados anteriormente. El análisis fue realizado efectuando una separación de las preguntas contenidas en el cuestionario, con el propósito de obtener resultados satisfactorios. La agrupación se efectuó en las áreas: general, contable, presupuestaria y de gestión, en las cuales se llevó a cabo una relación entre las respuestas obtenidas con el fin de tener una visión clara sobre la situación actual de las instituciones autónomas que realizan proyectos sobre la aplicación de procedimientos de control de gestión.

El capítulo IV contiene el manual de procedimientos de control de gestión aplicables a la ejecución de proyectos de las instituciones autónomas, desarrollado con el propósito de facilitar el cumplimiento de los objetivos y metas en la realización de los proyectos y de esta manera obtener resultados favorables. Dentro del contenido del manual se encuentran los objetivos, importancia, alcance, justificación del diseño, y la normativa legal y técnica en la que se encuentra basado el manual. Finalmente se presenta el diseño de procedimientos de control de gestión para el Proceso Administrativo de la unidad encargada de la ejecución de proyectos.

En el capítulo V se presentan las conclusiones relacionadas con el diseño de procedimientos de control de gestión en las instituciones autónomas, asimismo, se presentan recomendaciones que se consideran pueden contribuir con la aplicación de dichos procedimientos, en el desarrollo de los proyectos para obtener los resultados esperados.

## INTRODUCCIÓN

La gestión pública implica pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones) al de gestión (conseguir resultados), debido a esto se hace obligatoria la utilización de técnicas de control que verifiquen la consecución de los objetivos de dichas actuaciones públicas. La gestión ya no es un proceso necesario, sino que exige un rol más activo del personal directo de la Administración.

El presente trabajo contiene antecedentes, generalidades, importancia, características, del control de gestión, para poder tener una idea clara del tema de la investigación; así como también información sobre las Instituciones Autónomas en El Salvador, además el proceso para la ejecución de proyectos en las Instituciones Autónomas y la situación actual de la aplicación del control de gestión para la ejecución de proyectos en las Instituciones Autónomas.

A continuación, se desarrolla la metodología de cómo se llevó a cabo la investigación, especificando el tipo de estudio utilizado, el área en que se enfocó la investigación, los instrumentos utilizados en la investigación de campo, la cantidad de Instituciones a estudiar.

Posteriormente se desarrolló el diagnóstico de los resultados obtenidos, para identificar la problemática sobre la aplicación del control de gestión en el proceso de ejecución de proyectos en las Instituciones Autónomas en El Salvador, para lo cual, los resultados se separaron por áreas de estudio.

Finalmente se presenta la propuesta a la problemática planteada anteriormente, la cual tiene como objetivo servir de apoyo en cuanto a la eficiencia, eficacia y economía en el proceso de ejecución de proyectos en las Instituciones Autónomas en El Salvador.

Se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones que se considera, serán de utilidad para estas instituciones en el desarrollo de proyectos.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE CONTROL DE GESTIÓN, INSTITUCIONES AUTÓNOMAS Y PROYECTOS EN EL SALVADOR.**

#### **1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE CONTROL DE GESTIÓN**

##### **1.1 Antecedentes sobre control de gestión**

###### **1.1.1 A nivel mundial**

Antes del surgimiento de la globalización, la visión de los líderes servía para conducir la organización, ya que la complejidad del entorno era baja; la velocidad de respuesta a los cambios no era determinante ya que éstos eran lentos, lo que permitía que la aplicación de medidas correctivas pudiera demorarse sin impactar fuertemente en el desarrollo de la institución; la estructura organizativa adoptaba la forma de una pirámide con numerosos niveles decisorios, donde la información fluía desde los órganos directivos hacia la base operativa, en la cual las tareas eran solamente instrumentales, con bajo nivel de inteligencia aplicada; la toma de decisiones era más instintiva que racional.

En la actualidad la sola visión de los líderes no es suficiente para conducir a la organización en un medio tan complejo; la pirámide decisoria se va achatando para

facilitar el rápido flujo de la información, única forma de aumentar el nivel de respuesta ante los cambios del entorno.

El control de gestión dio sus primeras señales en los Estados Unidos de Norteamérica durante la década de los treinta. En sus inicios se desarrolló bajo denominaciones muy diversas como control presupuestario, control de costos y estudios de rentabilidad, evolucionando a lo largo del tiempo hasta tomar su forma actual<sup>1</sup>.

Al inicio de la década de los años treinta, la economía mundial se encontraba en un estado total de caos; como consecuencia de la recesión, la mayoría de las empresas caían en quiebra al no soportar la sobreproducción existente. Debido a la situación imperante, los empresarios necesitaban más que un simple sistema de control tradicional; para poder tomar decisiones oportunamente, más bien se buscaba una apropiada combinación de factores económicos para adaptarse y poder competir en un mercado afectado por la crisis y a punto de desaparecer<sup>2</sup>.

Para el sector público ha sido aún más difícil el poder adaptar estos sistemas de control de gestión, esto debido a varios factores, tales como:

---

<sup>1</sup> Jacobo Ortiz, Mario Ernesto; Ayala, Ricardo Benjamín; Batres Vásquez, Rutilio Selin. 1999. La auditoria de gestión como una ventaja competitiva para las empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador, Trabajo de Graduación, página 25

<sup>2</sup> IBID.

- La existencia de multiplicidad de objetivos en contraposición con el único objetivo de beneficio en el sector privado; ya que los aspectos sociales son difícilmente cuantificables.
- Los resultados de una actividad pública no son rendimientos económicos, sino el objetivo principal es el de prestar servicios.
- La descentralización complica la consecución de obtener ciertos indicadores globales.

Sin embargo, son cada vez más las corporaciones públicas que han pasado a utilizar este tipo de técnicas. Como es habitual, la introducción más antigua en el tiempo le corresponde a los Estados Unidos (desde los años setenta) y al Reino Unido (a principios de la década de los ochenta), es decir en los países anglosajones, frente a los países de tradición continental donde su implantación fue posterior<sup>3</sup>.

### 1.1.2 A nivel nacional

El control es una función básica de la administración y como tal está presente en todas las actividades que desarrolla el Estado. En El Salvador, el control de la gestión pública no es una función claramente definida, existen varias normas e instituciones

---

<sup>3</sup> Antonio J. Mora Corral, Carlos Vivas Urieta; Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral, AECA, Pág. 23

relacionadas con el control, pero sin un denominador común que facilite la tarea de identificar su naturaleza y comprender su funcionamiento.

Para determinar las formas de control de la gestión pública existentes en El Salvador, es necesario revisar la Constitución de la República, como resultado es posible determinar que existen tres instituciones que tienen entre sus atribuciones principales desarrollar funciones de control. Estas son:

- a) Asamblea Legislativa
- b) Corte de Cuentas de la República
- c) Corte Suprema de Justicia<sup>4</sup>

Básicamente la Asamblea Legislativa desarrolla su función de control a través de la recepción de informes de gestión e investigaciones sobre casos especiales. El acto de control de la gestión pública de mayor significación es cuando el Presidente de la República concurre ante la Asamblea Legislativa, para presentar su informe anual de labores.

La fiscalización de la Hacienda Pública en general y la ejecución del presupuesto en particular, corresponden a la Corte de Cuentas de la República.

---

<sup>4</sup> <http://www.contacto@probidad.com.sv>.

Como ya se dijo, el control de la gestión pública no es un concepto único y claro en El Salvador, lo que existen son áreas de control a cargo de diferentes instituciones; cada una con un enfoque particular y sin relaciones preestablecidas entre ellos.

## **1.2 Generalidades sobre control de gestión**

El control de gestión es una herramienta que posee suma importancia para la toma de decisiones en las instituciones ya sean estatales o privadas, por ello es importante conocer esta técnica desde sus aspectos más generales, para luego adentrarse en detalles de aplicación específica.

### 1.2.1 Definiciones sobre Control de Gestión

“ Conjunto de métodos y procedimientos que utiliza una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y vigilar sobre el cumplimiento de las metas y objetivos programados.<sup>5</sup>”

“Consiste en asegurar la confiabilidad e integridad de la información, el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos, la salvaguarda de activos, el

---

<sup>5</sup> Lorino, Philippe; El control de gestión estratégico, 1993, Pág. 7

uso eficiente de recursos, el logro de objetivos y metas establecidas para las operaciones y programas. <sup>6</sup>”

“Es un proceso de coordinación de los recursos disponibles, que se lleva a cabo para establecer políticas y métodos” <sup>7</sup>

Para efectos de este documento se entenderá por “control de gestión”:

La combinación de métodos y procedimientos e indicadores utilizados por la alta gerencia para el logro de los objetivos de la institución que dirigen, con eficacia, eficiencia y economía; salvaguardando los recursos de la misma.

### 1.2.2 Elementos del control de gestión

La implantación y desarrollo de un sistema de control interno al interior de las instituciones autónomas encargadas de ejecutar proyectos, se da en la medida en que ésta logre desarrollar e implementar los diferentes elementos que lo conforman como lo son: planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación <sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Lozano Seres, J. M.; El manejo de las organizaciones y su auditoría interna, Mc Grow - Hill Pág. 55

<sup>7</sup> Applegarth, Michael; Programas de Capacitación como realizar una auditoría 1992,

<sup>8</sup> /Zulaga Ruiz, Mauricio y otros, guía para el diseño de un sistema de evaluación de control de gestión, Pág. 5

De acuerdo con lo anterior, el Control de Gestión se integra al Control Interno como una herramienta de auto evaluación y de autocontrol que permite por un lado monitorear en tiempo real el quehacer organizacional y por el otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el proyecto; por otro lado, permite que cada servidor público a través de diferentes herramientas ejerza autocontrol sobre los procesos o funciones que se le han asignado.

El enlazar el control de gestión dentro del control interno, conlleva a la integración y desarrollo de otros elementos como son:

i. La Planeación:

Es una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos; por medio de la definición de metas, estrategias, procesos, programas, acciones y tareas.

En el marco de la ejecución de proyectos, la planeación debe encaminar la organización hacia un diseño estratégico. Este proceso debe ser participativo y concertado, siendo adecuado y desplegado a todos los niveles encargados de la ejecución del proyecto.

## ii. La gestión por procesos

Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión en la ejecución de proyectos, las entidades deben identificar sus procesos, de tal manera que la gestión de las diferentes personas encargadas de la ejecución y contabilización del proyecto se desarrolle articuladamente en torno a dichos procesos, los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario.

Por ello la gestión por procesos se convierte en un elemento estratégico y dinamizador de un sistema de evaluación y control de gestión, el cual consiste en la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades o grupo de actividades que se llevan a cabo en una serie de etapas con el propósito de producir un resultado.

“La gestión por procesos genera los siguientes beneficios:

- ❑ Facilita la identificación y análisis de todos los procesos de cada una de las áreas que hacen posible el desarrollo de los proyectos;
- ❑ Delimita las funciones de cada uno de los servidores, indicando el nivel de autoridad y responsabilidad y evitando la duplicidad de la gestión de la organización;
- ❑ Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos para poder ejecutar un autocontrol”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Zulaga, Op Cit. Pág. 5, Pág. 13

Las instituciones deben identificar sus procesos básicos, que son los más relevantes y contribuyen directamente en el desarrollo de proyectos.

### iii. Sistemas de Información

El éxito de un sistema de evaluación y control de gestión, depende en buena medida del desarrollo de un sistema de información que responda a los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad. Ya que éstos fundamentan la toma de decisiones en la organización ágil y eficiente.

### iv. Mecanismos de Verificación y Evaluación

Es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador, la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la auto evaluación entre otros métodos, comparando lo planeado y lo ejecutado, así como la efectividad de las acciones de mejoramiento.

Para que este paso surta de manera óptima, es necesario diseñar dentro de los mismos procedimientos; los mecanismos de auto evaluación, como indicadores de desempeño y gestión, entre ellos se pueden mencionar los siguientes<sup>10</sup>:

---

10 Zulaga, Op Cit. Pág. 5, Pág. 10 - 11

➤ Factores Claves de Éxito:

Son los aspectos que inciden en el éxito o fracaso de la organización, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión o cometido estatal de la entidad.

➤ Factores Estratégicos:

Es la perspectiva desde la cual se valoran los resultados, ya sean productos o servicios derivados del desarrollo de los aspectos reconocidos como factores claves de éxito.

Dado que las instituciones autónomas, en virtud de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado establecen los preceptos que deben orientar su gestión, se toman como factores estratégicos la eficiencia, eficacia y economía.

a) De eficiencia:

Es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o con resultados iguales o constantes, se ejecuten menores recursos. Tratan de expresar si la relación entre los servicios prestados y los recursos empleados es la adecuada. Una actuación se considera eficiente siempre que ante unos costos prefijados se consigue el máximo valor del objetivo preestablecido previamente, o si este máximo valor objetivo se alcanza al menor coste posible.

b) De eficacia:

Es la capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la organización en un período de tiempo determinado. Dichos indicadores muestran si se ha conseguido los resultados previstos. Para llevar a cabo este análisis, es necesario que previamente existan objetivos claramente delimitados y que esté cuantificada cual es la condición inicial de partida.<sup>11</sup>

c) De Economía:

“Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiada, en el momento oportuno y al menor costo posible”.<sup>12</sup>

□ Indicadores de Gestión

“Es un signo, señal o valor concreto que permite, entre otras cosas, establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición puede ser cuantitativa o cualitativa y en un periodo determinado de tiempo”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Mora Corral, Op Cit. Pág. 4, Pág. 42

<sup>12</sup> Armstrong Peter, Auditoria Integral, 1997 Pág.7

<sup>13</sup> Zulaga, Op Cit. Pág. 5, Pág. 20

### 1.2.3 Características del control de gestión

a) Totalidad:

El control ejercido debe ser tal que abarque al mismo tiempo todos los aspectos de las actividades de la empresa, en lugar de retomar cada uno de manera individual.

b) Equilibrio:

Al ejercer el control no se debe menospreciar ninguna de las actividades de la entidad, sino por el contrario se debe dar a todas el mismo porcentaje de importancia en la aplicación de los controles, ya que en los detalles más pequeños puede darse un fraude.

c) Oportunidad:

Las sugerencias deben realizarse en el momento oportuno, es decir, cuando aún se puede dar solución al problema que se haya detectado.

d) Eficiencia:

Se busca el logro de los objetivos con la asignación de recursos más conveniente, para maximizar resultados; se enfoca en el centro de los problemas.

e) Creatividad:

Se busca ratios significativos y estándares para tener un mejor panorama de la empresa y orientarla hacia sus objetivos propuestos.

f) Integración:

Al momento de ejercer este tipo de control se debe tener en cuenta que toda decisión que afecte una o varias de las actividades de la institución, repercutirá en el comportamiento de las demás.

g) Impulso a la acción:

Orientar a la dirección sobre la toma de decisiones sobre los aspectos negativos y proponer acciones correctivas adecuadas.

#### 1.2.4 Importancia del control de gestión

La alta dirección está sujeta a una constante toma de decisiones; y para ello requiere mantenerse informada de lo que ocurre dentro y fuera de la institución, y como prioridad comprobar si los objetivos trazados se están cumpliendo de acuerdo con lo planificado.

La información a este nivel de jerarquía debe ser clara y concreta de tal forma que en pocas líneas describa la situación global de la institución. Es por ello que se necesitan sistemas de control adecuados para la labor de la alta gerencia; y es el control de gestión la herramienta que reúne los requisitos.

El control de gestión es de mucha importancia para las instituciones, ya que éste propicia el mejor uso de recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y posibilita en

el momento oportuno, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar, además proporciona un análisis crítico de todas las operaciones de la institución, que permite descubrir anomalías, lleva a cabo comparación de los resultados registrados con respecto a los objetivos fijados por la dirección, efectúa un estudio especial que permite juzgar si los resultados reales son o no favorables para el futuro de la empresa y, en correlación, las medidas propuestas para el mejor desarrollo de la empresa y de esta manera alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

Es necesario para la realización del control, que la información sea elaborada con un alto grado de síntesis; sin perder de vista la representatividad que deben tener los datos para su respectivo análisis.

#### 1.2.5 Responsables de la aplicación del control de gestión

El responsable de la verificación y seguimiento de la gestión es el nivel directivo, ya que es el encargado de evaluar los avances, el grado de cumplimiento del plan de trabajo, tomar las decisiones correspondientes, dar las orientaciones y lineamientos a seguir, por parte de las áreas de la organización para garantizar el logro de los objetivos y metas previstos.

### 1.2.6 Beneficios de la implementación del control de gestión

Con la implementación de un sistema de administración y control de gestión las empresas obtienen los siguientes beneficios:

- Información para dar seguimiento a prospectos y oportunidades
- Registro de oportunidades ganadas y perdidas
- Documentación de proyectos centrada y confiable
- Planes de trabajo disponibles en cualquier momento
- Puntos de control bien definidos
- Plantilla de colaboradores disponible para cada proyecto
- Plantilla de recursos materiales clara
- Detalles de costo por hora, día o mes de cada colaborador y recurso
- Asignación sencilla de actividades
- Balanceo manual o automático de cargas de trabajo
- Identificación clara de la ruta crítica
- Comunicación clara con cada uno de los colaboradores del proyecto
- Visibilidad de las actividades diarias de cada uno de los colaboradores
- Reporte diario de actividades rápido y preciso
- Posibilidad para dar retroalimentación hacia líderes y directores
- Indicadores financieros en tiempo real
- Información de contabilidad y cobranza

- Capitalización del conocimiento corporativo y la experiencia adquirida

### 1.2.7 Herramientas del control de gestión.

Para el desarrollo del control de gestión, se utilizan determinados instrumentos que sirvan como medio informador a la alta dirección y que hacen posible la toma de decisiones y un control efectivo sobre la totalidad de la empresa; dentro de esos instrumentos se puede mencionar:

- a) El cuadro de mando integral.

Para efectuar el control integrado de gestión, el gerente se vale de un instrumento de formación que centraliza en forma sintética los resultados de las actividades bajo su mando. El cuadro de mando representa una dosificación muy bien estudiada de datos fundamentales en un momento dado o de manera progresiva y evolutiva.<sup>14</sup>

En este documento se presenta la información que todo gestor o responsable necesita para el adecuado seguimiento y dominio de su actividad, comprobando en qué grado está cumpliendo sus objetivos en el tiempo.

---

<sup>14</sup> Cáceres Martínez, José Andrés; Iraheta Rodas Mauricio Silfredo; El control integrado de gestión una herramienta básica para la dirección empresarial. Lineamientos para su aplicación en la industria del beneficio de arroz de la Zona Metropolitana, 1984, UCA.

Los cuadros de mando se caracterizan por lo siguiente:

- Se trata de una herramienta de control, que se pone al servicio de la gestión, es decir, el cuadro de mando no asegura que se va a conseguir una determinada meta, pero sí que servirá como instrumento para conseguir los objetivos previstos,
- Compara los objetivos marcados con las realizaciones en el tiempo, destacando las desviaciones producidas de manera que permite la realización de un análisis crítico de la gestión de la unidad.
- La información que en él aparece debe realizarse en el menor tiempo posible, desde el momento en que sucede el hecho y aquél en que se establece el cuadro de mando.
- Generalmente la periodicidad es mensual
- Las informaciones que contiene son tanto económicas como no económicas.<sup>15</sup>

b) Balance periódico de puntos débiles y fuertes de la gestión.

Esta herramienta consiste en un documento de información elaborado sintéticamente, el cual contiene un balance de los factores débiles y fuertes que han influido en alguna manera en los resultados obtenidos. Este instrumento permite al dirigente de la empresa evaluar la situación global de la misma, por medio del conocimiento de aspectos positivos y negativos a fin de tomar las decisiones oportunas que sirvan al mejoramiento de las acciones a emprender. Dichos aspectos pueden ser internos o externos. Dentro de los internos, deberá considerarse fundamentalmente el rendimiento de los recursos de

---

<sup>15</sup> Aguirre Ormaechea, Juan M.; Contabilidad de Costos II, Cultural de Ediciones, S.A., España 1997

que se dispone, en cuanto a los externos, deberá prestarse atención a la situación del medio ambiente en el cual opera la empresa.<sup>16</sup>

c) Análisis comparativo Inter. -Empresas

Para los dirigentes no es suficiente conocer la situación interna de la misma, este conocimiento es incompleto por lo que es necesario efectuar un análisis comparativo entre las empresas del mismo ramo, a fin de tener bases de juicio suficientes para determinar la posición y evolución que se ha alcanzado.

Para hacer la comparación Inter. - Empresas, es necesario utilizar un conjunto de ratios comunes a las organizaciones de un mismo ramo; dicha comparación podrá efectuarse utilizando ratios de cada una de ellas o ratios promedios, estas relaciones o ratios deberán actualizarse en forma periódica a fin de poder conocer la situación en que se encuentran las empresas en un momento determinado. Además se debe efectuar un análisis que refleje las causas profundas de las irregularidades detectadas y poder así, tomar decisiones correctivas adecuadas para la buena marcha de la entidad.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Cáceres Martínez, Op Cit. Pág. 14

<sup>17</sup> Cáceres Martínez, Op Cit. Pág. 14

## **2. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE INSTITUCIONES AUTÓNOMAS EN EL SALVADOR.**

### **2.1 Antecedentes de las Instituciones Autónomas**

La modernización de la economía que surge en la década de 1950, y el constante crecimiento de la población, que cada día demandaba más y mejores servicios públicos, provocó que el aparato estatal fuera incapaz de integrarse al proceso de modernización en forma directa así como de satisfacer las necesidades de la población, por lo que surgió la necesidad de entidades que fueran dinámicas y que a la vez contaran con capacidad de dirección operativa en el proceso de desarrollo. Es de esta manera como surge la creación de Instituciones Oficiales Autónomas, las cuales se crearon con el objetivo de apoyar los diferentes sectores de desarrollo del país dentro de los planes de modernización del Estado.

“Los primeros bosquejos de la Administración Pública, en este campo, inician con la instalación o tomando a su cargo instituciones tales como: hospitales, asilos para indigentes y ancianos, instituciones protectoras de la infancia, instituciones financieras, etc. Posteriormente el Estado, apoyándose en la descentralización funcional, dicta leyes especiales con las cuales crea y organiza el funcionamiento de diferentes entidades

capaces de conducirse y autofinanciarse, las cuales operan en los diferentes sectores de la economía”<sup>18</sup>.

Es importante señalar que algunas de estas instituciones descentralizadas se crearon en la década de 1930, tales como el Banco Central de Reserva de El Salvador, el Banco Hipotecario y la Federación de Cajas de Crédito.

Otras instituciones autónomas creadas antes de la década de 1950, no obedecían a una planificación de modernización del aparato estatal, sino que tenían como objetivos básicos, el dar solución a algunos problemas socio-económicos que el Estado consideraba que no podían ser tratados en forma eficiente por el sector gubernamental tradicional.

El fundamento para la creación de estas instituciones se encuentra en el Art. 225 de la Constitución de la República de El Salvador de 1983, el cual expresa lo siguiente: “Cuando la ley lo autoriza, El Estado, para consecución de sus fines, podrá separar bienes de la masa de la Hacienda Pública o asignar recursos del Fondo General, para la constitución o incremento de patrimonios especiales destinados a instituciones públicas”. Es así como mediante este artículo se autoriza la formación de instituciones

---

<sup>18</sup> Hernández Martínez, Nuria Carolina; Flores Menjivar, Nelda Maribel; “ La independencia del Auditor Interno de las Instituciones Autónomas del área metropolitana de San Salvador, Trabajo de graduación UES, 1994 Pág. 1

Oficiales Autónomas, otorgándoles los recursos necesarios para realizar las actividades designadas por El Gobierno Central.

## **2.2 Generalidades sobre Instituciones Autónomas**

### 2.2.1 Definición de Instituciones Autónomas

La Constitución de la República de El Salvador no establece ni conceptualiza de manera precisa las Instituciones Oficiales Autónomas; solamente las reconoce con algunos aspectos relacionados con su creación, sin determinar en qué consiste su autonomía.

De lo anterior se conceptualiza a las Instituciones Autónomas de la siguiente manera:

“Las Instituciones Autónomas son organismos de derecho público, que se forman a iniciativa del Estado, con personería jurídica y patrimonio propio, se les reconoce la facultad de conformar, expresar y realizar una voluntad del manejo e inversión de sus recursos, para la atención y satisfacción de una necesidad social específica, en beneficio de la sociedad”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Delgado Gutiérrez, Adán Ernesto; Díaz Romero, Ricardo David; Escobar Viera, José Roberto; “Propuesta de un sistema interno de control de calidad aplicado a la auditoría interna de las instituciones oficiales autónomas ante la nueva legislación de la corte de cuentas de la república, Trabajo de graduación UES, 1998 Pág. 3

“Son personas jurídicas de derecho público a quienes el Estado por medio de una ley les da existencia, les reconoce la facultad de conformar, expresar y realizar una voluntad y la formación de un patrimonio; son dirigidos por un organismo colegiado y tiene una importante autonomía administrativa y financiera con relación al Gobierno Central, aspecto que les permite una mayor o menor competencia para decidir los gastos de la institución”<sup>20</sup>

Para efectos de la presente investigación se entenderá por Institución Autónoma a todas aquellas entidades separadas administrativamente del Gobierno Central, las cuales se caracterizan por depender de un Ministerio, tal es el caso de La Universidad de El Salvador que depende del Ministerio de Educación; así como también poseen su propia Ley Orgánica; la cual les otorga personería jurídica, con capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones y también las facultades para establecer su propia normativa secundaria, como son: reglamentos, instructivos, políticas y tarifas.

### 2.2.2 Naturaleza de las Instituciones Autónomas

El Estado por medio del derecho administrativo, crea las Instituciones Oficiales Autónomas, a las cuales delega determinadas labores, que por razones de descentralización funcional o por la naturaleza particular de la necesidad a satisfacer,

---

<sup>20</sup> /Méndez Meléndez, José Roberto; Auditoría aplicable a Instituciones Autónomas. Un Manual para la Corte de Cuentas. Trabajo de graduación UES 1990, Pág. 3

pueden originar servicios de competencia, tales como: portuarias, eléctricas, educativas, vivienda, etc.

Algunas de las causas por las que se crearon las Instituciones Oficiales Autónomas son las siguientes:

- ✓ Deterioro de las condiciones de vida de las mayorías, obligando al Estado a extender sus actividades estatales en políticas de gastos sociales, con la finalidad de disminuir el desempleo y la construcción de obras públicas que faciliten las actividades de carácter privado.
- ✓ El avance de la legislación social, expansión de los servicios de asistencia y el aumento de las necesidades de bienes colectivos.
- ✓ La conversión del Estado en proveedor de toda la infraestructura básica necesaria para que el sector empresarial pudiera industrializarse.

### 2.2.3 Características de las Instituciones Autónomas

A continuación se mencionan algunas de las principales características que identifican a las Instituciones Oficiales Autónomas:

- ✓ A pesar de estar sujetas a un régimen de dependencia, tienen autonomía, debido a que sus ingresos no son considerados como Fondos Públicos, por lo que el Gobierno Central no puede recobrar las subvenciones que les entrega.
- ✓ La máxima autoridad administrativa de estas instituciones generalmente es la Junta Directiva, la cual es dirigida por el Presidente o Director Ejecutivo de la entidad, quien tiene a su cargo la dirección ejecutiva y la representación legal de dichos organismos.
- ✓ “Los presupuestos especiales y sistemas de salarios de las entidades Autónomas tienen que someterse a aprobación del Órgano Legislativo, según lo establecido en el Artículo 227 de la Constitución citada”<sup>21</sup>.

#### 2.2.4 Clasificación de las Instituciones Autónomas

La clasificación de las Instituciones Oficiales Autónomas, se presenta en dos maneras;

a) Estructura Orgánica;

Se refiere a la vinculación con la Administración Central, ya que cada Institución descentralizada forma parte presupuestariamente de la jurisdicción de un Ministerio.

(Anexo 1)

---

<sup>21/</sup> Delgado, Op Cit. Pág. 16, Pág. 3

b) De acuerdo a la actividad que desarrolla.

“La segunda clasificación, está formada de acuerdo al propósito y objeto de creación, dentro de la economía en general, y puede clasificarse de la siguiente manera:

1. Servicios económicos;
  2. Servicios públicos empresariales
- Bienes y servicios
  - Financieras”<sup>22</sup>

#### 2.2.5 Importancia económica y social de las Instituciones Autónomas.

Dada la influencia de los planes de modernización en la economía a través de políticas de desarrollo industrial, las Instituciones Autónomas componen el sector moderno del Estado, apoyando fundamentalmente las áreas que desarrollan la producción industrial, agropecuaria y financiera así como también constituyendo una considerable fuente de empleo y satisfacción de las necesidades por parte de la población.

La mayor parte de instituciones creadas apoyan al sector empresarial para hacer posible su desarrollo, algunas de éstas son:

- ✓ Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma( CEPA)
- ✓ Instituto Salvadoreño del Seguro Social( ISSS)
- ✓ Fondo Social para la Vivienda( FSV)

---

<sup>22/</sup> Hernández, Op Cit. Pág. 15, Pág. 7

- ✓ Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa( CEL)

La creación de estas instituciones autónomas obedece básicamente, en forma directa o indirecta, a un plan de desarrollo empresarial.

En el caso de la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, ésta apoya a la industrialización, comercio y a la agricultura.

#### 2.2.6 Tipos de Financiamiento que administran

Para su funcionamiento estas instituciones pueden adoptar varias fuentes de ingresos:

- El Fondo General: utilizado por el Gobierno Central y algunas Instituciones Autónomas que tienen contrapartidas.
- Fondos Propios: en su mayoría usados por Instituciones Autónomas Descentralizadas ya sean éstas subvencionadas o no.
- Préstamos Externos: Tanto autónomas como Gobierno Central
- Préstamos Internos: Tanto autónomas como Gobierno Central
- Donaciones: Proviene en su mayoría de países amigos que firman convenios para la ejecución de un proyecto en específico, este tipo de ingreso puede ser obtenido por todas las unidades estatales.

## 2.2.7 Marco Regulatorio

A continuación se mencionan algunas de las principales leyes que regulan el accionar de las instituciones autónomas en El Salvador; así como normas y principios técnicos aplicables a ellas.

### 2.2.7.1 Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado.

La Administración Financiera Integrada (AFI), se define como el conjunto de Principios, Normas, Organismos, Recursos y Procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control, necesarios para captar los fondos públicos y aplicarlos para la concreción de los objetivos y metas del Estado. En este contexto los componentes de la AFI, son los siguientes:

1. Subsistema de Presupuesto
2. Subsistema de Crédito Público
3. Subsistema de Tesorería
4. Subsistema de Contabilidad Gubernamental <sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Ley Orgánica de Administración Financiera, del Estado, Mendoza Orantes, 2000, Art. 1 literal b)

Todos estos subsistemas deben actuar de forma coordinada para garantizar la aplicación de los principios de competencia financiera, legalidad, austeridad, economicidad, transparencia y racionalidad en la obtención y aplicación de los recursos públicos.

El Subsistema de Presupuesto comprende los principios, técnicas, métodos y procedimientos empleados en las diferentes etapas o fases que integran el proceso presupuestario.

El Presupuesto General del Estado y los demás presupuestos del sector público, se estructuran con base a los principios presupuestarios de universalidad, equilibrio, oportunidad, y transparencia.

El Subsistema de Inversión y Crédito Público rige para todas las entidades e instituciones del sector público, y tiene como finalidad obtener, dar seguimiento y controlar recursos internos y externos, originados por la vía del endeudamiento público. Tales recursos solamente pueden ser destinados al financiamiento de proyectos de inversión de beneficio económico y social, entre otras.

Además, dichas entidades, deben registrar en la Dirección General de Inversión y Crédito Público, los programas anuales de preinversión, y tienen la obligación de informar a la misma sobre la programación y ejecución de la Preinversión e Inversión Pública a su cargo.

El Subsistema de Contabilidad Gubernamental es el elemento integrador y está constituido por un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones del sector público, expresable en términos monetarios, con el objeto de proveer información sobre la gestión financiera y presupuestaria.

#### 2.2.7.2 Manual del Sistema de Contabilidad Gubernamental

La Contabilidad Gubernamental se rige por principios contables, los cuales son:

1. Entidad Contable
2. Medición Económica
3. Dualidad Económica
4. Devengado
5. Realización
6. Costo como base de Valuación,
7. Provisiones Financieras
8. Período Contable
9. Exposición de Información
10. Existencia Permanente
11. Cumplimiento de Disposiciones Legales, y
12. Consistencia

Asimismo cuenta con Normas Generales de Contabilidad Gubernamental:

1. Instrucciones contables
2. Acatamiento de Normas Legales
3. Exclusión Contable de estimaciones Presupuestarias
4. Importancia Relativa de los Hechos Económicos
5. Período de contabilización de los hechos económicos
6. Estructuración de Sistemas Contables Institucionales y
7. Ajuste de los hechos económicos Contabilizados Erróneamente.

Dentro de las Normas Específicas, algunas pueden ser directamente aplicables a la ejecución de proyectos; éstas son:

- a) Agrupación por unidad presupuestaria:

Las instituciones que ejecuten proyectos o grupo de proyectos deberán identificar cada uno de éstos con una codificación de cinco dígitos. En el ejercicio contable sólo podrán adicionarse la identificación de proyectos nuevos, quedando estrictamente prohibido eliminar todo aquel que finalice la etapa de ejecución y sea eliminado contablemente en dicho período.

No obstante, al inicio de cada ejercicio contable podrán eliminarse las denominaciones de proyectos que hayan sido liquidados en el año anterior y no tengan saldos iniciales de apertura.

b) Adelantos de dinero otorgados a terceros:

Los adelantos de dinero a rendir cuenta otorgados a terceros, destinados a la adquisición de bienes y servicios institucionales, respaldados en contratos, convenios o acuerdos, deberán contabilizarse en cuentas del subgrupo anticipos de fondos, dejando reflejada la responsabilidad de la entidad en la cuenta correspondiente de obligaciones con terceros, cuando los fondos hayan sido proporcionados por otra institución u organismo y la rendición de cuentas tendrá que realizarse ante esta institución u organismo.

c) Costo y aplicación en los proyectos:

Los desembolsos imputables a proyectos deberán registrarse según la naturaleza de la operación y en armonía con los objetos específicos de la clasificación presupuestaria de egresos.

El costo contable de los proyectos o programas estará conformado por todos aquellos desembolsos inherentes a éstos. Las adquisiciones de bienes muebles o inmuebles de larga duración con cargo a proyectos, que al finalizar la ejecución quedaran formando parte de los recursos institucionales, incrementará anualmente el costo contable en el monto de la depreciación de dichos bienes.

d) Liquidación de los proyectos:

Al término de la ejecución de cada proyecto deberá procederse a la liquidación contable.

Los proyectos cuyo objetivo es la formación de bienes muebles o inmuebles, destinados a la actividad institucional, deberán traspasarse a Inversiones en Bienes de Uso por el valor de costo contable acumulado.

Los proyectos cuyo objetivo no es la formación de un bien físico o corresponda a obras en bienes de uso público, deberán ajustarse contablemente contra la cuenta de complemento que registre los costos traspasados a gastos de gestión.

e) Actualización de inversiones en proyectos:

En las inversiones en bienes de larga duración, destinadas a la ejecución de inversiones en proyectos, se deberán aplicar similares criterios de actualización a los fijados para bienes de uso.

Los costos acumulados y las cuentas de complemento de proyectos que aún se encuentren en etapa de ejecución o liquidación, provenientes de ejercicios anteriores, deberán reajustarse con el índice de actualización anual.

#### 2.2.7.3 Ley de la Corte de Cuentas de la República

La Corte de Cuentas de la República, por medio de su ley, está facultada para ejercer “la fiscalización y el control de la Hacienda Pública en general, de la ejecución del

presupuesto en particular y de la gestión económica de las Instituciones a que se refiere la constitución de La República”<sup>24</sup>, incluidas las Instituciones Oficiales Autónomas.

La Corte se pronunciará sobre la legalidad, eficiencia, economía, efectividad y transparencia de la gestión al examinar las actividades financieras, administrativas y operativas de las entidades y servidores sujetos a su jurisdicción.

En su Art. 26 esta ley establece, que cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio sistema de control interno financiero y administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable:

1. En el cumplimiento de sus objetivos con eficacia, efectividad, y economía;
2. En la transparencia de la gestión;
3. En la confiabilidad de la información, y
4. En la observancia de las normas aplicables.

En este sentido es de suma importancia que las instituciones desarrollen y apliquen controles que se amolden a su propia actividad, no sólo en lo referente a las finanzas, sino aún más importante, en cuanto a la gestión.

---

<sup>24</sup> /Ley de la Corte de Cuentas de la República Art. 1

#### 2.2.7.4 Declaraciones Internacionales Sobre Contabilidad de Gestión

Referente a la ejecución de proyectos la Declaración Internacional Sobre Contabilidad de Gestión N ° 4 “Control de gestión en Proyectos Específicos”, nos dice lo siguiente:

El control del proyecto comienza cuando la dirección ha aprobado de forma genérica que ha de hacerse, y autorizado la cantidad aproximada de recursos que se van a dedicar a realizar este cometido. El proyecto termina cuando ha alcanzado su objetivo o cuando se abandona. Una de las diferencias importantes entre el proyecto y la operación continuada es que el equipo que trabaja en el proyecto se deshace cuando éste se lleva a cabo, mientras que en las operaciones continuadas, la organización creada tiene que funcionar de manera indefinida. La finalización de un proyecto puede dar lugar a una operación continuada; esta eventual transición de la organización de un proyecto a la organización operativa continuada lleva aparejadas cuestiones complejas de control de gestión.

La función del profesional de la contabilidad de gestión es fundamental para el control de gestión de los proyectos. Se ocupa de suministrar información oportuna y confiable, y de asistir a la dirección en la planificación y control de decisiones, con las siguientes funciones:

- Desarrollar, instalar y hacer funcionar los sistemas usados para recoger la información y emitir los informes correspondientes.

- Asegurarse de que esta información se adapta a las reglas prescritas en los citados sistemas; y
- Asistir a la dirección en el uso de esta información para la planificación y el control del proyecto.

### **3.ANTECEDENTES Y GENERALIDADES SOBRE PROYECTOS QUE EJECUTAN LAS INSTITUCIONES AUTÓNOMAS EN EL SALVADOR.**

#### **3.1 Antecedentes sobre proyectos**

A continuación se comentan algunos aspectos relacionados con la evolución de los proyectos desarrollados en El Salvador, administrados por Instituciones Autónomas.

La estrategia en El Salvador desde la época de los acuerdos de paz (1992) es realizar proyectos que:

- i) Promuevan el crecimiento económico e incrementen la competitividad;
- ii) Reduzcan la pobreza y desarrollen capital humano, y
- iii) Sustenten la modernización del Estado y mejoren la gobernabilidad.

Esta estrategia reconoce la importancia de fortalecer la participación de la ciudadanía, la creación de asociaciones solidarias entre el gobierno y la sociedad civil y la creación de un amplio consenso político en torno a programas clave de desarrollo. Las esferas prioritarias son el respaldo a la estrategia de desarrollo local del gobierno y las mejoras en la administración pública local y en los mecanismos de participación de la ciudadanía.

Entre algunos de los proyectos que han sido aprobados para su ejecución durante el período 1997-2000, por parte de las instituciones autónomas, se pueden mencionar los siguientes:

1. Programa de desarrollo local

Diciembre 1998

Sector: Desarrollo Urbano

Título del proyecto: Programa de Desarrollo Local (1067/OC-ES)

Costo total: US \$ 37.85 millones

Financiamiento: BID US \$ 34.06 millones

Local US \$ 3.79 millones

Fecha de aprobación: 3/12/1997

Organismo ejecutor: Fondo de Inversión social para el Desarrollo Local (FISDL)

Descripción general: La meta del programa es mejorar las condiciones de vida y aumentar las oportunidades de desarrollo de los sectores más pobres de la población salvadoreña mediante:

- a) establecimiento de un mecanismo, planificación y presupuestación participativa por el cual se deleguen funciones de proyecto de agentes locales y
- b) la planificación y realización de inversiones en proyectos de infraestructura social y económica.<sup>25</sup>

## 2. Programa de apoyo para la transformación institucional del ISSS

Septiembre 2000

Título del proyecto: ES – 0134

Prestatario: República de El Salvador

Agencia Ejecutora: ISSS

Monto y Fuente: Prestatario US \$ 1.6 millones

BID (OC) US \$ 5.8 millones

Total US \$ 7.4 millones

Objetivos:

- a) Apoyar la transformación institucional del ISSS para asumir crecientemente su función fundamental de aseguramiento en salud.

---

<sup>25</sup> [http://www.iabd.org/exr/doc.98/apr/lc\\_salvq.htm](http://www.iabd.org/exr/doc.98/apr/lc_salvq.htm) , Documentos de Proyectos Aprobados – El Salvador

- b) Apoyar al ISSS en el diseño, prueba y evaluación de los instrumentos de transformación institucional necesarios para impulsar una futura reforma sectorial.
- c) Establecer las bases para la generación de consensos entre los actores claves para la transformación institucional del ISSS.
- d) Fortalecer la capacidad y la generación de información que apoye su transformación institucional.

### 3. Programa de desarrollo local II (ES –0120)

Prestatario: República de El Salvador

Órgano ejecutor: FISDL

Monto y fuente: BID (CO) US \$ 70.0 millones

Local US \$ 7.8 millones

Objetivos:

- a) Incrementar el acceso de las comunidades pobres a los servicios básicos mediante el financiamiento de proyectos;
- b) Desarrollar la capacidad de los gobiernos municipales y de las asociaciones de las comunidades y los organismos no gubernamentales para participar en los procesos de desarrollo local sustentable y
- c) Fortalecer la normativa del FISDL.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> IBID

4. Formación y capacitación de recurso humano a nivel de pre y post-grado sobre educación, promoción y servicios integrales en salud sexual y reproductiva.

Numero de proyecto: ELS/98/PO2

Agencia ejecutora: Facultad de Medicina de la UES

Fuente de financiamiento: Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)

## **3.2 Generalidades sobre proyectos**

### 3.2.1 Definiciones de proyecto

A continuación se presentan algunas definiciones sobre proyectos:

“El término proyecto es un conjunto de actividades que intentan cumplir una finalidad especificada, con suficiente relevancia para resultar de interés a la dirección”.<sup>27</sup>

“Conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, que debe resultar en un producto final orientado a la expansión de la acción del Gobierno”.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Asociación Interamericana de Contabilidad, Declaraciones Internacionales sobre Contabilidad de Gestión-004, Pág.105

<sup>28</sup> Corte de Cuentas de la República, Normas Técnicas de Control Interno, 2000, Pág.58

“Existen dos formas de entender el concepto de proyectos. La primera es la construcción de un producto y la segunda como la explotación de un producto para satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad”<sup>29</sup>.

“Es un conjunto de acciones de transformación que deben ejecutarse dentro de un marco de tiempo y de recursos preestablecidos, representando una decisión sobre uso de recursos, con el objetivo de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios; procurando que el valor de los beneficios sea mayor que el de los costos”<sup>30</sup>.

Para efectos de la presente investigación se tomará como definición de proyectos, la siguiente:

Conjunto de actividades no rutinarias que realizan las Instituciones Autónomas, tomando en cuenta el tiempo establecido y los recursos destinados para desarrollarlas, cumpliendo con una finalidad específica; ya sea para beneficio social o institucional.

---

<sup>29</sup> Gerardo Domínguez Giraldo, Gerencia Municipal e indicadores de Gestión, 2000, Pág.164

<sup>30</sup> Pedro Enrique Kreitz Martínez, Diseño de un sistema de monitoreo de indicadores de impacto social de proyectos, UCA, 1996, Trabajo de graduación, Pág.4

### 3.2.2 Clasificación de los proyectos

Tomando como base las Normas Técnicas de Control Interno y las Declaraciones Internacionales sobre Contabilidad de Gestión, se presenta la siguiente clasificación:

“Todo proyecto de obra pública será identificado y clasificado de conformidad con el esquema adaptado por el organismo rector del sistema de inversión pública”<sup>31</sup>.

La clasificación de proyectos permite realizar con mayor facilidad las diferentes actividades que llevan a cabo las Instituciones Autónomas en El Salvador, ya que a través de ésta se obtiene una mayor eficiencia en el desarrollo de los proyectos. Por esta razón, los organismos encargados de los proyectos de inversión del sector público deben contar con esquemas de clasificación de proyectos.

La Declaración Internacional sobre Contabilidad de Gestión N.004 hace referencia a proyectos específicos, entre los cuales se mencionan: los proyectos de construcción, los de fabricación de un producto de elevado costo, la reestructuración de una planta productiva, el desarrollo y comercialización de un nuevo producto, los encargos de consultoría, la auditoría, las adquisiciones, la reestructuración financiera, el trabajo de

---

<sup>31</sup> Corte de Cuentas de la República, Op Cit. Pág.33, Pág. 44

investigación y desarrollo, la puesta a punto e instalación de sistemas de información y muchos otros similares”.

### 3.2.3 Importancia de un control eficiente en los proyectos.

A continuación se presentan algunos aspectos que se considera, son de mucha relevancia para una adecuada ejecución de proyectos.

En las instituciones que realizan proyectos se detecta la necesidad de una administración adecuada de éstos, cuando se comienza a dar un proceso de crecimiento. En este momento, la demanda obliga a crecer la capacidad instalada, para facilitar la atención de varios proyectos.

“Para cualquier empresa, el desarrollo de un producto es un proyecto, o bien, cuando los productos existentes requieren funcionalidades distintas o adicionales. En este sentido, la asignación de recursos, ya sea, humanos o materiales se convierte en una problemática, dado que existe la necesidad de atender a varios proyectos en forma paralela. Ahora bien, si existe un desorden en la asignación de estos recursos, generará inmediatamente deficiencias en el número de recursos a utilizar, derivando en excesivas cargas de trabajo para los colaboradores, además de tener información dispersa o incierta de los

proyectos, información deficiente de costos, tiempos de entrega, de disponibilidad y ocupación de la gente”<sup>32</sup>.

De lo anterior surge la necesidad de controles eficientes en el desarrollo de los proyectos; para conocer el avance de éstos, la ocupación y disponibilidad de los recursos humanos y materiales, debe tener conocimiento sobre el detalle de los proyectos; de igual forma es importante, ya que a través de estos controles se identifican necesidades de cambios en los proyectos, documentar los aspectos específicos del proyecto, que se hayan acordado modificar y así facilitar la puesta en práctica de tales cambios y evitar pérdida de tiempo.

#### 3.2.4 Fases de los proyectos

Los proyectos se desarrollan en las siguientes fases:

1) “Estudio y diseño o preinversión, que incluye las siguientes etapas: idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad y diseño”.<sup>33</sup>

En esta fase se estudian los proyectos para obtener la información necesaria que permita establecer la conveniencia o inconveniencia de asignar recurso al proyecto para su ejecución. El objetivo de esta fase es apoyar la toma de decisiones de inversión de los

---

<sup>32</sup> <http://www.kiven.com> , México , D. F.

<sup>33</sup> Corte de Cuentas de La República, Op Cit. Pág. 33, Pág.45

ejecutivos de las entidades públicas que tienen esta responsabilidad. Esta fase se desarrolla en un conjunto de etapas secuenciales: idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, diseño.

➤ Idea:

La realización de un proyecto nace de una necesidad real, iniciando con diferentes alternativas de solución.

➤ Perfil:

Comprende el planteamiento del proyecto, para lo cual se identifican: por una parte, la necesidad insatisfecha, el problema a solucionar o la potencialidad que se pretende desarrollar con el proyecto, y por otra parte, las características de la posible solución que podría representar el proyecto, así como sus principales beneficios y costos y los indicadores de evaluación iniciales que permiten recomendar una decisión sobre el proyecto.

➤ Prefactibilidad:

Comprende, por una parte, el afinamiento del problema identificado en la etapa anterior, y por otra parte, el planteamiento y el análisis teórico-económico de todas las alternativas que se puedan establecer para solucionar el problema identificado.

Esta etapa permite así mismo reducir los márgenes de incertidumbre mediante la estimación de los indicadores de evaluación socio-económica y privada para cada una de las alternativas de soluciones planteadas que a su vez permitirán solucionar la alternativa más conveniente y recomendar una decisión sobre el proyecto.

➤ Factibilidad:

Comprende el análisis detallado y afinado de la alternativa seleccionada en la etapa anterior, reduciendo aun más los márgenes de incertidumbre y recalculando los indicadores de evaluación socio-económica y privada del proyecto. Esta etapa permite recomendar una decisión sobre el proyecto.

➤ Diseño:

Esta etapa se elaborará únicamente cuando se haya tomado la decisión de ejecutar el proyecto. Se proporciona una representación y descripción gráfica del proyecto de obra publica o de la parte de ella que se va a ejecutar.

➤ Financiamiento para la ejecución:

Después de finalizada la fase de preinversión se define la fuente de financiamiento de la inversión.

2) Construcción, inversión o ejecución, que incluye la modalidad de ejecución y construcción.<sup>34</sup>

➤ Modalidad de ejecución:

La entidad debe verificar, la disponibilidad de recursos para la construcción, cumplimiento del plazo y costo de la etapa.

➤ Construcción:

Comprende la ejecución de la obra material la cual debe dividirse en partidas valoradas que prevean el avance de la obra y su costo. El inicio de esta etapa requiere de la existencia de disponibilidad financiera.

➤ Supervisión:

La supervisión de una obra pública o parte de ella, son un costo necesario en que se debe incurrir, para garantizar el uso eficiente de los recursos asignados, así, lograr que la ejecución de la obra sea oportuna y conforme a lo previsto.

➤ Terminación y recepción de la obra:

Se debe informar por escrito que se ha terminado la construcción de la obra, respaldado por la liquidación respectiva.

---

<sup>34</sup>/Corte de Cuentas de la República, Op Cit. Pág. 33, Pág. 45

➤ Recopilación de documentos:

Esto es necesario como fuente de información estadística e histórica, para apoyar el mantenimiento y los nuevos proyectos de remodelación, ampliación y nuevas construcciones.

➤ Registro contable del proyecto:

Las entidades encargadas de la ejecución del proyecto deben establecer registros contables, utilizando el rubro de inversiones en proyectos y programas.

3) Operación y mantenimiento<sup>35</sup>

➤ Mantenimiento:

Las entidades públicas están obligadas a elaborar y ejecutar en forma eficiente, efectiva, económica y oportuna, un plan de mantenimiento preventivo de las obras públicas bajo su responsabilidad.

---

<sup>35</sup> Corte de Cuentas de La República, Op Cit. Pág. 33, Pág.45

## CAPITULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo explica la manera de cómo se llevó a cabo la investigación, tanto de campo como bibliográfica.

#### **1.1 Tipo de estudio:**

De acuerdo al tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de información, el estudio se consideró retrospectivo, debido a que se tomó en cuenta la información ya existente de los proyectos que se ejecutaron en el año 2001, en las instituciones autónomas, así como datos que se fueron generando durante el año 2002.

Según el análisis y el alcance de los resultados, la investigación que se realizó, es de tipo correlacional analítico, ya que se midió la relación entre las variables procedimientos de control de gestión y la adecuada ejecución de proyectos en instituciones autónomas; para esto se analizaron los datos obtenidos por medio de encuestas y entrevistas realizadas a los funcionarios encargados de la coordinación de dichos proyectos.

Según el período y secuencia, el trabajo desarrollado es longitudinal, tomando en cuenta que el estudio se realizó en forma ininterrumpida a partir del año 2001.

De acuerdo a la fuente de información utilizada; la investigación se consideró bibliográfica y de campo; ya que parte de ella se realizó mediante la consulta de textos de autores especialistas en el tema; así como también se recolectó información acerca de la situación actual de las instituciones autónomas con relación a la aplicación de procedimientos de control de gestión. Esta información se recopiló mediante cuestionarios dirigidos a los gerentes de las unidades ejecutoras de proyectos en las instituciones autónomas.

## **1.2 Área de estudio**

La investigación giró en torno al área gubernamental; específicamente en las unidades encargadas de la ejecución de proyectos, en las Instituciones Autónomas del Estado. Lo anterior debido a que es en esta área donde se detectaron los problemas.

## **1.3 Recopilación de datos**

El trabajo de investigación se realizó, mediante el método científico deductivo, tomando como base datos generales (informes de auditoría, encuestas, etc.); para llegar a lo específico, que es la propuesta de procedimientos de control de gestión para la ejecución de proyectos por parte de las Entidades Autónomas. La utilización de este método hizo posible que los resultados fueran más objetivos.

Para lograr este cometido se recopiló información de dos fuentes distintas:

**Fuente primaria:**

El cuestionario: Se utilizó este instrumento debido a las ventajas que proporciona, ya que al ser administrado personalmente, permitió establecer contacto con las personas encargadas de la administración de los proyectos.

El cuestionario estuvo dirigido a los administradores de los proyectos que fueron seleccionados para formar parte de la muestra; las preguntas se elaboraron de tipo cerradas múltiples en las que el encuestado dió una respuesta afirmativa o negativa y un comentario que consideró adecuado al respecto.

La utilización de preguntas cerradas facilitó la comprensión de las mismas por parte de los encuestados, y disminuyó al mínimo posible, el tiempo requerido de ellos para responderlas. Además, de esta manera la tarea de tabular los datos obtenidos fue más sencilla.

La entrevista: Se realizaron entrevistas a las personas que están inmersas directamente en la ejecución de los proyectos, mediante preguntas abiertas y narrativas; ésto sirvió para profundizar sobre aspectos que se consideraron de mucha relevancia, o cuyas respuestas no habían sido satisfactorias al momento de la aplicación del cuestionario;

sirvió también como apoyo para efectuar la interpretación de los resultados obtenidos en la tabulación de datos.

### **Fuente secundaria:**

Se consultó la información escrita ya existente, respecto al tema en cuestión, que fue posible recopilar; proveniente de: libros, revistas, folletos, Internet, etc. Esto permitió tener una visión más amplia de las teorías que sustentan tanto la problemática existente, como las propuestas de solución a la misma.

### **1.4 Tabulación, análisis e interpretación de los datos**

Para tabular la información recopilada mediante los cuestionarios, ésta fue vaciada inicialmente en una matriz, elaborada en una hoja electrónica, anotando en primer lugar cada pregunta y sus diferentes alternativas, a continuación el número de encuestas, se fue llenando la matriz tomando uno por uno los cuestionarios; para de esta manera poder establecer las frecuencias absolutas de cada una de las respuestas obtenidas, así como los porcentajes correspondientes; para ello se utilizaron fórmulas en la hoja electrónica.

El análisis se realizó mediante cuadros y gráficas que reflejaron los resultados obtenidos luego de vaciar cada una de las respuestas brindadas por los entrevistados. Se hizo una página de análisis por cada pregunta contenida en el cuestionario, escribiendo primero la

pregunta y a continuación el objetivo que se quería alcanzar con la misma; luego se diseñó un cuadro conteniendo el rango (opciones de respuesta), la frecuencia absoluta y el porcentaje que arrojó la matriz inicial. En base a éstos porcentajes se redactó una breve explicación de los resultados y se construyó un gráfico para visualizarlos de una mejor manera. Este análisis formará parte de los anexos del trabajo de investigación.

Posteriormente se realizó la interpretación de los datos obtenidos, la cual fue más fácil gracias a los cuadros explicados anteriormente. Para tal efecto se agruparon las preguntas del cuestionario en cuatro grandes áreas: Área sobre aspectos generales, presupuestarios, contables, y gestión; de esta manera fue más fácil relacionarlas.

Luego se construyeron cuadros, uno por cada área en cuestión; conteniendo el número de pregunta y la respuesta obtenida con su valor absoluto y porcentaje correspondiente; no se escribieron todas las respuestas de cada pregunta, solamente se retomaron las más importantes y que servirían para relacionar las variables y efectuar la interpretación de los resultados; se hizo así porque ya en el análisis se encuentra un detalle de cada una de las respuestas obtenidas con las entrevistas realizadas; algunas de las preguntas se encuentran contenidas en más de un área, por tener relación con cada una de ellas.

Para visualizar mejor las relaciones expresadas en la interpretación de datos se elaboraron gráficos que las ilustran.

## 1.5. Población y muestra

### 1.5.1. Población

La población utilizada para realizar la investigación de campo fue integrada por las Instituciones Oficiales Autónomas del área metropolitana de San Salvador, que de acuerdo a listado proporcionado por el Ministerio de Hacienda, suman un total de 62.

### 1.5.2. Muestra

De acuerdo al universo establecido, se utilizó una muestra probabilística al azar simple, con base a población finita, que consiste en seleccionar una muestra en la cual cada uno de los elementos que conforman la población tienen igual posibilidad de ser seleccionados.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) E^2 + Z^2 P Q}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de población

Z = Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

P = Proporción poblacional de ocurrencia de un evento

Q = Proporción poblacional de la no-ocurrencia del evento

e = Error muestral

El tamaño de la muestra se determinará con base en los siguientes datos:

Tamaño de la población = 62 Instituciones Oficiales Autónomas

Intervalo de confianza = 1.96

Tasa de error = 10 %

Probabilidad de éxito de que no existan procedimientos de control de gestión = 80%

Probabilidad de fracaso de que existan procedimientos de control de gestión = 20%

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$n = \frac{(1.960)^2 (0.80)(0.20) 62}{(62-1) (0.1)^2 + (1.960)^2 (0.80)(0.20)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.80) (0.20) 62}{(61) (0.01) + (3.8416) (0.16)}$$

$$n = \frac{38.108672}{0.61 + 3.8416(0.16)}$$

n = 38.108672

1.224656

n = 31

La muestra estudiada estuvo conformada por 31 Instituciones Autónomas del área metropolitana de San Salvador.

### **CAPITULO III**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS INSTITUCIONES AUTÓNOMAS QUE EJECUTAN PROYECTOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

Tal como se planteó en el Capítulo II Pág. 52, con el propósito de efectuar un análisis más integral de los resultados, se ha efectuado, una separación de las preguntas contenidas en el cuestionario; agrupándolas en las siguientes áreas: General, Contable, Presupuestaria y de Gestión. Las cuales se detallan a continuación.

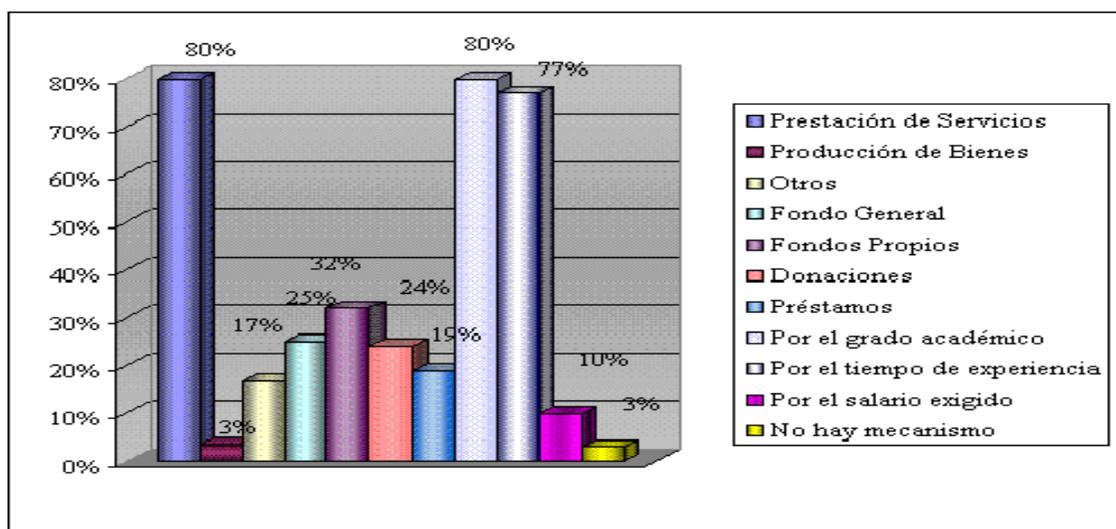
#### **1.1 Área sobre aspectos generales**

De acuerdo con el resultado obtenido se destaca que un 80% de las instituciones encuestadas se dedican a la prestación de servicios; al consultar por medio de entrevista a los coordinadores de proyectos de estas entidades, se pudo constatar que en su mayoría los proyectos que ejecutan van encaminados a esta misma finalidad, y son financiados con diferentes fuentes, tales como: Fondo General, Fondos Propios, Donaciones y Préstamos; generando la necesidad de tener procedimientos que contribuyan al adecuado manejo de recursos, para que de esta manera las instituciones gocen de mayor confianza y tengan más oportunidades de ser seleccionadas para ejecutar proyectos que contribuyan a la generación de servicios con calidad, eficiencia y economía, ya que entre

donaciones y préstamos se financian un total de 43% de los proyectos ( Véase preguntas 1 y 2 de cuadro N ° 1 ).

Tomando en cuenta que para generar servicios con calidad las instituciones necesitan contar con personal capacitado para tal efecto, es por ese motivo que se indagó sobre los parámetros utilizados para seleccionar el personal al cual se le asignará la ejecución de un proyecto determinado a lo cual un 80% respondió que se efectúa en base al grado académico y un 77% al tiempo de experiencia.

**Gráfico N ° 1**



### Área sobre aspectos generales

Cuadro N ° 1

N ° de pregunta	Respuesta Obtenida	Valor Absoluto	Valor Porcentual
1	La prestación de servicios como actividad principal	24	80%
2	Fuentes de financiamiento principales:		
	Fondo General	15	25%
	Fondos Propios	19	32%
	Donaciones	14	24%
	Préstamos	11	19%
6	Utilización de herramientas de control de gestión		
	Sí	6	20%
	No	23	77%
21	Criterios para seleccionar el personal que se asignará a un proyecto específico:		
	Por el grado académico	24	80%
	Por el tiempo de experiencia	23	77%

#### 1.2 Área sobre aspectos presupuestarios

Dentro de esta área se determinó que las Instituciones encuestadas elaboran presupuesto de tiempo en un 73%, relacionando este resultado con el obtenido en la pregunta sobre si se finaliza el proyecto de acuerdo al plazo establecido en el contrato, se observó que un 60% afirma que se concluye de acuerdo a lo establecido y un 40% no, debido a diferentes razones; como desfases por una inadecuada coordinación en la ejecución de

las obras por parte de los contratistas, desembolsos no oportunos lo cual impide concluirlo en la fecha establecida, mala planificación en los plazos, inadecuada dimensión de la carga de actividades, cuando el contrato no incluye el presupuesto de tiempo no se obtienen los resultados esperados.

Otro factor importante fue el presupuesto de egresos, obteniendo un resultado del 50% que afirmó sobre su elaboración y un 50% no lo elabora; al comparar este resultado con el obtenido en la pregunta sobre las situaciones más comunes cuando se ejecutan proyectos, en la que un 67% respondió que lo concluyen, pero que fue necesario más fondos porque lo presupuestado resultó ser insuficiente; de igual manera al cuestionar referente a la asignación de fondos obtenidos de acuerdo a un orden prioritario de las actividades, un 30% respondió que no se distribuyen de esta manera.

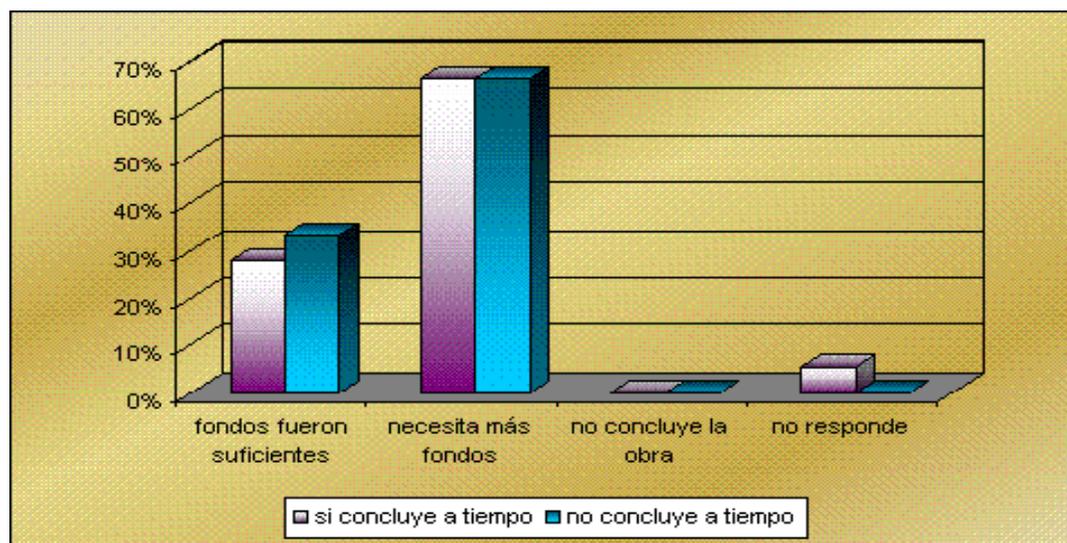
De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede afirmar que las unidades encargadas de la ejecución de proyectos en las Instituciones Autónomas, carecen de procedimientos adecuados para controlar la etapa presupuestaria de los proyectos; por lo cual se evidenció la necesidad de implementar procedimientos de control de gestión.

### Área sobre aspectos presupuestarios

Cuadro N ° 2

N ° de pregunta	Respuesta Obtenida	Valor Absoluto	Valor Porcentual
11	Presupuestos que se elaboran antes de iniciar un proyecto.		
	Tiempo	22	73%
	Egresos	15	50%
14	No se asignan los fondos de acuerdo a un orden prioritario de las actividades	9	30%
18	Los proyectos se concluyen de acuerdo al tiempo establecido en el contrato.	17	60%
19	Situación más común en las instituciones cuando se ejecuta un proyecto.		
	b)Se concluye el proyecto pero fue necesario conseguir más fondos por que lo presupuestado fue insuficiente	20	67%

Gráfico N ° 2



### **1.3 Área sobre aspectos contables**

Del 100% de los encuestados el 70% manifestó que los controles que aplican no les ayudan a detectar desviaciones oportunamente, esto debido a que solamente el 11% de ellos afirmó utilizar controles de gestión en la ejecución de proyectos a su cargo. Esto se agrava tomando en cuenta que el 73% de los entrevistados considera que la información recibida por parte de contabilidad no es oportuna ni confiable; poniendo de manifiesto la necesidad de recibir información que contribuya a la buena toma de decisiones por parte de la administración. Esto sería más factible si se aplican procedimientos de control de gestión también en el área contable.

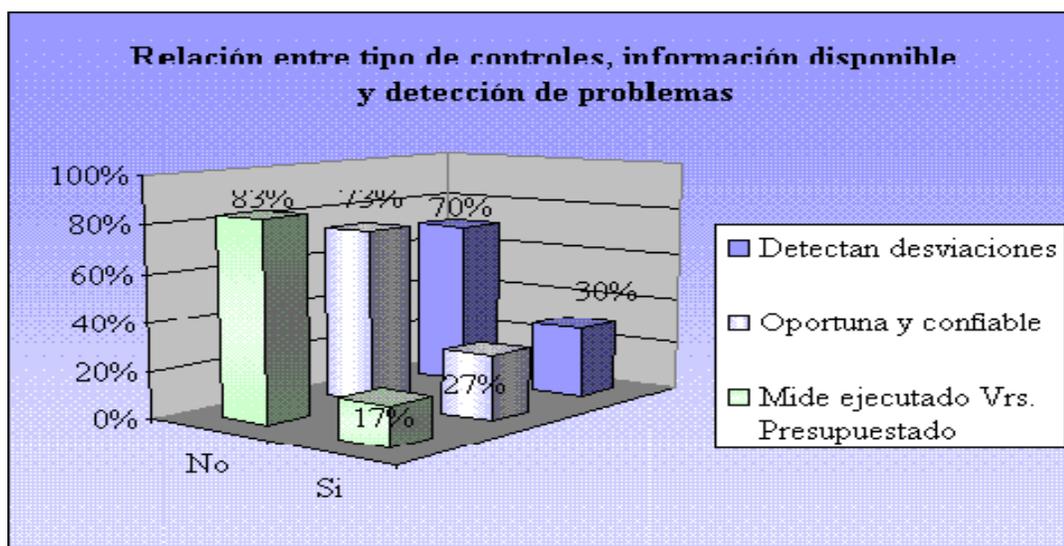
Al preguntar si la información recibida por parte de Contabilidad permite medir lo ejecutado con lo presupuestado un 83% de los encuestados manifestó que la información proporcionada por contabilidad no permite medir en un determinado momento el grado de avance del proyecto, esto debido a que como se mencionó anteriormente, la información no es oportuna ni confiable, inclusive algunos de los encuestados apuntaron: “ un error de contabilidad desbalancea todo el proyecto”.

### Área sobre aspectos contables

Cuadro N ° 3

N ° de pregunta	Respuesta Obtenida	Valor Absoluto	Valor Porcentual
3	Tipo de controles que se aplican actualmente en la ejecución de proyectos.		
	De gestión	5	11%
4	Los controles que aplican no ayudan a detectar desviaciones oportunamente.	21	70%
16	La información que se recibe por parte de contabilidad no es oportuna ni confiable.	22	73%
17	La información que genera contabilidad no permite efectuar una medición entre lo ejecutado y lo presupuestado.	25	83%

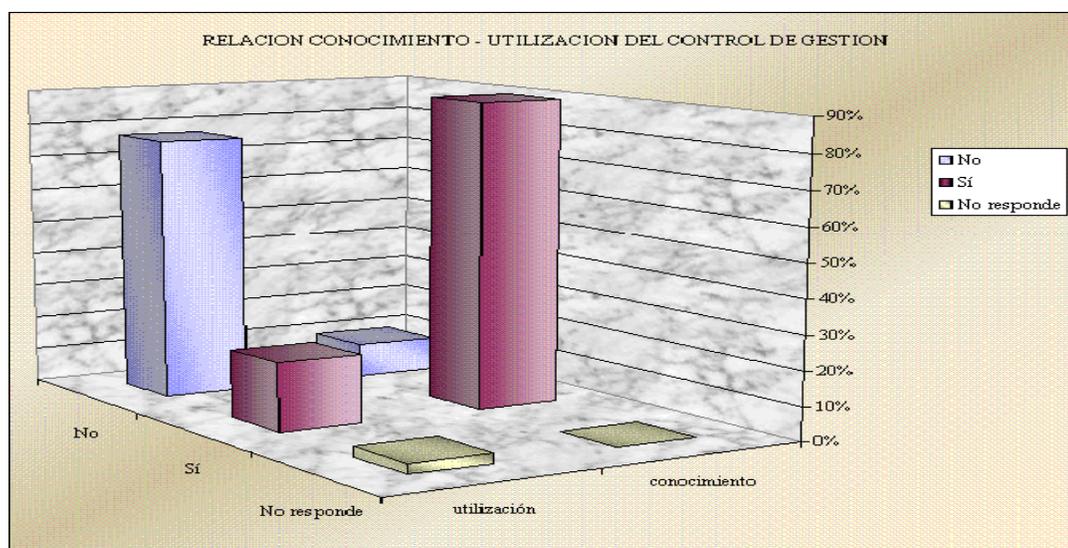
Gráfico N ° 3



### 1.4 Área sobre aspectos de gestión

Los encuestados dejaron entrever con sus respuestas que realmente no tienen un conocimiento sólido del tema investigado, debido que a pesar que el 90% de los encuestados afirmo tener conocimiento sobre la aplicación de procedimientos de control de gestión en la ejecución de proyectos; un 77% dijo también que no utiliza el control de gestión, y el 83% desconoce la causa del porque no se utiliza (ver gráfico N ° 4).

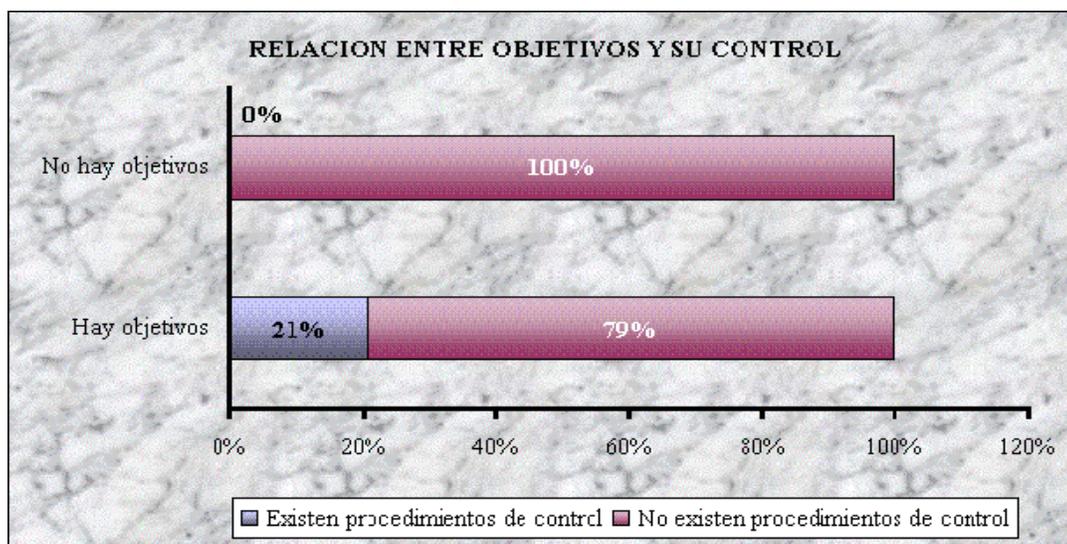
**Gráfico N ° 4**



El 97% de las Instituciones tiene objetivos bien definidos para llevar a ejecución los proyectos; de los cuales sólo el 21% aplica controles que le permiten valorar y cuantificar si los objetivos del proyecto se están alcanzando(ver gráfico N ° 5).

Con relación a las actividades o ejecución de proyectos que realizan las Instituciones

**Grafico N ° 5**



Autónomas; el 70% respondió que los fondos se asignan de acuerdo a las prioridades en las actividades; el 67% requiere de fondos adicionales para concluir la ejecución de los proyectos, y el 93% no considera que existe una adecuada jerarquización de las mismas; a pesar que el 83% manifestó que cada responsable conoce los factores claves bajo su mando (ver cuadro y gráfico N ° 6 y 7).

El 83% de los encuestados manifestó que no utiliza parámetros para medir la eficiencia, eficacia y economía, debido a que generalmente se ejecuta lo más barato, no lo mejor; por lo que el 90% considera necesario la aplicación de procedimientos de control de gestión para la adecuada ejecución de los proyectos; tomando en cuenta que el 90% de estos son de utilidad social.

Gráfico N ° 6

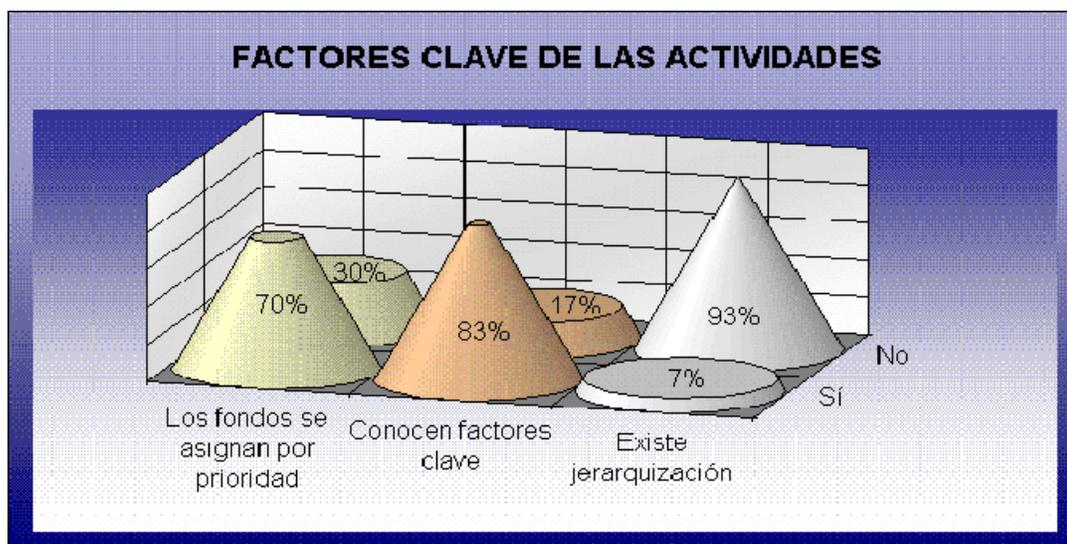
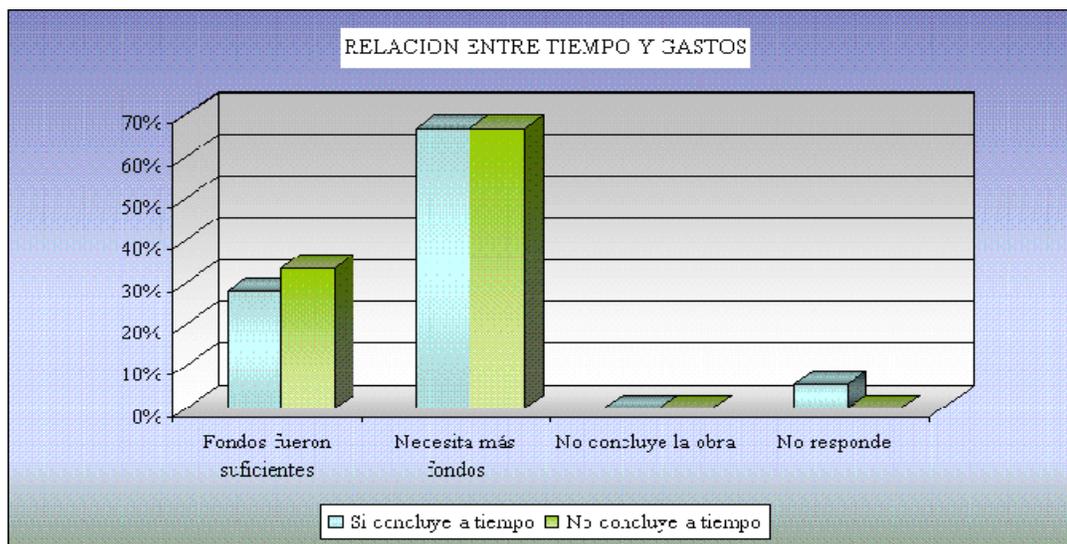


Gráfico N ° 7



### Área sobre aspectos de gestión

**Cuadro N ° 4**

<b>N° de pregunta</b>	<b>Respuesta Obtenida</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
5	Si tiene conocimiento acerca de la aplicación de procedimientos de control de gestión en la ejecución de proyectos.	27	90%
6	No utiliza herramientas de control de gestión en la ejecución de los proyectos.	23	77%
7	No respondieron el por qué no utilizan herramientas de control de gestión en la ejecución de los proyectos.	25	83%
8	Si hay objetivos definidos para cada área de responsabilidad.	29	97%
9	No existen procedimientos de control que permitan valorar y cuantificar si los objetivos previamente señalados en la etapa de planeación del proyecto se están consiguiendo.	24	80%
12	Cada responsable conoce cuáles son los factores claves de la actividad bajo su mando.	25	83%
13	No existe jerarquización entre las actividades críticas y no críticas referentes a la ejecución de proyectos	28	93%
14	Se asignan los fondos de acuerdo a un orden prioritario de las actividades	21	70%

<b>Nº de pregunta</b>	<b>Respuesta obtenida</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Porcentual</b>
15	No se utilizan en la ejecución de proyectos parámetros que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía.	25	83%
18	Se concluye el proyecto de acuerdo al tiempo establecido en el contrato	18	60%
20	Se realiza un estudio que refleje la utilidad social que genera el proyecto	27	90%
22	Consideran necesaria la aplicación de procedimientos de control de gestión para la adecuada ejecución de proyectos.	27	90%

**CAPITULO IV**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN**

**APLICABLES A LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LAS INSTITUCIONES**

**AUTÓNOMAS.**

**Introducción**

La utilización de procedimientos de Control de Gestión en la ejecución de proyectos es de mucha importancia, ya que facilita el cumplimiento de objetivos y metas, pues no sólo permiten conocer cuánto se gasta en un proyecto sino también en qué se gasta, asimismo permite detectar desviaciones en costos y plazos que vayan surgiendo en la ejecución del proyecto, con el objeto de corregirlos. De no existir estos procedimientos no se pueden obtener resultados satisfactorios y efectuar rectificaciones, tomando decisiones únicamente según se vayan produciendo los fenómenos que alteran el proceso normal en el desarrollo del proyecto, actuando de una forma reactiva y no anticipada.

Tomando en cuenta que el control de gestión asegura que los recursos sean obtenidos y aplicados eficazmente y de forma eficiente para el logro de los objetivos y metas de la Institución y que es fundamental la comparación de los resultados obtenidos con las previsiones y objetivos fijados para poder tomar acciones de corrección, a continuación se desarrolla el presente manual que contiene las consideraciones básicas, los procedimientos de control de gestión que puedan facilitar el cumplimiento de objetivos y metas en la ejecución de proyectos, así como también los indicadores de gestión.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL DE GESTIÓN  
ABLICABLES A INSTITUCIONES  
AUTÓNOMAS**

## **1.1 Objetivos del manual**

### **General**

- Poseer una herramienta administrativa que permita medir la eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de proyectos desarrollados por las instituciones autónomas.

### **Específicos**

- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos previstos en los respectivos programas y presupuestos así como determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que están siendo alcanzados.
- Contribuir con la administración de proyectos a orientar las actividades desarrolladas hacia una mejora continua.
- Proponer indicadores que permitan determinar el cumplimiento de los planes y objetivos preestablecidos.

## **1.2 Importancia del manual**

Radica en la necesidad que tienen las instituciones autónomas de contar con un documento que les permita garantizar una adecuada ejecución de proyectos, independientemente cuál fuere la fuente de su financiamiento; ya que la aplicación de estos procedimientos permitirá una mayor transparencia en el uso de los recursos, consecuentemente esto generará más confianza por parte de los organismos donantes, motivando de esta manera a que la institución pueda ser favorecida con la ejecución de nuevos proyectos, lo cual contribuirá con el desarrollo de la sociedad salvadoreña.

## **1.3 Alcance del manual**

El presente manual podrá ser utilizado por todas las instituciones autónomas que ejecutan proyectos, ya que éste comprende las operaciones que se relacionan con la gestión de los mismos; sin embargo, dadas las características que tiene este tipo de entidades, su uso será ilimitado pues podrá aplicarse a las actividades propias que realiza cada institución.

## **1.4 Justificación del diseño del manual**

El diseño del presente manual se justifica desde el punto de vista de la carencia que tienen las instituciones autónomas de procedimientos e indicadores de control de gestión, que le permitan la efectividad en la ejecución de los proyectos y brindar una mejor transparencia e imagen en el manejo de los fondos; asimismo el aspecto normativo y legal también constituyen factores determinantes y condicionantes en su

formulación, ya que tanto las Normas de Auditoría Gubernamental, Ley de La Corte de Cuentas de la República y Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado establecen que las actividades que desarrollen las entidades públicas deben hacerse poniendo énfasis en criterios de eficiencia, eficacia y economía.

## **1.5 Aspectos técnicos y legales**

La elaboración del presente manual tiene su fundamento técnico y legal en las siguientes disposiciones:

### **1.5.1 Normas de auditoría gubernamental**

Capítulo 2 párrafos 2.6 y 2.7 establecen que se realizará una auditoría operativa la cual consistirá en un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas. La auditoría operativa abarca la economía y eficacia así como los programas.

### **1.5.2 Ley de la Corte de Cuentas de la República**

Art. 5 numerales 1), 2) y 3) establece que la Corte de Cuentas de la República está facultada para realizar auditoría externa financiera y operacional o de gestión, así como

también señala que evaluará los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia, efectividad y economía de la gestión pública.

Art. 26 numerales 1) y 2) señala que cada organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable: En el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, efectividad y economía, así como en la transparencia de la gestión.

Art.30 numerales 4), 5) y 6) establecen que la Auditoría Gubernamental podrá examinar y evaluar en las entidades y organismos del sector público: La planificación, organización, ejecución y control interno administrativo; la eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos; los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas.

Tomando en cuenta que tanto la Corte de Cuentas de la República como las Unidades de Auditoría Interna de cada una de las instituciones autónomas, evaluarán la eficiencia, eficacia y economía con que se han utilizado los recursos, se hace necesaria la aplicación del presente manual el cual contribuirá a minimizar señalamientos posteriores por parte de dichas instancias.

### 1.5.3 Normas Técnicas de Control Interno

Art. 4 numeral 3) el cual establece que uno de los objetivos del control interno es: promover la transparencia, eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de las operaciones técnicas, administrativas y financieras de las entidades.

## NTCI 1-11 CRITERIOS DE MEDICION

Las entidades públicas deberán establecer indicadores de desempeño, normas de calidad, índices de productividad y demás criterios de medición, según sus necesidades, para evaluar la efectividad, economía y eficiencia en el logro de sus objetivos y metas.

### 1.5.4 Manual ISO 9000. Uso y aplicación de las normas de aseguramiento de calidad .

#### Sección 5 Control de documentos y datos

ISO 9000. 4.5.1 General. Establece que los procedimientos son las normas por las que deberán regirse la actuación de las personas responsables de efectuar y administrar las tareas que sean necesarias, para cumplir con los criterios establecidos por la empresa y definidos en sus políticas.

La estructura recomendada que deben tener los procedimientos es la siguiente:

- Título ( obligatorio )
- Objetivo ( obligatorio )
- Campo de aplicación ( obligatorio )
- Definiciones ( si se quiere )
- Descripción de actividades ( si se quiere )
- Responsabilidad y Funciones ( obligatorio )
- Referencias ( si se quiere )

## **1.6 Procedimientos de control de gestión aplicables a la ejecución de proyectos en las instituciones autónomas.**

La gestión es definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la entidad con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación, permitiendo entonces desarrollar la misión y lograr la visión institucional y el cumplimiento del cometido Estatal asignado a la respectiva entidad u organismo.

Con la aplicación de procedimientos de control de gestión se busca que las instituciones autónomas obtengan los resultados esperados, optimizando los recursos disponibles, para que realizando sus operaciones basadas en criterios de eficiencia, eficacia y economía, por medio de la auto-evaluación y autocontrol propongan acciones que les permitan un mejoramiento continuo.

Para cumplir con lo antes mencionado se presentan a continuación los siguientes procedimientos de control de gestión los cuales han sido estructurados de acuerdo a lo establecido en las Normas ISO. 9000, presentando el siguiente contenido:

**Título:** Indica que es lo que se quiere efectuar con la puesta en marcha del procedimiento.

**Objetivo:** Expresa cual es la finalidad de la elaboración del procedimiento, en que contribuirá a las unidades encargadas de ejecutar proyectos.

**Alcance:** Menciona a quienes está dirigido el procedimiento así como lo que se pretende obtener con la aplicación del procedimiento.

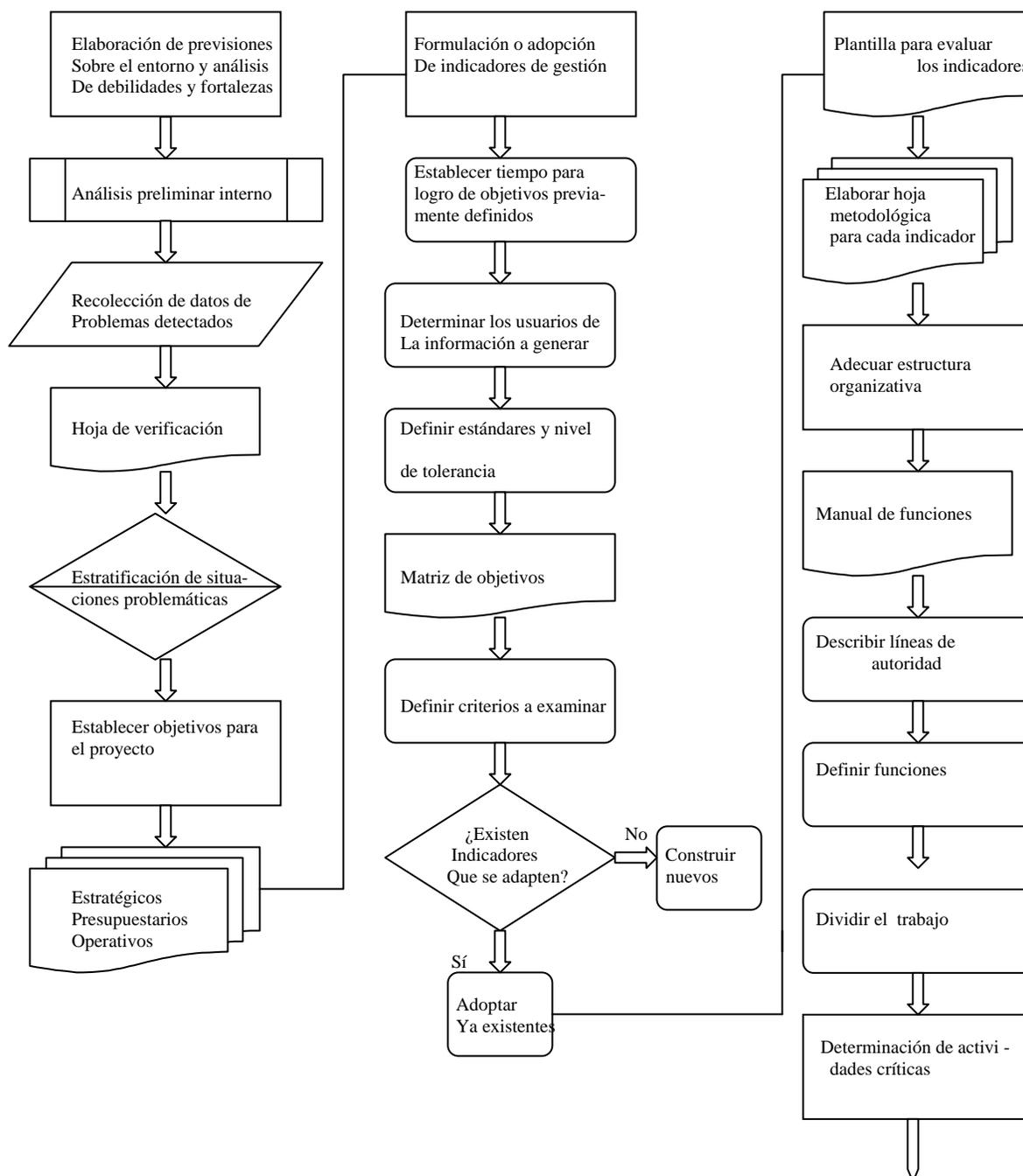
**Definiciones:** Se conceptualizan algunos términos utilizados.

**Referencias:** Se efectúa una cita de la normativa legal y técnica en que está basada la elaboración de los procedimientos.

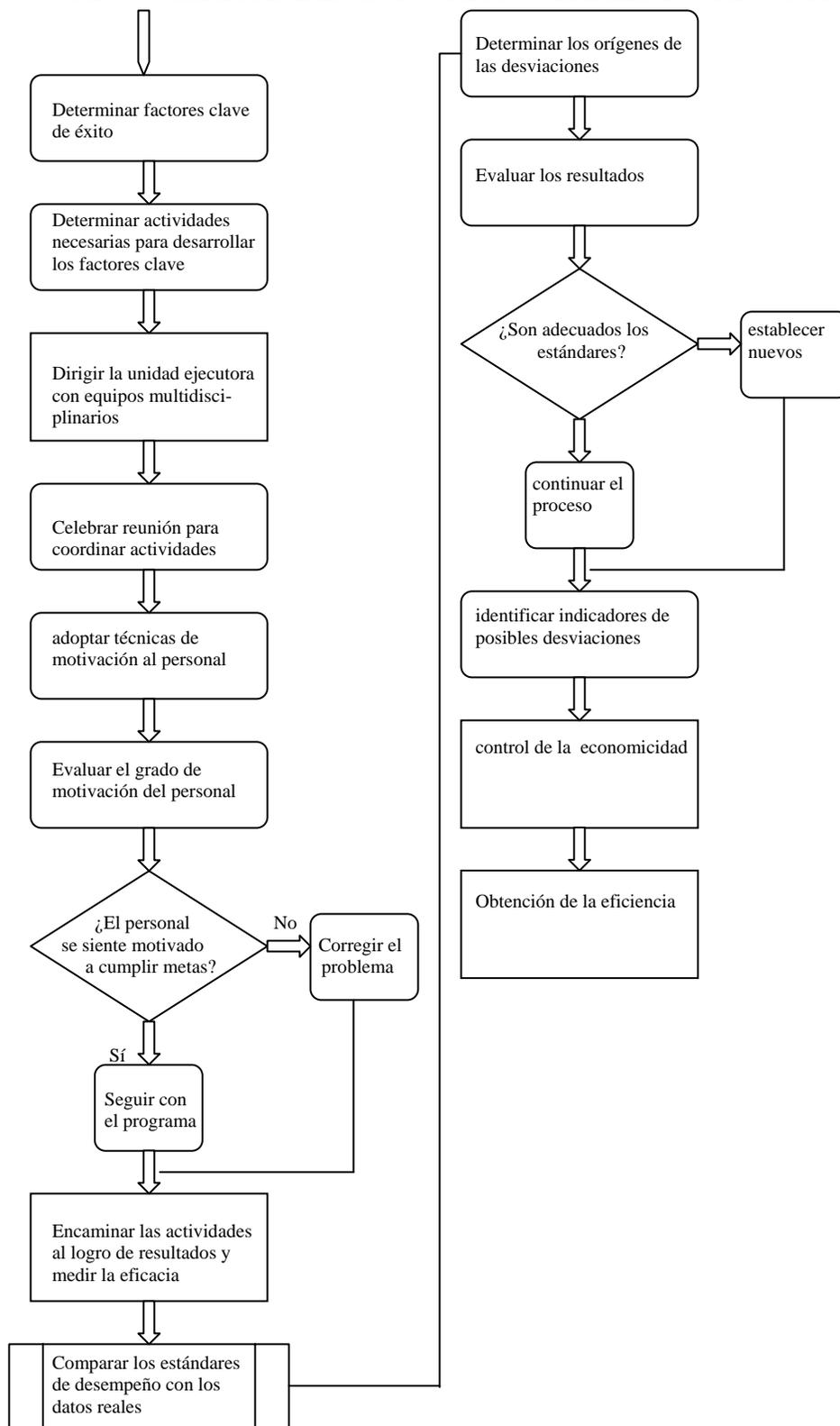
**Encargados:** Se define quienes serán las personas encargadas de la aplicación de los procedimientos, así como también que actividades deberán realizar.

**Desarrollo:** Se plantea la manera en que deberá llevarse a cabo el procedimiento, los pasos que deberán seguirse para alcanzar los objetivos.

## FLUJOGRAMA DE APLICACION DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTION



## FLUJOGRAMA DE APLICACION DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE GESTION



<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 3

Elaboración de previsiones sobre el entorno y análisis de debilidades y fortalezas referentes a la ejecución de proyectos
---

### 1. Objetivo

Establecer el procedimiento para la elaboración de previsiones y análisis FODA

### 2. Alcance

Este procedimiento podrá ser aplicado por las unidades ejecutoras de proyectos en las instituciones autónomas.

Comprende la detección de posibles factores de riesgo que se encuentren en el entorno donde se va a ejecutar el proyecto, y que puedan afectar el buen desarrollo del mismo; la valoración del riesgo debe extenderse desde el momento inicial de la ejecución del proyecto hasta la eventual conclusión o liquidación de las operaciones.

Incluye además la identificación de los factores claves de éxito de la unidad ejecutora de proyectos con el objeto de definir cuáles son los puntos críticos de la misma.

### 3. Definiciones

#### 3.1 Prever:

Avizorar el futuro y trazar el programa de acción.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 3

Elaboración de previsiones sobre el entorno y análisis de debilidades y fortalezas referentes a la ejecución de proyectos	
---	--

### 3.2 F. O. D. A.:

Recopilación de las situaciones de amenaza y oportunidades respecto a los objetivos prefijados, el cual resume los aspectos claves del análisis del entorno de una actividad y de la capacidad estratégica de la organización.

## 4. Referencias

Ley de la Corte de Cuentas de la República:

*Art.26 numerales 1) y 2)*

Cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable:

- 1) En el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, efectividad y economía;
- 2) En transparencia de la gestión.

*Art.30 numeral 4;*

La auditoría gubernamental podrá examinar y evaluar en las entidades y organismos del sector público:

- 4) La planificación, organización ejecución y control interno administrativo.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 3

Elaboración de previsiones sobre el entorno y análisis de debilidades y fortalezas referentes a la ejecución de proyectos
---

### 5. Responsabilidades

Coordinador(es) de proyectos toma como punto de partida las estimaciones aproximadas que han sido utilizadas para tomar la decisión de emprender el proyecto, reformula tales estimaciones en especificaciones detalladas.

### 6. Desarrollo

- 6.1 El coordinador realiza un análisis preliminar interno, verificando la existencia de planeación, procesos y procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación del sistema de información para el proyecto que se ejecutará.
- 6.2 Recolecta los datos referentes a los problemas detectados elaborando una hoja de verificación.
- 6.3 Realiza una estratificación de las situaciones problemáticas.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 4

### 1. Objetivos

Determinar el procedimiento a seguir en el establecimiento de objetivos a alcanzar con la ejecución del proyecto

### 2. Alcance

Este procedimiento puede ser aplicado por todas las unidades encargadas de ejecutar los proyectos en las instituciones autónomas.

Comprende la elaboración de objetivos a nivel estratégico, presupuestario y operativo.

### 3. Definiciones

3.1 Objetivos: son los resultados o fines que se intenta alcanzar, capaces de servir como base de un plan de acción. Ayudan a unificar el pensamiento de las gerencias, estimulan acciones, y sobre todo, son un prerrequisito para manejar el proyecto con una base planeada y no sobre la base de eliminar crisis.

3.2 Objetivo estratégico: es aquel que está formulado para ser alcanzado en el largo plazo, en un período de tres a cinco años.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 4

Establecimiento de objetivos para el proyecto	
---	--

3.3 Objetivo presupuestario: se elabora para ser alcanzado en el corto plazo en un período de tiempo anual o mensual.

3.4 Objetivo operativo: se diseña para ser alcanzado de una manera rutinaria ya sea diaria o semanalmente.

#### **4. Referencias**

*ISO 9000. 4.1.1 Política de Calidad*

La Dirección de la empresa debe definir y documentar su política y sus objetivos con respecto a la calidad. La empresa debe asegurarse que esta política es conocida, entendida e implantada en todos los niveles de la organización.

*NTCI N° 1-14.01 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, POLÍTICAS Y PRIORIDADES.*

Cada entidad establecerá en forma clara los objetivos, políticas y prioridades, considerando las disposiciones legales aplicables y los lineamientos formulados por los organismos encargados de orientar la gestión gubernamental.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 4

Establecimiento de objetivos para el proyecto	
---	--

## 5. Responsabilidades

- 5.1 Jefes o coordinadores de proyectos: Examinar la situación actual y cual es a la que se quiere dirigir con la ejecución del proyecto, precisando los obstáculos existentes en las dos situaciones
- 5.2 Determinar el proceso adecuado para la consecución de los objetivos, o sea una planificación temporal de las actividades.

## 6. Desarrollo

- 6.1 El coordinador del proyecto define los objetivos estratégicos; los cuales deben cumplir con las siguientes características:
- Que sean alcanzados en el desarrollo de los proyectos con una finalización entre tres y cinco años;
  - Su finalidad debe ser objetiva y a largo plazo
  - El contenido debe ser amplio y cualitativo; es decir, para cada fase de la ejecución del proyecto, determinar objetivos que permitan realizar una adecuada evaluación sobre la magnitud e implicaciones que puedan surgir del proyecto.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 4

Establecimiento de objetivos para el proyecto	
---	--

- Que su elaboración sea basada con relación al mercado existente, permitiendo efectuar comparaciones y verificar el grado de éxito obtenido.

6.2 El coordinador del proyecto define los objetivos presupuestarios, tomando en cuenta lo siguiente:

- Que sean alcanzados en proyectos a ejecutar en uno o menos de un año
- Contenido específico y cuantificado; es decir que permitan evaluar datos numéricos.
- Toma como base información interna, financiera; presupuestada para cada fase de la ejecución de las actividades en el proyecto.

6.3 Define objetivos operativos

- Diseña los objetivos para ser alcanzados diaria o semanalmente en la ejecución de proyectos.
- Su finalidad es que son objetivos rutinarios
- Que su elaboración sea basada en información interna, técnica; es decir, que permitan evaluar si se ha cumplido con planes de construcción, programas de trabajo, plazos de construcción, presupuesto por cada fase.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

### 1. Objetivos

Crear el procedimiento para la formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación de los proyectos.

### 2. Alcance

Este procedimiento podrá ser aplicado por las unidades coordinadoras de proyectos de las instituciones autónomas.

Comprende la formulación de indicadores de gestión especiales para el proyecto a ejecutar; o en su defecto la adopción de éstos que pueden adaptarse a los requisitos de información.

### 3. Definiciones

3.1 Indicadores de Gestión: índice que permite evaluar los resultados obtenidos en cualquiera de sus componentes: economía, eficacia y eficiencia.

3.2 Economía:

Adquisición de bienes y/o servicios al costo mínimo posible, en condiciones de calidad y precio razonable.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

### 3.3 Eficacia:

Logro en el mejor grado posible, de los objetivos u otros efectos perseguidos por un programa, una organización o una actividad.

### 3.4 Eficiencia:

Transformación en el mejor ratio, de recursos (consumidos) en bienes y servicios (producidos). Rendimiento efectivo sin desperdicio.

## 4. Referencias

*NTCI 1-11 CRITERIOS DE MEDICIÓN.*

Las entidades públicas deberán establecer indicadores de desempeño, normas de calidad, índices de productividad y demás criterios de medición, según sus necesidades, para evaluar la efectividad, economía y eficiencia en el logro de sus objetivos.

## 5. Responsabilidades

5.1 El encargado de proyectos deberá establecer los aspectos u objetivos a evaluar, y elaborar o adoptar un indicador de gestión para cada uno de ellos.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

## 6. Desarrollo

- 6.1 El coordinador de proyectos retoma cada uno de los objetivos definidos para el proyecto; asignándole un tiempo determinado para su consecución.
- 6.2 Para cada actividad previamente seleccionada por ser un objeto prioritario, deberá determinar quien es el usuario de la información.
- 6.3 Debe establecer una periodicidad en la evaluación a efectuar.
- 6.4 Definir cuales son los estándares contra los que se compararán los resultados obtenidos; y el nivel de tolerancia que se tomará como aceptable.
- 6.5 Elabore una matriz desglosando los objetivos del proyecto:

En esta plantilla se especificaran los objetivos y características que presentan cada uno de ellos. En el recuadro para las áreas clave deberá definir de forma genérica las áreas temáticas de mayor interés.

Los objetivos operacionales son las acciones a corto plazo que permitirán para cada una de las áreas , conseguir finalmente los objetivos estratégicos.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

Objetivos Estratégicos	Áreas clave de resultado	Objetivos operacionales
1.	1.	1.
		2.
	2.	1.
		2.
	3.	1.
		2.
2.	1.	1.
		2.
	2.	1.
		2.
	3.	1.
		2.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	5 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

Al elaborar esta matriz , se interrelacionan tres de las fases de la elaboración de un cuadro de mando, y se recoge la información necesaria para la ejecución de los planes de la entidad.

6.6 Debe definirse los criterios que se van a examinar con los indicadores, estos pueden ser: economía, eficacia, eficiencia, excelencia. Dicha selección se realizará con base a la plantilla explicada en el numeral anterior.

6.7 El coordinador de proyectos debe elegir los indicadores que se adapten a éstos; Uno por cada objetivo operacional.

A. Indicadores de adecuación de recursos.

Los indicadores de adecuación de recursos muestran si éstos son suficientes, si son adquiridos oportunamente, su calidad es la requerida y la sucesión permanente de los recursos es adecuada, etc.

A.1 Indicador de cantidad del recurso

Mide el grado de correspondencia entre el volumen de los recursos programados y los ejecutados por categoría de inversión. Su medición implica varios elementos:

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	6 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

1. Cantidad de recurso adquirido en:

- a) el período,
- b) acumulado y
- c) en el año

2. Cantidad de recurso programado:

- d) en el periodo
- e) acumulado
- f) en el año

$$\begin{aligned} \text{Indicador de cantidad} &= \frac{\text{Cantidad (periodo + año + acumulado)}}{3} \\ &= \frac{A/ D \% + B/ E \% + C/ F \%}{3} \end{aligned}$$

Para obtener resultados satisfactorios a través de éste indicador es importante que la programación haya sido elaborada correctamente, ya que con base en ella se

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	7 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

determinan los resultados y las necesidades del proyecto en cuanto a recursos para su finalización.

#### A.2 Oportunidad en la obtención

Muestra si los recursos se han contratado o adquirido.

$$\text{Obtención} = \frac{\text{Fecha programada} - \text{Fecha de obtención}}{\text{Total días periodo programada del proyecto}} * 100$$

Este es un indicador de cumplimiento, es decir, si los recursos llegaron en el momento oportuno. Es común utilizarlo para indicar si su obtención es oportuna para cumplir con la fecha de culminación del proyecto.

#### A.3 Calidad del Recurso

Muestra si la calidad requerida de los recursos es la apropiada y definida en el plan del proyecto.

$$\text{Calidad del RR HH} = \frac{\# \text{ de profesionales contratados}}{\# \text{ de profesionales programados}} * 100$$

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	8 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

Se utiliza en los proyectos de capacitación, para determinar la pertinencia de las personas que impartirán el curso, ya que éste puede ser muy bueno, sin embargo, impartido por personas no adecuadas los resultados esperados no serán los mismos. No obstante puede ser utilizado en todo tipo de proyectos, ya que la calidad del recurso humano es determinante en el éxito de cualquier actividad a realizar.

#### B. Indicadores de Productividad

Estos permiten controlar los procesos involucrados en el proyecto; se calculan midiendo la productividad programada contra la lograda en cada uno de los recursos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productividad programada del recurso}}{\text{Productividad ejecutada del recurso}} * 100$$

Este muestra la relación del número de beneficios producidos por cada unidad de recurso utilizada (presupuesto general, donación, préstamo o recurso propio).

Indicador de productividad es la relación costo – beneficio.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	9 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

### C. Indicadores de Eficacia

Miden el grado de utilización de los recursos frente a lo programado:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Días programados de utilización del recurso}}{\text{Días reales de utilización del recurso}} * 100$$

Sirve para determinar si los resultados se están logrando de manera oportuna y que guardan relación con los objetivos y metas, la eficacia del proyecto se mide por el grado de cumplimiento de lo establecido en su plan operativo.

### D. Indicadores del costo

Se utiliza para establecer la relación entre el costo programado y el costo ejecutado.

$$\text{Costo} = \frac{\text{Costo programado del recurso del período}}{\text{Costo real del recurso en el período}} * 100$$

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	10 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

Es un indicador de economía y determina que en igualdad de condiciones de calidad, los bienes y servicios se obtengan al menor costo; esto puede darse si el valor de lo contratado es menor o igual que el valor de mercado.

Para que una operación sea económica, al adquirir insumos de cualquier índole, deberá realizarse en un tiempo adecuado, y su costo deberá ser el más bajo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida.

#### E. Indicadores de avance del proyecto

##### E.1 Avance en tiempo

Para medir el avance de las actividades, sub-proyectos, y proyectos, se utilizan directamente los parámetros fijados previamente, que establecen un porcentaje de avance de acuerdo al esfuerzo que representa frente al logro o terminación del proyecto, su estructuración se debe lograr de tal manera que cada actividad esté relacionada con eventos de avance físico del mismo.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	11 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

### E.2 Avance en desembolsos

El avance de un proyecto también se puede medir en los desembolsos efectuados para su normal desarrollo. Para cada actividad o subproyecto se deben sumar todos los utilizados para adquisición de recursos programados y compararlos con los realmente realizados para un período determinado.

$$\text{Avance} = \frac{\text{Desembolsos programados en el período}}{\text{Desembolsos reales en el período}} * 100$$

### E.3 Avance en resultados

Finalmente un proyecto se puede medir por los resultados obtenidos frente a los programados, ésto siempre y cuando la vida del proyecto involucra la vida productiva del mismo.

$$\text{Avance por resultados} = \frac{\text{Resultados programados en el período}}{\text{Resultados ejecutados en el período}} * 100$$

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	12 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

Los indicadores de avance pueden determinar si la asignación de los recursos es la más conveniente para maximizar resultados, una actuación eficiente será aquella que con recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio.

Por otra parte existirá ineficiencia, cuando el resultado de un trabajo no tenga ninguna finalidad, se produzcan excedentes o déficit de productos o de servicios, con un aumento de insumos no se obtengan las mejoras correspondientes, o manteniendo determinados recursos en términos relativos, baje la calidad de los servicios prestados o de los productos obtenidos.

6.8 Si no hay indicadores que se adapten; debe construir indicadores especiales para el proyecto específico.

6.9 Elaborar plantilla para la evaluación de los indicadores

El cuadro será completado con la siguiente información:

- Las áreas clave y objetivos operacionales: son los mismos que se comentaron en el numeral 6.5

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	13 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

- Indicadores: se relacionará cada indicador de gestión, con aquel objetivo que ayudará a medir.
- Estándar: para cada indicador de gestión, deberá señalar cual es el parámetro o estándar contra el cual se comparará el resultado obtenido.
- Tolerancia: es el grado de desviación o diferencia entre el estándar y el indicador, frente al cual aun no es necesario tomar medidas correctivas, debido a que no posee materialidad.
- Fuentes de información: en este espacio se especificará el área, departamento o sección que proporcionará la información necesaria para el cálculo de cada uno de los indicadores.
- Periodicidad: deberá determinar la frecuencia con la cual se calculará cada indicador.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	14 de 14

Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación.
---

Área clave	Objetivos operacionales	Indicadores	Estándar	Tolerancia	Fuente de información	Periodicidad
1.						
2.						
3.						

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

### 1. Objetivo

Establecer el procedimiento para la elaboración de la hoja metodológica, para los indicadores que se vayan a utilizar en la evaluación del proyecto.

### 2. Alcance

Comprende la elaboración por parte del gerente de proyectos, de una hoja metodológica para cada uno de los indicadores a definir.

### 3. Definiciones

#### 3.1 Hoja Metodológica:

Es un instrumento que a través de un proceso de identificación de determinados elementos, facilita llegar en forma objetiva y conciente a definir y escoger el indicador que permita la evaluación de la gestión.

### 4. Referencias

*Reglamento de Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, Art. 134 literal b)*

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

Las Instituciones descentralizadas y empresas estatales de carácter autónomo tendrán las siguientes responsabilidades:

- b) Adecuar metodologías de formulación y evaluación específicas par proyectos correspondientes a su entidad o institución, con base a los lineamientos, parámetros y criterios determinados por DGICP.

## **5. Responsabilidades**

Cada responsable de área deberá retomar los datos necesarios para luego elaborar la hoja metodológica por cada indicador.

## **6. Desarrollo**

- 6.1 Las hojas que se elaboren deberán seguir el siguiente formato:

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión
--

### HOJA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

1 NOMBRE DE LA ENTIDAD:		Código:	
2 NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:		Misional:	Apoyo:
3 QUE SE VA A EVALUAR:		Objetivo:	Estrategia:
4 ALTERNATIVAS DE EJECUCION		Proyecto:	Actividad:    Acción/Tarea:    Otro:
5 META ESTABLECIDA:			
6 FINALIDAD DEL INDICADOR			
7 TIPO:		Eficiencia:	Eficacia:    Nivel de calidad:
8 QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR EL INDICADOR:			
9 FUENTE:			
10 UNIDAD DE MEDIDA:		11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:	
12 FRECUENCIA DE MEDICION:			
13 CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)			
Excelente 90 100		Bueno 70<90	
Regular 60<70		Deficiente < 60	
14 NOMBRE DEL INDICADOR:			
15 FECHA DE ELABORACION:		16. FECHA DE REVISION O AJUSTE:	
17 OBSERVACIONES:			
18 RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):			

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 11

6.2 Deberá llenar el formato de la hoja metodológica de acuerdo a lo siguiente:

A.1 Nombre de la entidad: Escriba el nombre completo de la entidad u organismo que labora el indicador y la sigla en caso de estar institucionalizada.

El extremo derecho de este mismo renglón contiene un espacio para el código, el cual debe diligenciarse con la codificación interna que cada entidad estime conveniente, con el fin de facilitar la identificación de cada uno de los indicadores.

A.2 Nombre de la dependencia o grupo: Identifique la dependencia o grupo que de acuerdo con la estructura de la entidad se constituya en el sujeto del seguimiento y evaluación. Asimismo marcar con una “X” en el recuadro correspondiente indicando si la dependencia corresponde a un área misional o de apoyo.

A.3 Qué se va a evaluar: Con base en el Plan de Acción de la dependencia o grupo anteriormente seleccionado se debe responder la pregunta ¿QUÉ SE VA A EVALUAR?, para lo cual debe hacer lo siguiente:

Enuncie en los campos establecidos un solo **OBJETIVO** de los propuestos en dicho plan, así como la correspondiente *ESTRATEGIA*.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	5 de 11

A.4 Formas de ejecución: Señale con una “X” la forma en la cual se va a desarrollar la estrategia (Proyecto, Actividad, Acción, Tarea u otro). Por último en el espacio correspondiente al nombre de la alternativa de ejecución, establezca claramente el nombre de la alternativa propuesta, por ejemplo, si se trata de un “Proyecto”, ¿cuál es el nombre del proyecto?.

A.5 Meta establecida: criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro. Cada asunto a evaluar puede tener las que sean necesarias; por lo tanto, debe diseñarse un indicador para cada una de las metas propuestas en términos de Eficiencia, Eficacia y Calidad, e incluir en ellas el tiempo en el que se debe dar su cumplimiento.

Debe tenerse en cuenta que se diligenciará una hoja metodológica por cada indicador diseñado.

Es importante recalcar que la meta debe expresar la concreción del objetivo y no la ejecución de la estrategia.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	6 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

A.6 Finalidad del indicador: En este espacio defina claramente qué se pretende MEDIR. Es decir, reconozca la utilidad, finalidad o uso del Indicador, de acuerdo con la meta a evaluar.

La finalidad del indicador no debe limitarse únicamente a evaluar el cumplimiento de la meta, ya que este puede orientarse también a evaluar la gestión adelantada para el logro de la meta propuesta, con el fin de monitorear avances, detectar inconsistencias y así tomar los correctivos a que haya lugar.

A.7 Tipo: El tipo de indicador se considera de vital importancia para evaluar la meta y hacer seguimiento a sus resultados.

Es conveniente recordar que no obstante existir una gran variedad de clasificaciones y tipos de indicadores según las diferentes escuelas o autores de que se trate, ésta guía tiene por objeto orientar la forma de como establecer indicadores para evaluar la gestión, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. Así pues, para el diligenciamiento de éste campo se debe tener en cuenta la parte conceptual de la presente herramienta.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	7 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

A.8 Qué variables intervienen para construir el indicador: se debe especificar la variable o variables indispensables a tener en cuenta para su cálculo. Es en éste espacio donde se deben determinar los parámetros o aspectos que intervienen en el logro del propósito del indicador y que son necesarios para su posterior relación y composición.

Por otra parte debe entenderse que el concepto de variable, hace referencia a la información básica y necesaria sin la cual no es posible construir el indicador.

Entre otras variables o criterios de medición que se pueden involucrar en la construcción de los indicadores, existen las siguientes:

Meta programada y ejecutada

Gastos programados y ejecutados

Tiempo previsto y utilizado

Recurso planeado y ejecutado

Número potencial de usuarios por servicio

Número de usuarios efectivamente atendidos por Servicio

Resultado planeado y obtenido

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	8 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

Número de productos entregados y devueltos

Solicitudes presentadas y tramitadas

Número de Devoluciones, Errores, reclamos, etc

A.9 Fuente: Constituye el origen, punto de partida o referente de la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que componen el indicador. En otros términos, son los responsables de suministrar los datos de las variables componentes del indicador.

En este espacio se debe identificar y relacionar lo más concreto posible aquellos elementos generales que son fundamentales para la sustentación y verificación si ésta fuere necesaria.

A.10 Unidad de medida: Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y relacionada con la unidad asignada a la meta a evaluar. Ésta puede ser expresada en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.), longitud (kilómetros, metros, etc.), superficie (hectáreas, kilómetros cuadrados, metros cuadrados, etc.), volumen (pies cúbicos, metros cúbicos, etc.), peso (kilos,

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	9 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

toneladas, arrobas, libras, etc.) o en forma relativa (porcentual, Kilómetro X hora).

Decida y defina la unidad a utilizar e indíquela en el espacio correspondiente, recuerde utilizar la misma unidad del patrón de comparación.

A.11 Forma de cálculo del indicador: Determina la forma de cómo serán medidas y/o comparadas las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.

Si es en cifras concretas, debe considerar la relación matemática o estadística más adecuada, de tal forma que su resultado exprese una información objetiva. Si es conceptual, debe reflejar el alcance, propósito, cubrimiento o razón real del criterio que se quiere evaluar, de manera que se logre el propósito de la evaluación.

Debe estar relacionada directamente con la meta propuesta; es decir, cómo se puede responder de una manera directa sin buscar relaciones innecesarias y tener un esquema de cálculo sencillo, en términos de relación comparativa o descriptiva.

Es importante anotar que el cálculo puede ser una resta, suma, multiplicación, división o una combinación racional y ordenada de estas operaciones.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	10 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

- A.12 Frecuencia de medición: Se refiere a la periodicidad en el tiempo en que debe calcularse el indicador, anual, mensual o semanal. Se debe establecer el momento más adecuado, teniendo en cuenta la meta, criticidad en el comportamiento de las variables involucradas, su cronograma de cumplimiento y la disponibilidad de la información, entre otros aspectos.
- A.13 Categorización del resultado: Establezca en este espacio y defina la manera de cómo interpretar el resultado obtenido a través de rangos dentro del marco de referencia propuesto, tales como excelente, regular, deficiente y para ello los valores que bajo un criterio objetivo permitan su ubicación.
- A.14 Nombre del indicador: Establece la identidad del indicador, por lo tanto, debe hacerse en la forma más sencilla posible y de acuerdo con la utilidad que le reporta a la dependencia o la entidad en general “Bautice” el indicador con un nombre que le permita su fácil y rápida ubicación, para que los integrantes del equipo o los de la entidad de manera inmediata lo relacionen y conozcan a qué se están refiriendo con ese nombre; por ejemplo, el ISE (Indicador de Seguridad Interna de un Edificio), el ROQUI (Indicador de Rotación de los Equipos de Seguridad).

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 1-4
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	11 de 11

Elaboración de hoja metodológica para los indicadores de gestión	
--	--

A.15 Fecha de elaboración: En esta casilla se indicará la fecha (día, mes, año) en que se elaboró la Hoja Metodológica del Indicador

A.16 Fecha de revisión o ajuste: Cuando por razones de revisión o de ajuste al indicador se haya modificado en algún aspecto la hoja metodológica, en esta casilla se registrará la fecha de dicho evento.

A.17 Observaciones: En este renglón se deben consignar aquellas consideraciones especiales que se deben tener en cuenta para el cálculo del indicador. Por ejemplo, modo de recolección de la información.

Es preciso indicar en este espacio cuándo se inició o se iniciará la medición, lo mismo si es primera vez que se realizará el programa, proyecto o tarea.

A.18 Responsable de la medición (Cargo y Nombre): Como punto último de la hoja metodológica, es necesario precisar quién es el responsable de presentar o reportar el resultado de la medición, por tal motivo es necesario indicar tanto el cargo como el nombre del funcionario encargado de dicha labor.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 5

### **1. Objetivo.**

Diseñar procedimientos que permitan estructurar las actividades de acuerdo a las necesidades del proyecto, por medio de la elaboración de organigramas y manual de funciones que faciliten el cumplimiento de objetivos y metas de la unidad.

### **2. Alcance.**

Este procedimiento podrá ser aplicado por todas las Unidades encargadas de ejecutar proyectos en las Instituciones Autónomas.

Comprende los elementos que se deben tomar en cuenta al momento de diseñar organigramas y manual de funciones.

### **3. Definiciones.**

#### 3.1. Organigrama:

Es la estructuración técnica de la administración de las personas en la empresa.

#### 3.2. Manual de funciones:

Documento en el que está escrito de manera detallada y específica las actividades que van a desarrollar los trabajadores, así como sus responsabilidades y el puesto de trabajo.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 5

#### 4. Referencias

*Norma ISO 9000 sección 4.1.2.1 Responsabilidad y Autoridades:*

Las responsabilidades, autoridades y relaciones entre todo personal cuyo trabajo afecte la calidad del producto, deben ser definidas; particularmente de aquéllos quienes necesitan de la libertad organizacional.

*NTCI artículo N° 5 inciso segundo:*

Cada servidor público responderá por el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato; de modo que el trabajo que realice sea auditable; no obstante, la responsabilidad final descansará en el nivel ejecutivo más alto.

*NTCI N° 1-01 COMPONENTES DEL CONTROL, numerales 3 y 4*

El control interno de cada entidad contendrá los siguientes elementos:

3. Plan de organización que prevea una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades.
4. Personal idóneo, según las responsabilidades del cargo.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 5

*NTCI N° 1-15 ORGANIZACIÓN*

Se establecerá una estructura organizativa flexible que defina claramente las competencias y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación; de tal manera que se cumpla con los objetivos y metas institucionales.

*NTCI N° 1-15.01 UNIDAD DE MANDO*

Exige que cada servidor sea administrativamente responsable de sus funciones ante una sola autoridad. Es importante que las entidades definan claramente y por escrito sus líneas de autoridad y las den a conocer a todo el personal.

*NTCI N° 1-15.03 DELIMITACION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES*

En toda entidad pública se establecerán en forma clara y por escrito el detalle de todos los aspectos importantes de las funciones de cada cargo y las responsabilidades de los servidores que las desempeñan.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 5

## 5. Responsabilidades

### 5.1 Coordinadores de proyectos:

- ✓ Diseñar organigrama y manual de funciones.
- ✓ Elaborar plan de organización que prevea una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades de cada unidad, niveles de autoridad, líneas de mando y comunicación.
- ✓ Seleccionar al personal idóneo, según las responsabilidades del cargo que se le asignará.

## 6. Desarrollo.

6.1 El coordinador de proyectos plasmará por escrito un manual de funciones el cuál deberá contener los deberes, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada persona en la estructura organizativa. Especificando el objetivo de cada puesto de trabajo, la jefatura de quien depende o a quién se reporta, los cargos sobre los que tiene autoridad y los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir la persona a quien se nombrará en dicho cargo.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	5 de 5

Adecuar la estructura organizativa a las necesidades del proyecto por medio de la elaboración de organigramas y manual de funciones.
--

6.2 Definir por escrito las líneas de autoridad en la unidad ejecutora de proyectos y darlo a conocer a todo el personal que la integra para lograr entendimiento o intercambio de información entre toda la unidad.

6.3 Definir por escrito funciones generales que reúnan actividades similares.

6.4 Dividir el trabajo en unidades simples susceptibles de inducir a la especialización y de esa manera a la eficiencia.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 4

Determinación de actividades críticas necesarias para el desarrollo de factores claves de éxito.

### 1. Objetivo

Diseñar procedimientos que faciliten determinar las actividades críticas para el desarrollo de factores claves de éxito.

### 2. Alcance

El presente procedimiento podrá ser aplicado por las Unidades encargadas de la ejecución de proyectos en las instituciones autónomas.

Comprende la elaboración de procedimientos, que permitan obtener una división de las actividades críticas para la determinación de factores claves de éxito.

### 3. Referencia

#### *NTCI 1-03 COSTO BENEFICIO DEL CONTROL INTERNO*

El control interno que se aplique en una entidad pública debe proporcionar garantía razonable del cumplimiento de los objetivos del control interno y la disminución del riesgo.

En ningún caso el costo del control interno excederá los beneficios que se espera obtener de su aplicación.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 4

Determinación de actividades críticas necesarias para el desarrollo de factores claves de éxito.

#### 4. Definiciones

##### 4.1 Factores claves de éxito:

Son aquellos que permiten conocer con más precisión cuales son los parámetros de gestión más relevantes.

##### 4.2 Actividades críticas:

Son las que facilitan alcanzar los factores claves de éxito, éstas deben ser coherentes entre sí.

#### 5. Responsabilidades.

##### 5.1 Gerente o coordinador de proyectos:

- ✓ Elaborar procedimientos de factores claves de éxito mediante el desarrollo de actividades críticas.
- ✓ Determinar actividades por grado de contribución a los factores claves de éxito.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 4

## 6. Desarrollo.

El gerente encargado de la ejecución de proyectos deberá realizar lo siguiente:

6.1 Determinar los factores claves de éxito en cada una de las fases del desarrollo de proyectos, entre las que se encuentran:

- ✓ Programación del tiempo establecido inicialmente para el desarrollo de cada una de las etapas.
- ✓ Control del presupuesto asignado para el proyecto
- ✓ Actividades a realizar, de manera que se pueda medir la efectividad en la realización de las obras y determinar oportunamente las acciones a tomar en caso de incumplimiento.
- ✓ La ejecución del proyecto de acuerdo con los documentos del diseño.
- ✓ Causas y de ser el caso, las responsabilidades en las desviaciones de lo programado.

6.2 Determinar las actividades críticas necesarias para el desarrollo de los factores claves de éxito, algunas de éstas son:

- ✓ La capacitación al personal que participará en el proceso;

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 2-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 4

Determinación de actividades críticas necesarias para el desarrollo de factores claves de éxito.
--

- ✓ Orden en el desarrollo de las diferentes fases;
- ✓ Calendarización de los trabajos a realizar;
- ✓ Mantenimiento del equipo que se está utilizando;
- ✓ Realizar inspecciones sobre la calidad del trabajo que se está desarrollando;
- ✓ Verificar que el presupuesto se esté utilizando para los fines establecidos;
- ✓ Supervisar constantemente que las etapas se estén finalizando en los plazos establecidos.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 3-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 3

Dirigir la Unidad ejecutora de proyectos con equipos multidisciplinarios para lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.
--

### **1. Objetivo.**

Diseñar procedimientos que permitan a las Unidades encargadas de ejecutar proyectos crear equipos multidisciplinarios para lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.

### **2. Alcance.**

Este procedimiento podrá ser aplicado por todas las Unidades encargadas de ejecutar proyectos en las Instituciones Autónomas.

Comprende la distribución de las funciones y responsabilidades para que la ejecución del proyecto sea eficiente.

### **3. Definiciones.**

#### 3.1 Motivación:

Necesidades que condicionan el comportamiento humano, llevándolo a un estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 3-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 3

Dirigir la Unidad ejecutora de proyectos con equipos multidisciplinarios para lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.
--

### 3.2 Dirigir:

Interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre como ponerlos en práctica.

### 4. Referencias.

*NTCI N° 1 – 16 DIRECCION.*

Las entidades y sus servidores deberán orientar al personal bajo su cargo, para que conforme a la visión y misión institucional, se alcancen los objetivos de la entidad, mediante la implantación de un plan motivacional, ambiente apropiado de trabajo, liderazgo, efectiva toma de decisiones, trabajo en equipo y una comunicación oportuna.

### 5. Responsabilidades.

#### 5.1 Coordinador de proyectos

- ✓ Dirigir el comportamiento de las personas para conseguir los objetivos del proyecto;
- ✓ Orientar la actividad de las personas hacia la motivación y el liderazgo;
- ✓ Elaborar con ayuda del equipo multidisciplinario el plan de acción.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 3-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 3

Dirigir la Unidad ejecutora de proyectos con equipos multidisciplinarios para lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.
--

## 6. Desarrollo.

- 6.1 En un primer momento el coordinador del proyecto celebrará una serie de reuniones previas con los equipos multidisciplinarios previamente conformados por técnicos especialistas en áreas específicas del proyecto, quienes serán los responsables de elaborar las herramientas y métodos más adecuados a utilizar en la ejecución del proyecto, por medio de técnicas administrativas, tales como las tormentas de ideas, esto con el fin de determinar los posibles puntos críticos del proceso de ejecución y poder anticiparlos estratégicamente, para tener un resultado eficaz en dicho proceso.
- 6.2 A continuación se realizará el análisis de los respectivos resultados, con el fin de elaborar el plan estratégico a seguir y de esta manera llevar a cabo el proceso de ejecución del proyecto
- 6.3 El plan estratégico debe incluir una integración de actividades y un enfoque sistemático, que comprenda las políticas y programas necesarios para ejecutar los proyectos, que traducen la visión y misión en términos concretos.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 3-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 4

Establecer mecanismos que fortalezcan la motivación personal, el trabajo en equipo para asegurar el logro de la visión y misión de la unidad.

### **1. Objetivo.**

Establecer un procedimiento para mantener la moral de grupo en un nivel alto que permita la realización del trabajo con niveles de eficiencia y eficacia que permitan alcanzar el logro de las metas.

### **2. Alcance.**

Este procedimiento podrá ser aplicado por todas las Unidades encargadas de ejecutar proyectos en las Instituciones Autónomas.

Comprende la elaboración de un sistema de incentivos y capacitaciones con su respectivo seguimiento.

### **3. Definiciones.**

#### 3.1 Visión:

Lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro, estado futuro deseado: la aspiración de la organización.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 3-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 4

Establecer mecanismos que fortalezcan la motivación personal, el trabajo en equipo para asegurar el logro de la visión y misión de la unidad.

### 3.2 Misión:

Lo que hacemos hoy para alcanzar la visión, propósito genérico acorde con los valores o expectativas.

### 4. Referencias.

#### *ISO.9000 4.18 Capacitación*

La empresa debe establecer y mantener procedimientos para identificar las necesidades de capacitación y proveer entrenamiento a todo el personal que realice actividades que afecten a la calidad del producto. El personal que realice tareas específicas debe ser calificado con base a su educación, entrenamiento y/o experiencia.

#### *NTCI N° 1 - 16 DIRECCION. (procedimiento PR 3-1)*

#### *NTCI N° 2 - 03 INDUCCION*

Las entidades deben establecer un proceso de inducción, a efecto de familiarizar a los servidores con la entidad, funciones, políticas, atribuciones del cargo y el personal con quien va a relacionarse.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 3-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 4

Establecer mecanismos que fortalezcan la motivación personal, el trabajo en equipo para asegurar el logro de la visión y misión de la unidad.

#### *NTCI N° 2 – 04 CAPACITACION*

La entidad ejecutará programas para desarrollar las capacidades y aptitudes de sus servidores en el campo de su competencia; sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento.

#### **5. Responsabilidades.**

##### 5.1 Coordinador (es) de proyectos

- ✓ Establecer la forma en que se llevarán a cabo las actividades que contendrá el sistema de incentivos y capacitaciones;
- ✓ Orientar al personal bajo su cargo, para que conforme a la visión y misión de la Unidad se alcancen los objetivos del proyecto.

#### **6. Desarrollo.**

6.1 El gerente del proyecto realizará una reunión con sus colaboradores, para coordinar el desarrollo de las actividades a realizar y establecer los parámetros que serán utilizados para medir la eficiencia y eficacia del sistema y su incidencia en el desarrollo del proyecto.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 3-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 4

Establecer mecanismos que fortalezcan la motivación personal, el trabajo en equipo para asegurar el logro de la visión y misión de la unidad.
---

6.2 Posteriormente se adoptarán las técnicas de motivación al personal, entre las cuales se pueden seleccionar: charlas motivacionales, incrementos de sueldo, promociones por antigüedad, aumentos automáticos por mérito, participación de los empleados para que estos se sientan parte de la unidad.

6.3 Evaluar por medio de herramientas especializadas para tal fin tales como: cuestionarios, entrevistas y observación directa, los niveles de motivación del personal que esta trabajando en el proyecto.

6.4 Posteriormente la información obtenida se analiza para determinar ya sea ajuste o mejoras al sistema y darle el seguimiento necesario para el aseguramiento del logro de las metas del proyecto.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 4

Encaminar las actividades hacia el logro de los resultados proyectados, así como buscar causas y consecuencias de cualquier desviación a fin de medir la efectividad en el desarrollo del proyecto.

### **1. Objetivo.**

Elaborar procedimientos para encaminar las actividades hacia el logro de los resultados proyectados, de igual manera, facilitar la detección de desviaciones y proponer soluciones orientadas a tomar mejores decisiones.

### **2. Alcance.**

Este procedimiento podrá ser aplicado por las Unidades encargadas de ejecutar proyectos en las Instituciones Autónomas.

Comprende la elaboración de procedimientos que permitan desarrollar las actividades que conlleven al logro de los resultados esperados y buscar las causas de alguna desviación que pueda surgir en el desarrollo de cada una de las fases del proyecto y de ésta manera contribuir a la toma de decisiones mediante la evaluación de objetivos y metas.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 4

Encaminar las actividades hacia el logro de los resultados proyectados, así como buscar causas y consecuencias de cualquier desviación a fin de medir la efectividad en el desarrollo del proyecto.

### 3. Definiciones.

#### 3.1 Resultados:

Son los productos obtenidos de un proceso.

#### 3.5 Efectividad:

Tiene relación directa con el logro de objetivos programados por una entidad o proyecto.

### 4. Referencias.

*Ley de La Corte de Cuentas de La República artículo 5 numeral 3;*

La Corte, tendrá atribuciones y funciones que le señala el Artículo 195 de la Constitución y, en base a la atribución novena del mismo Artículo las siguientes:

3) Examinar y evaluar los resultados alcanzados, la legalidad, eficiencia efectividad y economía de la gestión pública.

*NCCI N° 1 – 17 CONTROL;*

Las entidades deben efectuar mediciones y correcciones de los resultados con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes estratégicos y operativos

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 4

Encaminar las actividades hacia el logro de los resultados proyectados, así como buscar causas y consecuencias de cualquier desviación a fin de medir la efectividad en el desarrollo del proyecto.
---

diseñados para alcanzarlos, determinando las desviaciones y ejecutando las acciones oportunas para corregirlas.

*ISO 9000 4.1.2.2 Evaluación de subcontratistas;*

La Dirección debe identificar los requerimientos internos de verificación proporcionar los recursos adecuados y asignar personal entrenado para estas actividades.

## **5. Responsabilidades.**

### 5.1 Coordinador de proyectos

- ✓ Elaborar procedimientos para encaminar las actividades hacia el logro de los resultados esperados;
- ✓ Elaborar procesos que faciliten la detección de alguna desviación para poder tomar decisiones en el momento oportuno.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-1
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 4

Encaminar las actividades hacia el logro de los resultados proyectados, así como buscar causas y consecuencias de cualquier desviación a fin de medir la efectividad en el desarrollo del proyecto.

## 6. Desarrollo

- 6.1 Los coordinadores de proyectos establecen estándares para el desempeño y posteriormente lo comparan con el resultado real. En caso de determinar desviaciones, deben diseñarse y aplicar de inmediato controles preventivos para evitar que se continúen generando diferencias significativas.
- 6.2 Efectuar mayores esfuerzos para determinar los orígenes de las decisiones entre las metas programadas y las obtenidas.
- 6.3 El propósito de la revisión de la gestión del proyecto es ayudar en la toma de decisiones.
- 6.4 Identificar indicadores de posibles desviaciones en el desarrollo del proyecto, como: malversación de fondos o la adquisición de bienes activos para uso personal y no para la ejecución de cada fase del proyecto.
- 6.5 Realizar análisis profundos y frecuentes en cada etapa para poder detectar desviaciones oportunamente.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 8

Control de la economicidad, ejecución del proyecto al menor costo posible.
--

### 1. Objetivos.

Establecer un procedimiento para controlar la economicidad en la ejecución del proyecto.

### 2. Alcance.

Este procedimiento podrá ser aplicado por todas las Unidades de control de los proyectos.

Consiste en controlar que el programa de ejecución se cumpla, principalmente en cuanto a plazos y desembolsos; así como la evaluación de los resultados de la inversión.

### 1. Definiciones.

#### 3.1 Economía:

En su sentido amplio significa administración recta y prudente de los escasos recursos. Se relaciona con la adquisición de bienes y/o servicios al costo mínimo posible, en condiciones de calidad y precio razonable.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 8

Control de la economicidad, ejecución del proyecto al menor costo posible.
--

### 3.2 Costo:

Erogación o desembolso en efectivo, en otros bienes, identificado con mercancías o servicios adquiridos o con cualquier pérdida incurrida.

## 2. Referencias

*NTCI N° 1- 17 CONTROL;*

Las entidades deben efectuar mediciones y correcciones de los resultados con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y planes estratégicos y operativos diseñados para alcanzarlos, determinando las desviaciones y ejecutando las acciones oportunas para corregirlas.

*4ª Declaración Internacional sobre Contabilidad de Gestión párrafo 29-32, 36, 42-44;*

29. El plan final se compone de tres partes relacionadas: contenido, programa de ejecución y costes:

a) Contenido: Establece las especificaciones de cada unidad de obra, así como el nombre de la persona u organización responsable.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	3 de 8

Control de la economicidad, ejecución del proyecto al menor costo posible.
--

b) Programa de ejecución: Establece el tiempo estimado que cada unidad de obra requiere para su terminación , así como las interrelaciones entre las diferentes unidades.

c) Costes: Es el presupuesto del proyecto, normalmente denominado presupuesto de control, que contiene especificaciones de costes.

30. A fin de poder comparar el rendimiento alcanzado con lo previsto en el plan, las dimensiones de contenido, programa de ejecución y coste deben estar mutuamente relacionadas.

31. El presupuesto de control se prepara cerca ya del comienzo de los trabajos, dando el tiempo justo para la aprobación por parte de los decisores de los encargos que generen coste. Sustituye a las estimaciones preliminares que se han preparado en una fase anterior de planificación.

32. El presupuesto de control representa las expectativas del promotor como lo que el proyecto va a costar e, incluso, las instrucciones que el gerente del proyecto tiene para llevar a cabo con ese tipo de coste.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	4 de 8

Control de la economicidad, ejecución del proyecto al menor costo posible.
--

36. Los gestores necesitan información de diferentes tipos, que puede clasificarse en las siguientes categorías: informes de incidencia, informes de ejecución e informes financieros.

*Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado Artículo 134 literal c).*

Las Instituciones descentralizadas y empresas estatales de carácter autónomo tendrán las siguientes responsabilidades:

c) Identificar, formular, evaluar, ejecutar y dar seguimiento físico-financiero a los proyectos de inversión pública, realizando las contrataciones para su ejecución y supervisión.

## **5. Responsabilidades**

Coordinador (es) de proyectos elaborará el cuadro de informe de control de inversión así como el informe del proyecto.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	5 de 8

Control de la economicidad, ejecución del proyecto al menor costo posible.
--

## 6. Desarrollo

6.1 El administrador del proyecto retoma los presupuestos y la información corriente de los costos y avance en la ejecución del proyecto.

6.2 Calcula los indicadores del costo que se especifican en el procedimiento PR 1-3 “Formulación o adopción de indicadores de gestión como instrumentos de evaluación”

6.3 Elaborar cuadro para el informe de control de la inversión

En la columna “presupuesto original” consignará la información del presupuesto de acuerdo con el grado de avance del proyecto.

En la columna ultimo presupuesto se escribe las cantidades reales utilizadas hasta el momento en la ejecución del proyecto.

El presupuesto actualizado es la estimación que se realiza en base a la necesidad de una mayor inversión o una reducción en la misma, de acuerdo con las desviaciones que refleje la comparación entre el presupuesto original y el último presupuesto.

La desviación resulta de restar el presupuesto original y el último presupuesto.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
Control de la economicidad, ejecución del proyecto al menor costo posible.	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	6 de 8

Causa: debe determinar la razón por la cual surgió la variación y si existe un responsable.

Acción: si la desviación es superable deberá establecer medidas de acción correctiva.

Porcentaje realizado: en esta casilla indicará el porcentaje de avance del proyecto en ejecución.

Retraso ejecución (meses): indicará el tiempo de retraso para finalizar la ejecución; con relación a la fecha establecida en el convenio o programación de tiempo según sea el caso.

Variación de inversión: resulta de dividir el total de la inversión según el presupuesto actualizado entre el total de la inversión de acuerdo al presupuesto original.

Costo por cambio de especificaciones: el costo estimado de las acciones correctivas que se llevarán a cabo.

Decisión: la decisión de continuar o cancelar el proyecto solamente podrá ser firmada por el coordinador o gerente del proyecto en cuestión.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	7 de 8

Informe de Resultados			Proyecto:			
			Fecha de control:			
Partida	Presupuesto original	Ultimo presupuesto	Presupuesto actualizado	Desviación	Causas	Acciones
Fecha Inicio Fecha Final Inversión: -Material -Inmaterial Financiero -Costo amortizable Capital circulante: -Existencias -Financiamiento						
Total de Inversión						
Beneficios esperados Utilidad Social						
Ratios	Porcentaje Realizado  Retraso en Ejecución (mes)  Variación Inversión (act/origen)  Costo por cambio especificaciones		Observaciones	Posición  Continuar: <input type="checkbox"/>  Cancelar: <input type="checkbox"/>  Autorizado por:		

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-2
	Edición:	1
Control de la economicidad, ejecución del proyecto al menor costo posible.	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	8 de 8

6.4 Si el valor actual del beneficio futuro que se espera del proyecto es inferior al ahorro que producirá su abandono; debe proceder el abandono del proyecto; caso contrario el proyecto continua.

6.5 Elaborar el informe escrito que contenga como mínimo lo siguiente:

- ✓ Porcentaje de avance del proyecto;
- ✓ Desviación de inversión en relación a la fase en curso;
- ✓ Desviación de tiempo en relación a la fase en curso;
- ✓ Nueva fecha prevista de terminación en relación a la que se había previsto en la fase inicial;
- ✓ Importe total necesario para la finalización del proyecto. En este caso también se puede ajustar más a la realidad con respecto al que se emitió en la fase de elaboración del presupuesto;
- ✓ Evaluación de los resultados obtenidos;
- ✓ Decisión de continuar o abandonar el proyecto;

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	1 de 3

Obtención de eficiencia, desarrollando el proyecto con los recursos establecidos, logrando el máximo beneficio.

### 1. Objetivos.

Establecer el procedimiento para que la ejecución del proyecto sea eficiente y pueda culminarse obteniendo el máximo beneficio.

### 2. Alcance.

Este procedimiento podrá ser aplicado por todos los coordinadores de proyectos.

Comprende la identificación de actividades innecesarias; así como, la posterior eliminación de los mismos.

### 3. Definiciones.

**3.1 Eficiencia:** Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario.

### 4. Referencias

*Normas Técnicas de Control Interno*

Art. 3 El control interno de una entidad pública comprende...el conjunto de métodos y medidas adoptados...para promover la eficiencia en las operaciones.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 3

Obtención de eficiencia, desarrollando el proyecto con los recursos establecidos, logrando el máximo beneficio.

### *NTCI 2-00 NORMAS DE RECURSOS HUMANOS*

Art. 8 Las normas de recursos humanos recogen principios, métodos y técnicas que regulan su administración, para lograr eficiencia... en los servicios públicos que realizan las entidades.

#### **5. Responsabilidades**

El encargado de proyectos será responsable de reclutar al personal idóneo para la ejecución del proyecto, así de capacitar y evaluar al mismo.

También deberá determinar si existe duplicidad en las acciones y corregirlo.

#### **6. Desarrollo**

6.1 Reclutar al personal idóneo para la ejecución del proyecto.

6.2 Capacitar a los trabajadores para ejercer la auto evaluación.

6.4 Conformar células o equipos de trabajo en cada una de las fases del programa.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	PR 4-3
	Edición:	1
	Fecha de Edición:	30/11/2002
	Página:	2 de 3

<p>Obtención de eficiencia, desarrollando el proyecto con los recursos establecidos, logrando el máximo beneficio.</p>
--

6.5 Identificar actividades sin valor agregado para suprimirlas (retoques, tratamientos de reclasificación, actividades redundantes, controles innecesarios o duplicados, etc.)

6.6 Mejorar la capacidad de las actividades con valor agregado, suprimiendo aquella parte que constituye despilfarro, dentro de los límites que impone el diseño del proyecto y la tecnología disponible para ello.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION**

A continuación se detallan aspectos importantes sobre los que se concluye en el presente trabajo relacionados, con el diseño de procedimientos de control de gestión en las Instituciones Autónomas que ejecutan proyectos. Así también se presentan recomendaciones que se considera puedan contribuir con la aplicación de dichos procedimientos, en el desarrollo de los proyectos, y de esta manera obtener los resultados esperados, incluyendo los criterios de eficacia, eficiencia y economía.

#### **1.1 Conclusiones**

- El desarrollo de los proyectos llevado a cabo por las Instituciones Autónomas carece de adecuados procedimientos de control de gestión, debido a la falta de conocimiento por parte del personal, obteniendo resultados que no son satisfactorios.
  
- La carencia de procedimientos de control de gestión ocasiona que los plazos establecidos inicialmente en el contrato no sean cumplidos, ya sea, por coordinación inadecuada en el desarrollo de las fases, así como también por la realización de desembolsos no oportunos, lo cual impide que finalice en la fecha establecida.

- Las unidades encargadas de la ejecución de proyectos carecen de procedimientos adecuados para controlar la etapa presupuestaria en los proyectos, evidenciando la necesidad de implementar procedimientos de control de gestión.
- La aplicación de procedimientos de control de gestión, contribuye a la obtención de los resultados esperados, y posibilita en el momento oportuno, tomar las medidas necesarias en caso de la detección de anomalías, así también, realizar una comparación de lo obtenido con respecto a los objetivos fijados inicialmente.
- En la evaluación de la gestión de las Instituciones Autónomas como ejecutoras de proyectos; intervienen numerosos criterios que de no ser tomados en cuenta, pueden conducir a conclusiones parciales que limitan la iniciativa y acciones encaminadas a la adecuada ejecución de los proyectos.
- Se considera que el control de gestión de los proyectos ejecutados por las instituciones autónomas; debe hacerse con un informe multidimensional y medirse a través de los criterios de: eficacia, eficiencia y economía.
- Para realizar la evaluación las instituciones pueden tomar como referencia estándares predeterminados o información de proyectos similares ejecutados con anterioridad o por otra institución.

- Para que la evaluación de la gestión sea correcta, se requiere una interacción de las metas, objetivos de la organización y sus actividades críticas; así como de los indicadores elegidos y los estándares predeterminados.
  
- Con la evaluación de la gestión, se pretende medir el desempeño de la administración, por medio de un sistema de indicadores que buscan determinar el cumplimiento de los planes y objetivos preestablecidos orientados hacia una mejora continua de las actividades.

## **1.2 Recomendaciones**

- Generar indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño, tanto en el ámbito de gestión estratégica, como de gestión operativa del área en aspectos de costos, recursos humanos y materiales, disponiendo de un sistema de control de gestión que permita regular el funcionamiento.
  
- Generar estándares considerando aspectos, tales como: descripción y jerarquización de tareas, intensidad de interacciones, recursos utilizados y tiempo probable de realización de actividades.

- Verificar que el programa de ejecución se cumpla, principalmente en cuanto a plazos y desembolsos, así como, la evaluación de los resultados de la inversión.
- Que las unidades ejecutoras de proyectos diseñen su misión en equipo por medio de la técnica “lluvia de ideas”, ya que facilita generar conceptos centrales que pueden ser discutidos, permitiendo que su formulación sea comprensiva e invite a todos los empleados a su cumplimiento.
- Detectar posibles factores de riesgos que se encuentren en el entorno donde se ejecutará el proyecto, a través de la elaboración de previsiones sobre el entorno, así como, el análisis de debilidades y fortalezas referentes a la ejecución de proyectos.
- Determinar objetivos para el desarrollo de los proyectos, a nivel estratégico, presupuestario y operativo para realizar la comparación con los resultados obtenidos al finalizar el proyecto.
- Estructurar las actividades de acuerdo a las necesidades del proyecto, por medio de la elaboración de organigramas y manual de funciones que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas de la unidad.
- Realizar una división de las actividades críticas, permitiendo de esta manera facilitar la determinación de factores claves de éxito.

- Dirigir la unidad ejecutora de proyectos con equipos multidisciplinarios para lograr la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos.
  
- Desarrollar las actividades que conlleven al logro de los resultados esperados y buscar las causas de alguna desviación que pueda surgir en el desarrollo de cada una de las fases del proyecto y de esta manera contribuir a la toma de decisiones mediante la evaluación de objetivos y metas.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Ormaechea, Juan M. 1997. Contabilidad de Costos II, Cultural de Ediciones, S.A. España.

Cáceres Martínez, José Andrés; Iraheta Rodas, Mauricio Silfredo. 1984. El control integrado de gestión, una herramienta básica para la dirección empresarial. Lineamientos para su aplicación en la industria del beneficio de arroz en la zona metropolitana, Trabajo de Graduación UCA, 141 páginas.

Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración. Teoría, Proceso y Práctica. 3ª. Edición, Quebecor Impreandes. Bogotá, Colombia, 415 páginas.

Contralor General de los Estados Unidos de América. 1994. Normas de Auditoría Gubernamental. Traducción de la Contraloría General de la República del Perú.

Corte de Cuentas de la República. 2000. Normas Técnicas de Control Interno. San Salvador, El Salvador.

Delgado Gutiérrez, Adán Ernesto; Díaz Romero, Ricardo David; Escobar Viera, José Roberto. 1998. Propuesta de un sistema interno de control de calidad aplicado a la auditoría interna de las instituciones oficiales autónomas ante la nueva legislación de la Corte de Cuentas de la República, Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, 141 Páginas.

Elizondo Decanini, Alfredo. 1997. Manual ISO-9000, Uso y aplicación de las normas de aseguramiento de la calidad. Tercera Edición, Ediciones Castillo, S. A. de C. V. Monterrey, N. L., México, 126 páginas.

Hernández Martínez, Nuria Carolina; Flores Menjivar, Nelda Maribel; 1994 “ La independencia del Auditor Interno de las Instituciones Autónomas del área metropolitana de San Salvador, 147 páginas.

[http://www.contacto@probidad.com.sv](mailto:www.contacto@probidad.com.sv).

<http://www.kiven.com> México, D. F.

Jacobo Ortiz, Mario Ernesto; Ayala, Ricardo Benjamín; Batres Vásquez, Rutilio Selin. 1999. La auditoría de gestión como una ventaja competitiva para las empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador, Trabajo de Graduación, Universidad de El Salvador, 156 páginas.

Kaplan, Roberto S., 2000, Cuadro de Mando Integral, 2ª Edición, Romanza-Valls, S.A., Barcelona, España, 321 páginas.

Kreitz Martínez, Pedro Enrique; Reyes Carranza, Elioty Guissepe 1996. Diseño de un sistema de monitoreo de indicadores de impacto social de proyectos, Trabajo de Graduación UCA, 179 páginas.

Ley de la Corte de Cuentas de la República. 1995. Mendoza Orantes, San Salvador, El Salvador.

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, 2000; Mendoza Orantes, San Salvador, El salvador.

Méndez Meléndez, José Roberto; 1992, Auditoría aplicable a Instituciones Autónomas. Un Manual para la Cote de Cuentas, Tesis UES 234 Páginas.

Moral Corral, Antonio J.; Vivas Urieta, Carlos. 2001, Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral, Asociación Española de Contabilidad y Administración, Madrid, España, 109 páginas.

Ortiz B., José Joaquín; Ortiz B., Armando. Auditoria Integral Con Enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero. Editorial Kimpres Ltda.. Santafé de Bogotá, Colombia, 257 páginas.

# ANEXO 1

INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS, EMPRESARIALES Y NO EMPRESARIALES

**TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL**

Registro Nacional de las Personas Naturales..... ( RNPN )

**PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA**

Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador ..... ( INDES )

Instituto Salvadoreño de Protección al Menor..... ( ISPM )

Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer ..... ( ISDEMU )

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador..... ( FISDL )

Fondo Solidario para la Familia Microempresaria..... ( FOSOFAMILIA )

**RAMO DE HACIENDA**

Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos..... ( INPEP )

Fondo Salvadoreño para Estudios de Preinversión..... ( FOSEP )

**RAMO DE LA DEFENSA NACIONAL**

Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada.....( IPSFA)

Centro Farmacéutico de la Fuerza Armada..... ( CEFAFA )

**ORGANO JUDICIAL**

Caja Mutual del Abogado de El Salvador..... ( CAMUDASAL )

**RAMO DEL INTERIOR**

Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal..... ..( ISDEM )

**RAMO DE SEGURIDAD PUBLICA Y JUSTICIA**

Academia Nacional de Seguridad Pública..... ( ANSP )

Corporación Salvadoreña de Inversiones.....( CORSAIN )  
Fondo de Inversión Nacional en Electricidad y Telefonía..... ( FINET )  
Centro Nacional de Registros..... ( CNR )  
Comisión Nacional de Promoción de Inversión..... (PROESA)  
Fondo de Emergencia del Café  
Fondo Especial de los Recursos Provenientes de la Privatización de  
ANTEL..... (FANTEL)

#### **RAMO DE AGRICULTURA y GANADERIA**

Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria..... ( ISTA )  
Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal.....( CENTA )  
Escuela Nacional de Agricultura..... ( ENA )

#### **RAMO DE OBRAS PÚBLICAS**

Fondo Social para la Vivienda.....( FSV )  
Fondo de Conservación Vial .....( FOVIAL )

#### **MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE y RECURSOS NATURALES**

Fondo Ambiental de El Salvador..... ( FONAES )  
Instituto de Garantía de Depósitos..... ( IGD )  
Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador. ( COMURES )  
Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador... ( OPAMSS )

#### **EMPRESAS PUBLICAS**

Lotería Nacional de Beneficencia .....( L N B )  
Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa.....( CEL )  
Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados..... ( ANDA )  
Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma..... ( CEPA )

Unidad Técnica Ejecutiva.....(UTE)

### **RAMO DE EDUCACIÓN**

Universidad de El Salvador .....( UES )

Federación Salvadoreña de Fútbol .....( FEDEFUTBOL }

Fondo de Garantía para el Crédito Educativo..... ( EDUCREDITO )

Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación

### **HOSPITALES NACIONALES**

Hospital Nacional Rosales

Hospital Nacional "Benjamín Bloom"

Hospital Nacional de Maternidad "Dr. Raúl Arguello Escolán"

Hospital Nacional Psiquiátrico "Dr. José Molina Martínez"

Hospital Nacional Neumológico "Dr. José Antonio Saldaña"

Hospital Nacional "San Juan de Dios", Santa Ana

Hospital Nacional "Francisco Menéndez", Ahuachapán

Hospital Nacional "San Juan de Dios", Sonsonate

Hospital Nacional "Dr. Luis Edmundo Vásquez", Chalatenango

Hospital Nacional "San Rafael", Nueva San Salvador

Hospital Nacional "Santa Gertrudis", San Vicente

Hospital Nacional "Santa Teresa", Zacatecoluca

Hospital Nacional "San Juan de Dios", San Miguel

Hospital Nacional "San Pedro", Usulután

Hospital Nacional "Dr. Juan José Fernández", Zacamil

Hospital Nacional de San Bartolo

Hospital Nacional de Cojutepeque

Hospital Nacional de la Unión

Hospital Nacional de Ilobasco

Hospital Nacional de Nueva Guadalupe

Hospital Nacional de Ciudad Barrios

Hospital Nacional de Sensuntepeque

Hospital Nacional de Chalchuapa  
Hospital Nacional de Metapán  
Hospital Nacional de San Francisco Gotera  
Hospital Nacional de Santa Rosa de Lima  
Hospital Nacional de Nueva Concepción  
Hospital Nacional de Santiago de María  
Hospital Nacional de Jiquilisco  
Hospital Nacional de Suchitoto

### **RAMO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL**

Consejo Superior de Salud Pública  
Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos..... ( ISRI )  
Hogar de Ancianos Narcisca Castillo, Santa Ana  
Cruz Roja Salvadoreña.....( CRS )

### **RAMO DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO**

Fondo Nacional de Vivienda Popular..... ( FONAVIPO )  
Instituto Libertad y Progreso..... ( I L P )

### **RAMO DE ECONOMÍA**

Comité Ejecutivo de la Feria Internacional de El Salvador .....( FIES )  
Instituto Nacional del Azúcar..... ( INAZUCAR )  
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología ..... ( CONACYT )  
Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría  
Instituto Salvadoreño de Turismo..... ( ISTU )  
Consejo Salvadoreño del Café .....( CSC )  
Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa .....( FIGAPE )  
Corporación Salvadoreña de Turismo..... ( CORSATUR )  
Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones..... ( SIGET )  
Superintendencia de Valores .....( S. V. )  
Superintendencia de Pensiones..... ( S.P. )

# ANEXO 2

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A GERENTES O COORDINADORES DE  
PROYECTOS.**

**OBJETIVO:**

Determinar en qué medida los gerentes o coordinadores de proyectos administrados por Instituciones Autónomas del área metropolitana de San Salvador, conocen sobre la aplicación de procedimientos de control de gestión y de los beneficios que éstos ofrecen para la optimización de los recursos y la adecuada ejecución de los mismos.

La información solicitada en el presente cuestionario será de mucha importancia para alcanzar los objetivos previstos en nuestro trabajo de graduación, por tal motivo se garantiza que dicha información será tratada con la debida confidencialidad y profesionalismo que amerita.

Por su colaboración brindada manifestamos nuestros agradecimientos.

**Aspectos generales sobre la institución.**

1) ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica su institución ?

Prestación de servicios

Producción de bienes

Otros

2) ¿Cuáles de las siguientes son las fuentes de financiamiento de los proyectos que ejecuta ?

Fondo General

Fondos Propios

Donaciones

Préstamos

**Aspectos relacionados con la aplicación de procedimientos de control de gestión en la ejecución de proyectos.**

3) ¿Qué tipo de controles se aplican actualmente en la ejecución de proyectos que están a su cargo?

Financieros

a) Administrativos

b) De gestión

c) Todos los anteriores

d) Ninguno de los anteriores

4) ¿Los controles que aplica le ayudan a detectar desviaciones oportunamente?

Sí

No

5) ¿Tiene conocimiento acerca de la aplicación de procedimientos de control de gestión en la ejecución de proyectos?

Sí

No

6) ¿ Utiliza herramientas de control de gestión en la ejecución de los proyectos ?

Sí

No

Si su respuesta es sí, ¿ cuáles ?

---

---

7) Si su respuesta a la pregunta 4 fue no, explique por qué no los utiliza.

Costo beneficio

Falta de conocimiento

Falta de apoyo por parte de la administración

Otros

---

---

8) Hay objetivos definidos para cada área de responsabilidad?

Sí

No

9) ¿Existen procedimientos de control que permitan valorar y cuantificar si los objetivos previamente señalados en la etapa de planeación del proyecto se están consiguiendo ?

Sí

No

10) ¿ Conocen los involucrados en la ejecución de proyectos cuál es la misión y visión de la unidad a la que pertenecen ?

Sí

No

11) ¿Cuál de los siguientes presupuestos elabora antes de iniciar un proyecto ?

Tiempo

Ingresos

Egresos

Materiales

Otros

---

12) ¿ Conoce cada responsable, cuáles son los factores claves de la actividad bajo su mando ?

Sí

No

13) ¿Existe jerarquización entre las actividades crítica y no críticas referentes a la ejecución de los proyectos?

Sí

No

Si su respuesta es negativa explique ¿ Por qué ?.

---

---

14) ¿ Se asignan los fondos obtenidos de acuerdo a un orden prioritario de las actividades ?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, explique ¿ Por qué ?

---

---

15) ¿ Se utilizan en la ejecución de proyectos parámetros que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se ejecutan ?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, explique ¿ Por qué ?

---

---

16) ¿ Considera usted que la información que se recibe por parte de contabilidad es oportuna y confiable?

Sí

No

¿ Por qué ?

---

---

17) ¿ La información que genera contabilidad permite efectuar una medición entre lo ejecutado y lo presupuestado ?

Sí

No

18) ¿ Se concluye el proyecto de acuerdo al tiempo establecido en el contrato ?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, explique ¿ Por qué ?

---

---

19) ¿Cuál de las siguientes situaciones es la más común en la institución cuando se ejecuta un proyecto ?

a) Se concluye el proyecto y lo que se presupuestó fue suficiente para ello

b) Se concluye el proyecto pero fué necesario conseguir más fondos  
por que lo presupuestado fué insuficiente

c) No se concluyó la obra y se gastó todo el dinero

20) Se realiza un estudio que refleje la utilidad social que generará el proyecto si se ejecuta ?

Sí

No

Si su respuesta es negativa, explique ¿Por qué ?

---

---

21) ¿ Cómo se selecciona el personal que se asignará a un proyecto específico ?

a) Por el grado académico

b) Por el tiempo de experiencia

c) Por el salario exigido

d) No hay mecanismo

22) ¿ Considera necesario la aplicación de procedimientos de control de gestión para la adecuada ejecución de proyectos ?

Sí

No

Si su respuesta es positiva, explique ¿ Por qué ?

---

---

---

Firma

Sello

# ANEXO 3

Pregunta N° 1:

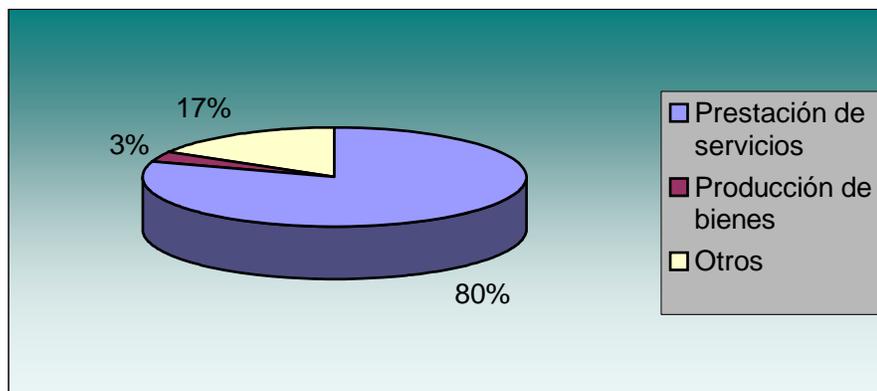
¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica su institución?

Objetivo:

Conocer cuál es la actividad principal a la que se dedican las instituciones autónomas encargadas de ejecutar proyectos.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Prestación de servicios	24	80%
Producción de bienes	1	3%
Otros	5	17%
Total	30	100%



Análisis:

El 80% de los encuestados manifestó que su función principal es la prestación de servicios, un 3% dijo producción de bienes y el 17% otras actividades.

Pregunta N° 2:

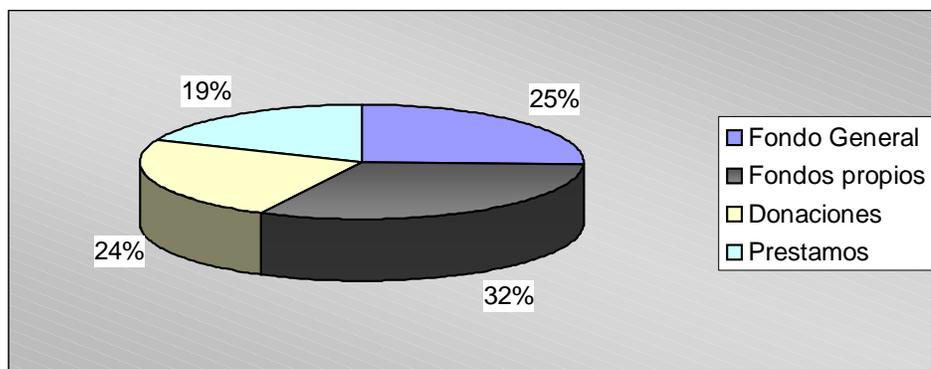
¿Cuáles de las siguientes son las fuentes de financiamiento de los proyectos que ejecuta?

Objetivo:

Conocer el origen de los fondos con los cuáles las instituciones autónomas ejecutan sus proyectos.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Fondo General	15	25%
Fondos Propios	19	32%
Donaciones	14	24%
Préstamos	11	19%



Análisis:

El 25% de los encuestados manifestó que la fuente de financiamiento de los proyectos que ejecutan provienen del Fondo General; un 32% Fondos Propios, el 24% donaciones y el 19% respondió que de préstamos.

Pregunta N° 3:

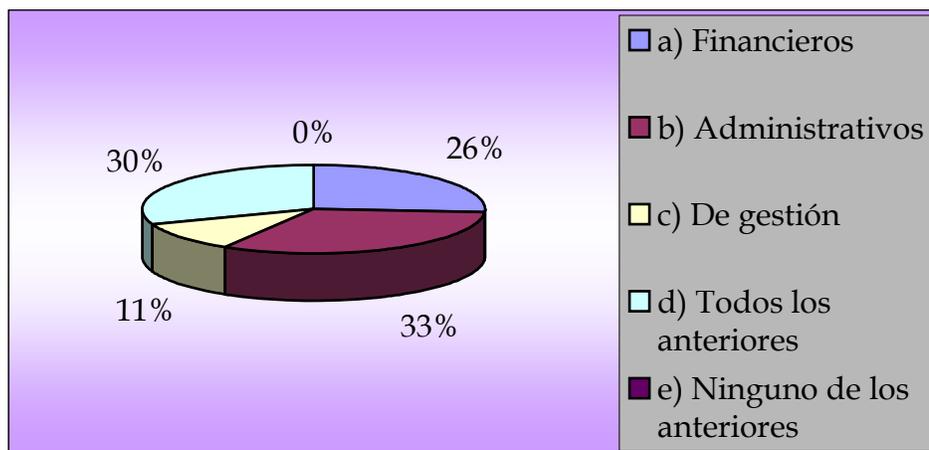
¿Qué tipo de controles se aplican actualmente en la ejecución de proyectos que están a su cargo?

Objetivo:

Saber cuáles son los controles, que aplican las instituciones autónomas en la actualidad en el proceso de ejecución de proyectos.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Financieros	12	26 %
Administrativos	15	33 %
De gestión	5	11 %
Todos los anteriores	14	30 %
Ninguno de los anteriores	0	0 %



Análisis:

El 26% de los encuestados contestó que utilizan en la ejecución de proyectos controles financieros, un 33% administrativos, el 11% de gestión, mientras que un 30% manifestó que todos los controles mencionados anteriormente.

Pregunta N° 4:

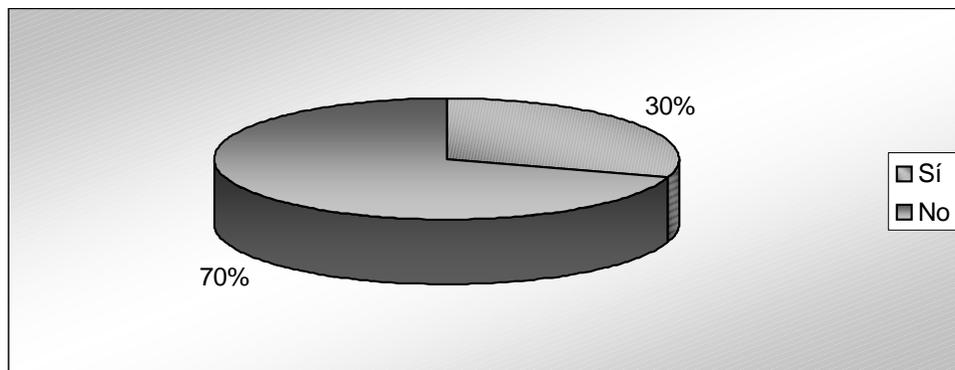
¿Los controles que aplica le ayudan a detectar desviaciones oportunamente?

Objetivo:

Conocer si los controles que utilizan actualmente las instituciones autónomas les permite identificar desviaciones, que puedan poner en peligro la integridad del proyecto.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	9	30 %
No	21	70 %
Total	30	100 %



Análisis:

Del 100% de los encuestados el 70% manifestó que los controles utilizados actualmente, no les ayudan a detectar desviaciones oportunamente, y el 30% manifestó que sí.

Pregunta N° 5:

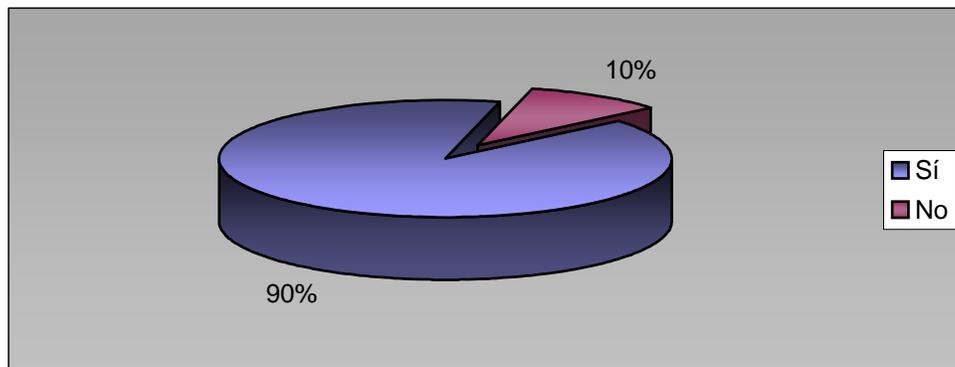
¿Tiene conocimiento acerca de la aplicación de procedimientos de control de gestión en la ejecución de proyectos?

Objetivo:

Determinar el porcentaje de coordinadores o gerentes de proyectos, que tienen conocimiento sobre la aplicación de procedimientos de control de gestión.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	27	90 %
No	3	10 %
Total	30	100 %



Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 90% tiene conocimiento sobre la aplicación de procedimientos de control de gestión en la ejecución de proyectos y el 10% manifestó no conocerlos.

Pregunta N° 6:

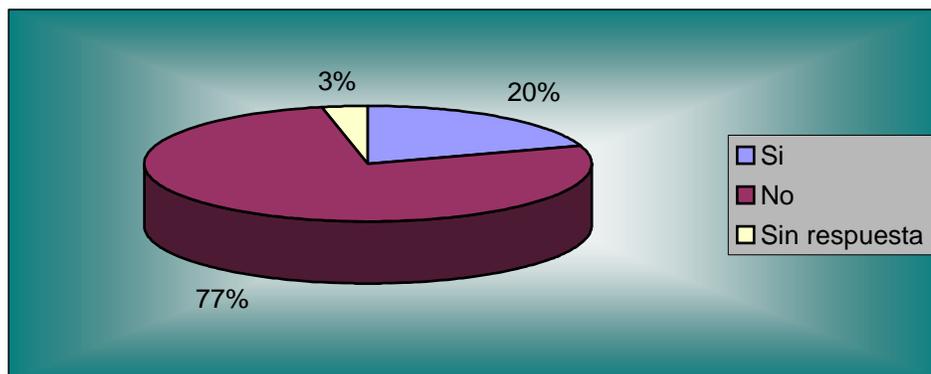
¿Utiliza herramientas de control de gestión en la ejecución de los proyectos?  
si su respuesta es sí, ¿cuáles?

Objetivo:

Conocer cuáles son las herramientas de control de gestión que utilizan los encargados de la ejecución de proyectos para el adecuado desarrollo de los mismos.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
No	23	77 %
Sí	6	20 %
Sin respuesta	1	3%
Total	30	100 %



Análisis:

El 77% de los encuestados manifestaron no utilizar herramientas de control de gestión; mientras que el 20% contestó que utilizaba este tipo de herramientas, pero al responder cuáles, ninguna de las mencionadas correspondía a herramientas de control de gestión. Un 3% de los encuestados no contestó.

Pregunta N° 7:

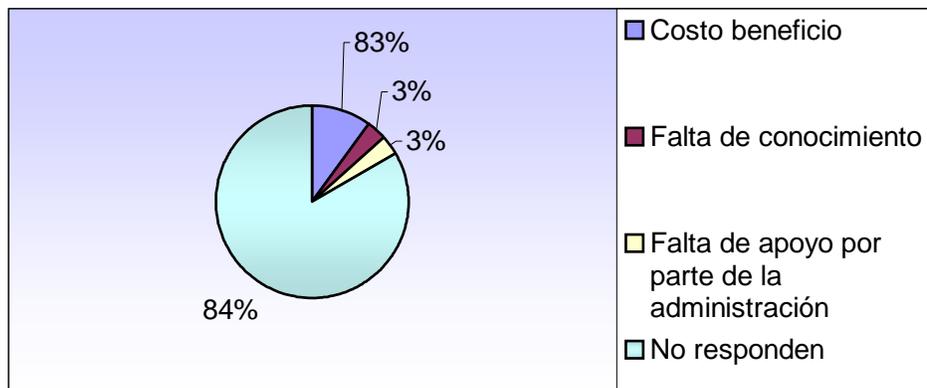
Si su respuesta a la pregunta 4 fue no, explique por qué no los utiliza

Objetivo:

Identificar cuáles son las razones por las cuales no son utilizados los procedimientos de control de gestión, en la ejecución de proyectos.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Costo beneficio	3	10 %
Falta de conocimiento	1	3 %
Falta de apoyo por parte de la administración	1	3%
No responden	25	83%



Análisis:

Del total de encuestados que manifestaron no utilizar herramientas de control de gestión en la ejecución de proyectos, el 10% respondió que se debía al costo beneficio que estos ocasionaban, el 3% por falta de apoyo de la administración y el 3% por la falta de conocimiento. Un 83% prefirió no responder.

Pregunta N° 8 :

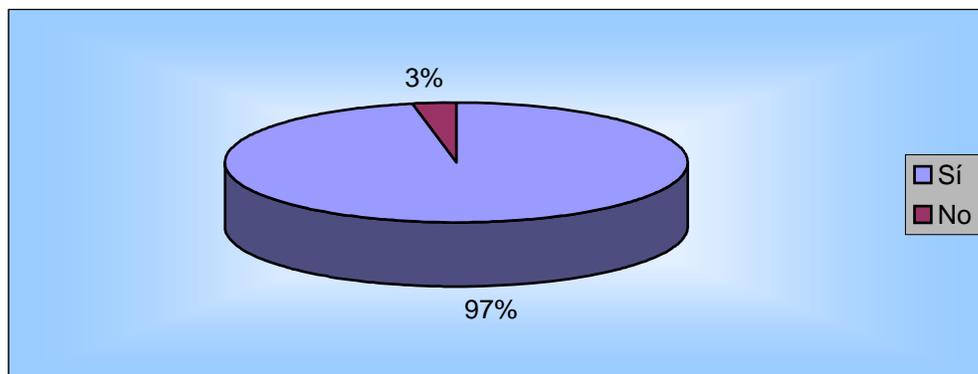
¿Hay objetivos definidos para cada área de responsabilidad?

Objetivo:

Conocer si el personal involucrado en realizar el proceso para ejecutar los proyectos, tienen objetivos definidos para lograr sus metas.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	29	97 %
No	1	3 %
Total	30	100 %



Análisis:

El 97% de los encuestados manifestaron que existían objetivos definidos para cada área de responsabilidad y el 3% contestó que no.

Pregunta N° 9 :

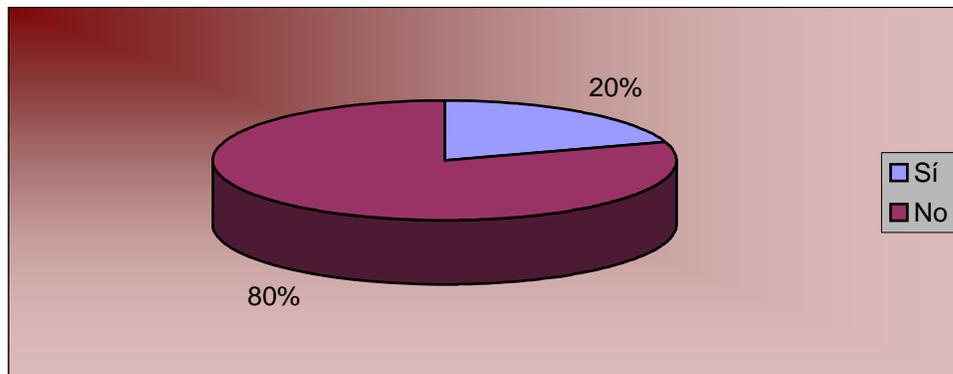
¿Existen procedimientos de control que permiten valorar y cuantificar si los objetivos previamente señalados en la etapa de planeación del proyecto se están consiguiendo?

Objetivo:

Determinar si se da seguimiento al logro de los objetivos a lo largo del desarrollo del proyecto.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	6	20 %
No	24	80 %
Total	100	100 %



Análisis:

Del 100% de los encuestados, el 80 % contestó que no existen procedimientos de control que permitan valorar y cuantificar si los objetivos previamente señalados en la etapa de planeación del proyecto se están cumpliendo; mientras que el 20% contestó que si existían.

Pregunta N° 10 :

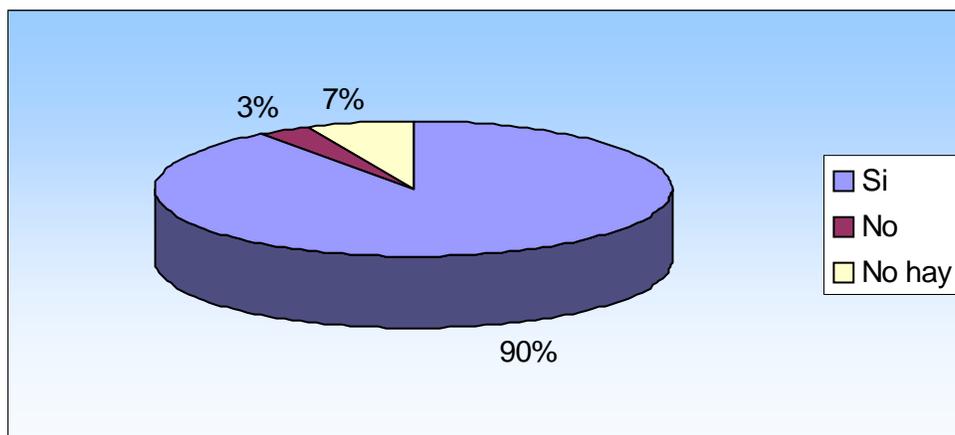
¿Conocen los involucrados en la ejecución de proyectos cuál es la misión y visión de la unidad a la que pertenece?

Objetivo:

Investigar en que medida las personas que participan en la ejecución de proyectos conocen cuál es la misión y visión de la unidad que forman parte.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	27	90 %
No	1	3 %
No hay	2	7 %



Análisis:

Del total de los encuestados el 90% opina que los involucrados en la ejecución de proyectos conocen cuál es la misión y visión de la unidad a la que pertenecen, mientras que el 3 % manifiesta que no y un 7% manifestó que no había.

Pregunta N° 11:

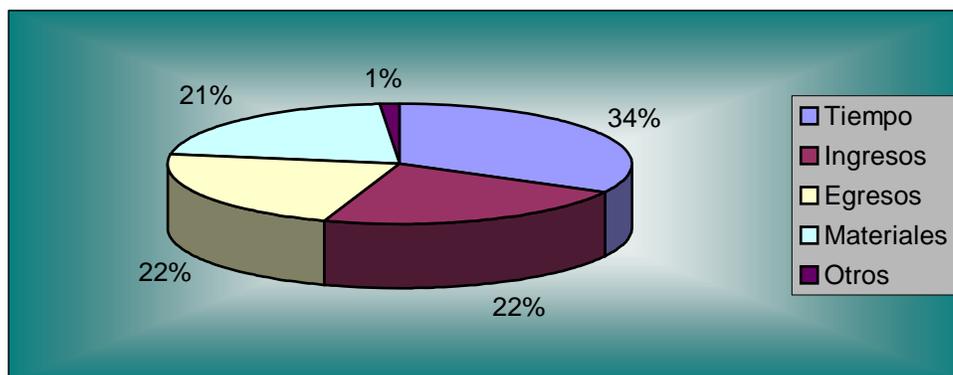
¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora antes de iniciar un proyecto?

Objetivo:

Conocer cuáles son los presupuestos que elaboran los encargados de la ejecución de proyecto.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Tiempo	22	73 %
Ingresos	15	50 %
Egresos	15	50 %
Materiales	14	47 %
Otros	1	3 %



Análisis:

El 73% de los encuestados manifestó que elabora presupuestos de tiempo, el 50% presupuestos de ingresos, un 50% de egresos, el 47% de materiales y 3% otros presupuestos. (Los porcentajes difieren en el gráfico debido que en algunos casos manifestaron elaborar más de un presupuesto)

Pregunta N° 12:

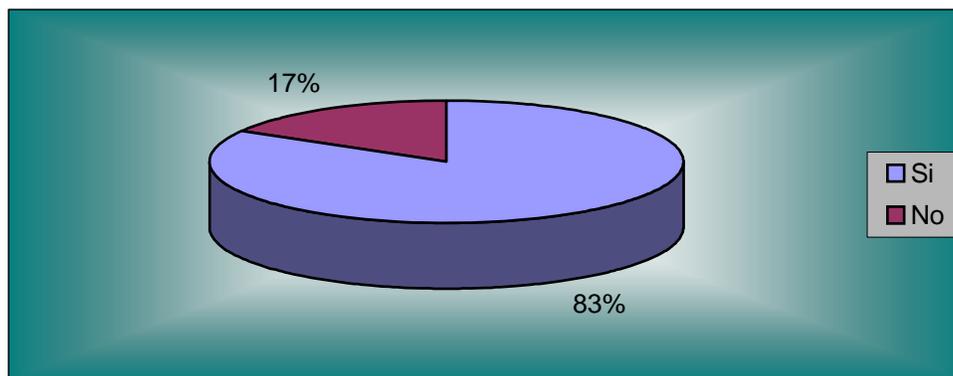
¿Conoce cada responsable, cuáles son los factores claves de la actividad bajo su mando?

Objetivo:

Establecer si los responsables de la ejecución de proyectos saben cuáles son los puntos a enfatizar para alcanzar los objetivos.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	25	83 %
No	5	17 %
Total	30	100 %



Análisis:

El 83% de los encuestados manifestó conocer los factores claves de la actividad bajo su mando y el 17% respondió no conocerla.

Pregunta N° 13:

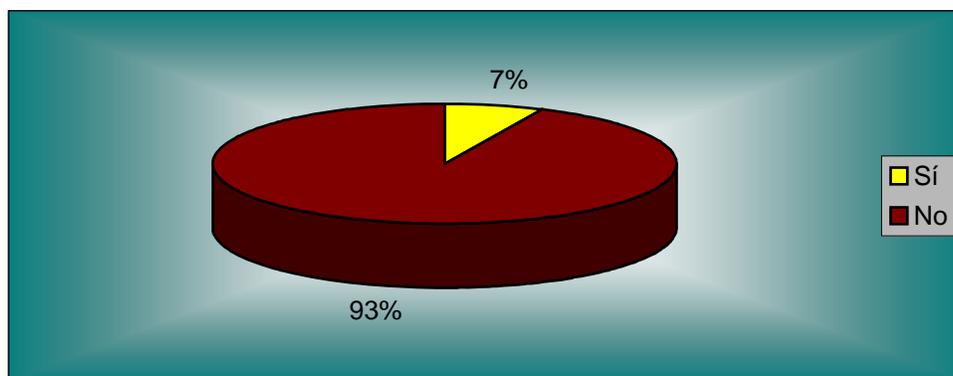
¿Existe jerarquización entre las actividades críticas y no críticas referentes a la ejecución de los proyectos?

Objetivo:

Determinar si existe un orden establecido de acuerdo a las actividades críticas referentes a la ejecución de los proyectos, que permitan establecer prioridades y posibles desviaciones.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Sí	2	7 %
No	28	93 %
Total	30	100 %



Análisis:

El 93% manifestó que existe jerarquización de las actividades críticas referentes a la ejecución de proyectos y el 7% manifestó que no.

Pregunta N° 14:

¿Se asignan los fondos obtenidos de acuerdo a un orden prioritario de las actividades?

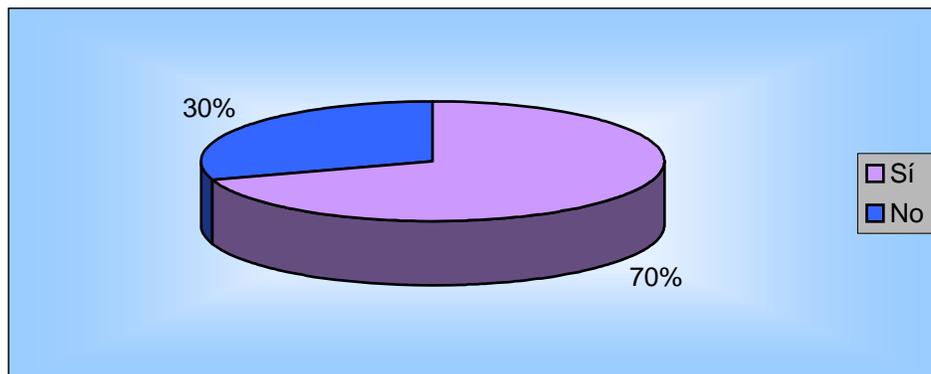
Si su respuesta es negativa explique ¿Por qué?

Objetivo:

Conocer por qué no se asignan los recursos de acuerdo al orden prioritario de las actividades.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Sí	21	70 %
No	9	30 %
Total	30	100 %



Análisis:

Del 100 de los encuestados, el 70% manifestó que no se asignan los fondos de acuerdo al orden prioritario de las actividades, mientras que el 30% contestó que se asignaban los recursos de acuerdo a las prioridades de las actividades.

Pregunta N° 15:

¿Se utilizan en la ejecución de proyectos parámetros que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se ejecutan?

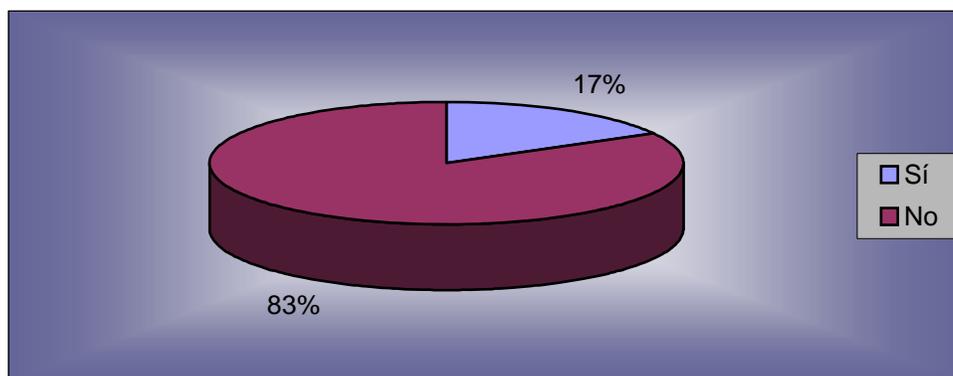
Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

Objetivo:

Establecer por qué las instituciones autónomas no utilizan parámetros de medición en la ejecución de proyectos.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	5	17 %
No	25	83 %
Total	30	100 %



Análisis:

El 83% de los encuestados manifestó que no se utilizan en la ejecución de proyectos parámetros para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se ejecutan los proyectos y el 17% contestó que si los utilizan.

Pregunta N° 16:

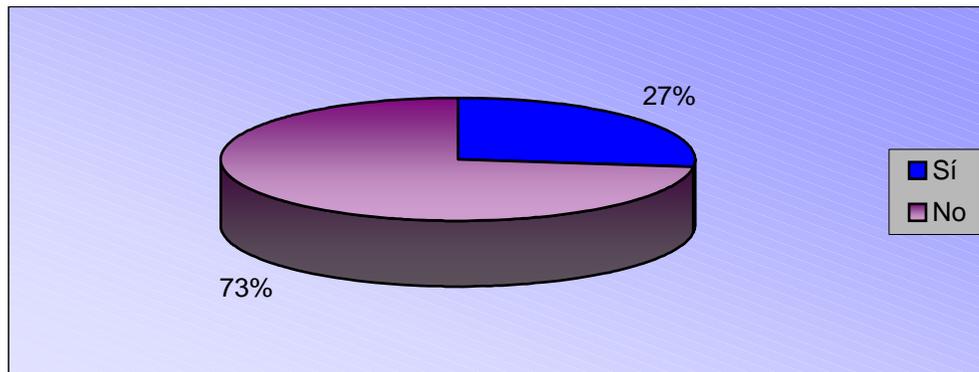
¿ Considera usted que la información que se recibe por parte de contabilidad es oportuna y confiable ?

Objetivo:

Conocer si la información que reciben los encargados de la ejecución de proyectos por parte de contabilidad contribuye a la toma de decisiones para la adecuada realización de los mismos.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	8	17 %
No	22	73 %
Total	30	100 %



Análisis:

El 73% de los encuestados opina que la información que recibe por parte de contabilidad no es oportuna ni confiable y el 27% respondió que si lo era.

Pregunta N° 17:

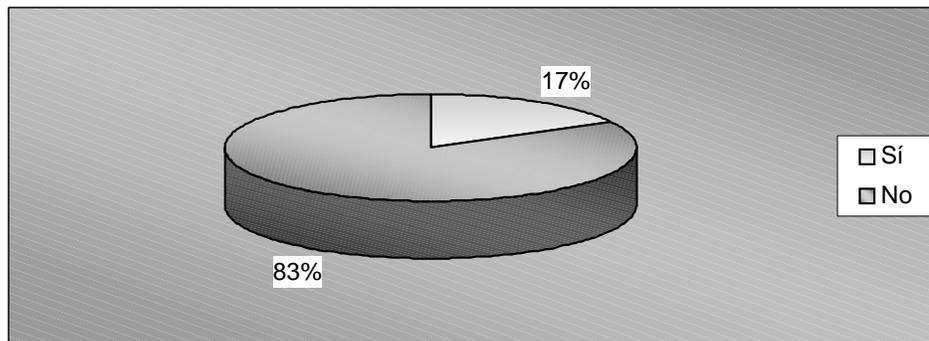
¿La información que genera contabilidad permite efectuar una medición entre lo ejecutado y lo presupuestado?

Objetivo:

Conocer si la información que brinda contabilidad, sirve de apoyo a la gerencia para el adecuado desarrollo y finalización de los proyectos

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
Sí	5	17 %
No	25	83 %
Total	30	100 %



Análisis:

Del 100% de los encuestados el 83% manifestó que la información recibida por parte de contabilidad no le permite medir el grado de avance de un proyecto, mientras que el 17% contestó que la información era oportuna.

Pregunta N° 18:

¿Se concluye el proyecto de acuerdo al tiempo establecido en el contrato?

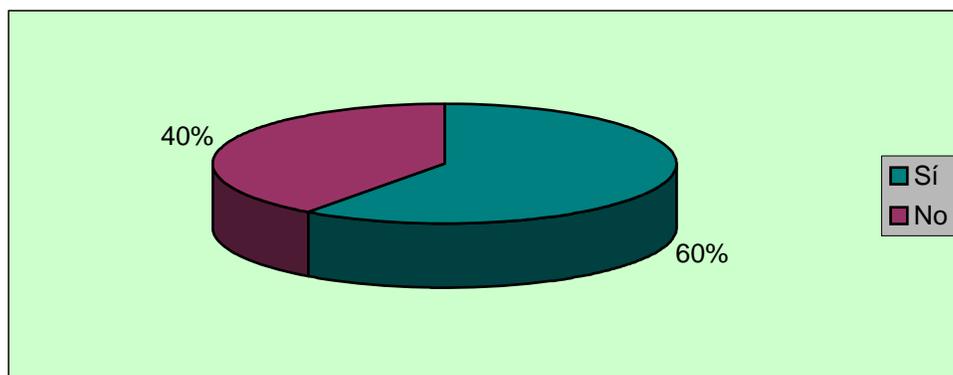
Si su respuesta es negativa explique ¿por qué?

Objetivo:

Determinar el porcentaje de instituciones que no concluyen los proyectos en el tiempo programado para ello, y cuál es la causa que lo motiva.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	18	60 %
No	12	40 %
Total	30	100 %



Análisis:

Del 100% de los encuestados un 60% contestó que concluían los proyectos de acuerdo al tiempo establecido y el 40% contestó que no, esto debido a diversas razones tales como: factores impredecibles que suelen suceder, desembolsos no oportunos, mala planificación en el tiempo, etc.

Pregunta N° 19:

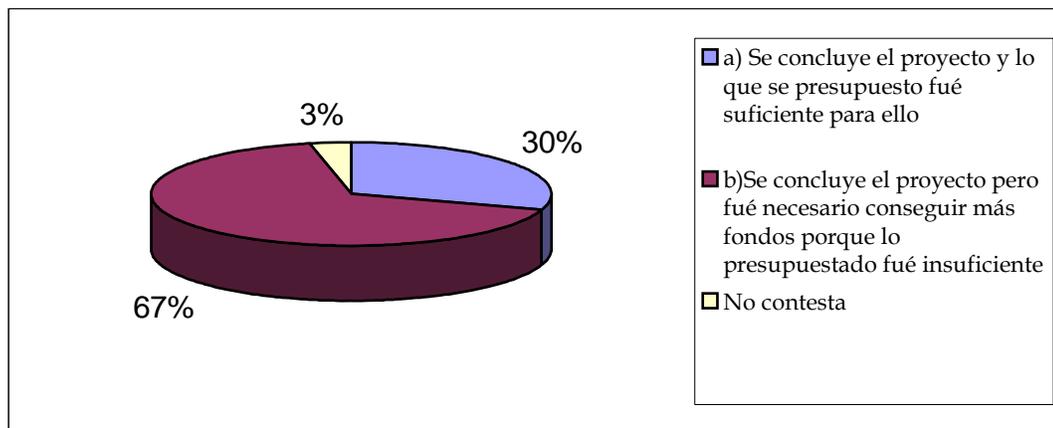
¿Cuál de las siguientes situaciones es la más común en la institución cuando se ejecuta un proyecto?

Objetivo:

Conocer si los controles que se tienen en la actualidad permiten culminar los proyectos con el presupuesto establecido en la fase de planificación.

Resultados:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ABSOLUTO</b>	<b>VALOR RELATIVO</b>
a) Se concluye el proyecto y lo que se presupuestó fue suficiente para ello.	9	30 %
b) Se concluye el proyecto pero fue necesario conseguir más fondos porque lo presupuestado fue insuficiente.	20	67 %
c) No se concluyó la obra y se gastó todo el dinero.	0	0 %
No contesta	1	3%



**Análisis:**

El 30% de los encuestados manifestó que se concluye el proyecto y lo presupuestado fue suficiente para ello; el 67% concluye el proyecto pero fue necesario conseguir más fondos, porque lo presupuestado fu insuficiente y el 1% no contestó.

Pregunta N° 20:

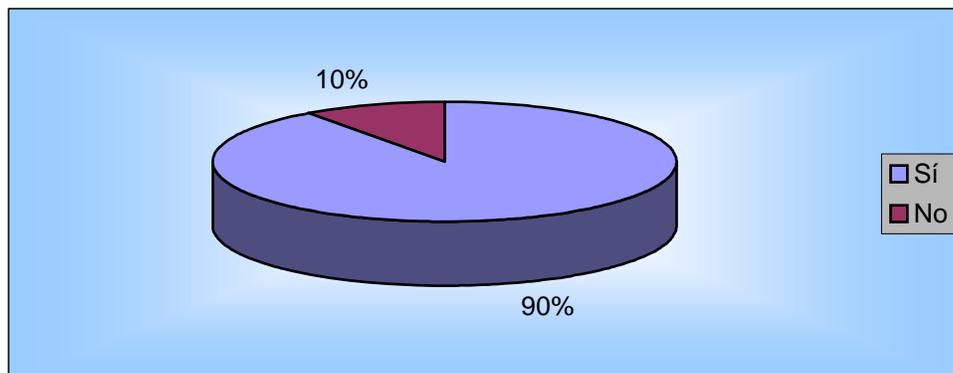
¿Se realiza un estudio que refleje la utilidad social que generará el proyecto si se ejecuta?

Objetivo:

Conocer si hay un estudio previo que permita visualizar la utilidad social que generará el proyecto.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	27	90 %
No	3	10 %
Total	30	100 %



Análisis:

El 90% de los encuestados respondió que se realiza un estudio que refleja la utilidad social del proyecto, mientras que el 10% manifestó que no lo realizaban.

Pregunta N° 21:

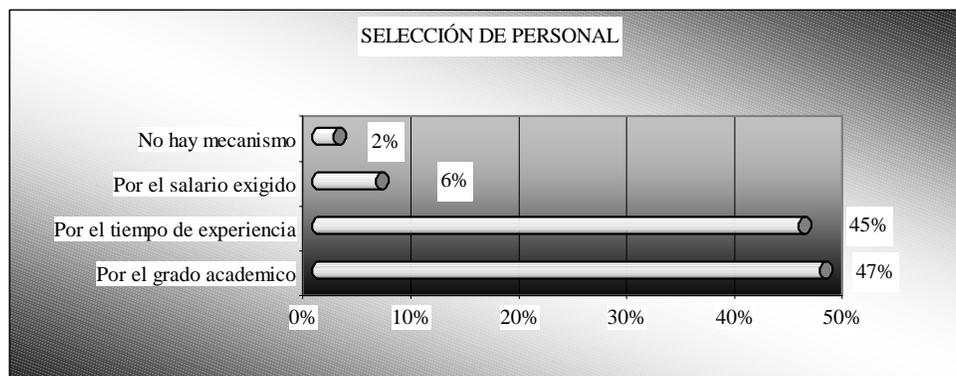
¿Cómo se selecciona el personal que se asignará a un proyecto específico?

Objetivo:

Establecer en qué medida la calidad del recurso humano, influye en la adecuada ejecución de los proyectos en las instituciones autónomas.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Por el grado académico	24	80 %
Por el tiempo de experiencia	23	77 %
Por el salario exigido	3	10 %
No hay mecanismo	1	3 %



Análisis:

El 80% de los encuestados manifestó que seleccionaba el personal por el grado académico, el 77% por el tiempo de experiencia, el 10% por el salario exigido y un 3% manifestó que no existía mecanismo de selección de personal.

Pregunta N° 22:

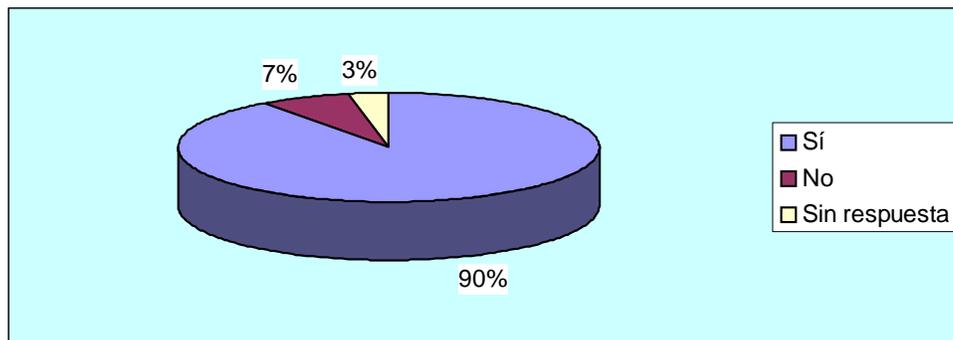
¿Considera necesaria la aplicación de procedimientos de control de gestión para la adecuada ejecución de proyectos?

Objetivo:

Conocer si los coordinadores de proyectos consideran necesaria la aplicación de procedimientos de control de gestión para el adecuado desarrollo de los proyectos.

Resultados:

ACTIVIDAD	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Sí	27	90 %
No	2	7 %
Sin respuesta	1	3 %
Total	30	100 %



Análisis:

El 90% de los encuestados manifestó que consideran necesaria la aplicación de procedimientos de control de gestión para la adecuada ejecución de los proyectos; un 7% no lo considera necesario y el 3% no contestó.

