

T
657
C 268
EJ-2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Contaduría Pública

BIBLIOTECA C.C. ECONOMICAS



INVENTARIO 18011383



“Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo”

Trabajo de Graduación Presentado Por:

Melida Esperanza Cardona García

Pedro Alfonso Colindres Martínez

Rigoberto Avelar Ruiz.



Para optar al Grado de:

18021680

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Septiembre de 2001.

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector(a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria(o) : Lic. 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 Wilfredo Zelaya Franco

Asesor : Lic. José Rafael Martel Escobar

Tribunal Examinador : Lic. Carlos Alvarenga Barerra
Lic. Alvaro Edgardo Calero Rodas
Lic. José Rafael Martel Escobar

Septiembre de 2001

San Salvador, El Salvador, Centro América

Agradecimientos

Primeramente a Dios ya que sin el nada puede darse, a mis amados Padres por el amor y el apoyo que siempre me han dado, a mis queridísimas hermanas y hermanos, a mis amigos por estar pendientes de este triunfo como si fuese el de ellos, a esas personas que me apoyaron con su experiencia a formarme como profesional, a los catedráticos y principalmente a Don Leo y al Lic. Duran.

Mélida.

Le doy gracias antes que nada a Jehová Dios por haberme iluminado y dado la fuerza necesaria para lograr este objetivo, a mi madre como el mas grande de mis amores, a mis hermanos; Doris, Paty, Carlos y Juan con amor fraternal, a mis sobrinos con mucho cariño, y a todos mis amigos que de una u otra manera estuvieron siempre conmigo, en especial a Rigoberto y Mélida.

Pedro.

Agradezco a Dios por haber permitido culminar esta carrera, ya que sin su ayuda no lo hubiese logrado, a mis padres y hermanos por todo su apoyo, a mis cuñados y cuñadas, a mis sobrinos y a mis amigos por todo su cariño, especialmente a Pedro y Mélida, por haber aceptado realizar este trabajo juntos.

Rigoberto

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii

CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1	Contabilidad de Gestión. Generalidades	1
1.1.1	Definición de Contabilidad de Gestión	2
1.1.2	Importancia	3
1.1.3	Objetivos	4
1.1.4	Conceptos Básicos	5
1.1.5	Interrelación entre la Contabilidad de Gestión y la Contabilidad Financiera	10
1.1.6	Ventajas de la Contabilidad de Gestión	11
1.1.7	Base Técnica	12
1.2	Gestión Empresarial	15
1.2.1	La Gestión de la Empresa	15
1.2.2	La Estructura Organizativa de la Empresa	16
1.3	La Información Necesaria para la Gestión	18
1.3.1	El Sistema de Información y Usuarios	18
1.3.2.	Limitaciones de la Contabilidad Financiera para la Gestión	21

1.3.3	Información Requerida para la Gestión	23
1.4	El Control de Gestión	26
1.4.1	Las Herramientas de Control	26
1.4.2	El control a través del Presupuesto	29
1.4.3	El Control a través de Ratios	30
1.4.4	El Control a través de Indicadores No Económico-Financieros	32
1.5	Contabilidad de Gestión en el Ámbito del Sector Público	33
1.5.1	Objetivos de la Contabilidad de Gestión en el Sector Público	33
1.6	Descripción General de la Metodología y Fases del Sistema.	40
1.6.1	Procedencia de los Componentes del Costo	40
1.6.2	Clasificación de los Componentes del Costo	41
1.6.2.1	Costos Internos y Externos	41
1.6.2.2	Directos e Indirectos	42
1.6.2.3	Costos Fijos y Variables	43
1.6.3	Centros de Costos	43
1.6.3.1	Centros de Costos Principales	45
1.6.3.2	Centros de Costos Auxiliares	45
1.6.3.3	Centros de Costos Directivos y Administrativos	45

1.6.3.4	La Capacidad y Actividades de los Centros	46
1.7	Instituto Salvadoreño de Turismo	49
1.7.1	Antecedentes y Generalidades	49
1.7.2	Estructura Organizativa	51
1.8	Situación Actual del Turismo Público en El Salvador	52

CAPITULO II

DISEÑO METODOLOGICO Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION.

2.1.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.1.1.	Objetivos de la Investigación	56
2.1.2.	Alcance de la Investigación	58
2.1.3.	Recopilación de la Información	59
2.1.3.1.	Documental o Bibliográfica	59
2.1.3.2.	De Campo	60
2.1.4.	Tipo de Estudio	60
2.1.5.	Unidad de Análisis	61
2.1.6.	Herramientas para la Obtención de información	61
2.1.7.	Población	61

2.2.	Análisis e Interpretación de la Información	62
2.2.1.	Unidad Dirección Gerencia	63
2.2.2.	Unidad Financiera Institucional	67
2.2.3.	Unidad de Recursos Humanos	70
2.2.4.	Unidad de Turicentros y Parques	76
2.2.5.	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	82
2.2.6.	Unidad de Proyectos	88

CAPITULO III

CONTABILIDAD DE GESTIÓN APLICADA AL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO.

3.	Generalidades	91
3.1	Determinación del Costo del Servicio	93
3.1.1	Nivel de Aprovechamiento de los Centro Turísticos	97
3.1.2	Los Ingresos en el Instituto Salvadoreño de Turismo	103
3.2	Medición de la Gestión a través de Indicadores de Gestión	108
3.2.1	Generalidades	108
3.2.2	Consideraciones para la Evaluación	

	de la Economía en el Instituto	
	Salvadoreño de Turismo	109
3.2.3	Consideración para la Evaluación de la Eficacia en el Instituto	
	Salvadoreño de Turismo	115
3.2.3.1	Condiciones previas a la evaluación del nivel de eficacia	115
3.2.3.2	Finalidades de las medidas de eficacia	116
3.2.4	Consideraciones para la Evaluación de la Eficiencia en el Instituto	
	Salvadoreño de Turismo	118
3.2.5	Consideraciones para la Evaluación de la Efectividad en el Instituto	
	Salvadoreño de Turismo	120
3.2.6	Consideraciones para la Evaluación de la Equidad en el Instituto	
	Salvadoreño de Turismo	121
3.2.6.1	Componentes de la equidad	122
3.2.7	Consideraciones para la Evaluación de la Excelencia en el Instituto	
	Salvadoreño de Turismo	123
3.3	Técnicas De Gestión Para Alcanzar La Calidad Total	125
3.3.1	Orientar la gestión de la calidad	

	total hacia el turista	126
3.3.2	Motivación del Recurso Humano para la obtención de la calidad total	132
3.3.2.1	Correcta Selección del Personal	133
3.3.2.2	Adecuada Formación	133
3.3.2.3	Comunicación Fluida	134
3.3.2.4	Participación e Integración	135
3.3.3	Obtención de la información para la Gestión de la Calidad	135
3.3.4	Efectos en los Costes e Ingresos Derivados de la Calidad Total	141

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	142
Recomendaciones	143

Bibliografía	vi
---------------------	----

ANEXOS

No.1 Estructura Organizativa del Instituto Salvadoreño de Turismo	
No.2 Cuestionario a Unidad de Dirección Gerencia	
No.3 Cuestionario a Unidad de Recursos Humanos	
No.4 Cuestionario a Unidad de Turicentros y Parques	

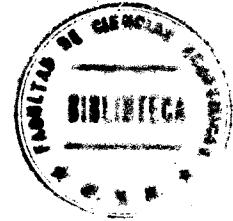
No.5 Cuestionario a Unidad de Proyectos

No.6 Cuestionario a Unidad Financiera Institucional

No.7 Cuestionario a Unidad de Adquisiciones

y Contrataciones Institucional

No.8 Ejemplos de Indicadores de Gestión



RESUMEN

El Sector Público necesita información objetiva que le permita adoptar decisiones de la forma más adecuada. La información proporcionada por los Estados Financieros tradicionales es una información agregada que ofrece una visión global de la Institución y deberá complementarse con un sistema de Contabilidad de Gestión.

Es así como el objetivo principal del presente trabajo fue llevar a cabo un estudio científico Sobre el Instituto Salvadoreño de Turismo y en base a ello elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de éste, identificando problemas internos y externos, para proporcionar una herramienta adecuada que ayude a la toma de decisiones en cuanto al uso óptimo de los recursos con que cuenta.

La recopilación de la información se realizó a través de cuestionarios, entrevistas y documentación bibliográfica acerca del tema.

La población estudiada está constituida por las unidades consideradas como críticas dentro del ISTU quien es el ente específico.

Determinando que el Instituto no cuenta con un Sistema de Contabilidad de Gestión , se propone el presente trabajo cuyo principal aporte es:

- como primer apartado, determinar y clasificar los componentes del costo tanto internos como externos, directos e indirectos y fijos y variables, determinar centros de costo
- El segundo apartado se presentan los principales indicadores para evaluar la Gestión del ISTU como la economía, la eficiencia, la eficacia, efectividad y equidad

Como último apartado se presentan técnica de Gestión para alcanzar la Calidad Total, orientando ésta al cliente y al recurso Humano



INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone al Instituto Salvadoreño de Turismo la utilización de la Contabilidad de Gestión como una herramienta para evaluar la gestión de los recursos consumidos por éste, y de esta manera tomar decisiones mas acertadas que vayan orientadas a su maximización.

La Contabilidad de Gestión presupone la aplicación practica de conceptos y técnicas contables utilizadas para la dirección y control de la institución; en este sentido es una contabilidad interna dirigida a personas directamente relacionadas con el Instituto.

A medida se desarrolla el documento los lectores pueden identificar los beneficios en cuanto a información se refiere que trae consigo la aplicación de la Contabilidad de Gestión ya que, el modelo se ha diseñado específicamente al Instituto; debido a que esta no se basa en estándares y modelos preestablecidos, sino en modelos de gestión que si

bien están generalmente definidos deben ser ajustados a la realidad de cada institución.

El documento presenta cuatro capítulos descritos de la siguiente manera:

Capítulo I, contiene las generalidades de la Contabilidad de Gestión y su relación que existe entre la Contabilidad Financiera, además se incluye una breve descripción de la información que requiere la dirección para la gestión.

También se menciona la realidad actual del instituto en donde se incluye su nacimiento, su desenvolvimiento todos estos años hasta los últimos días en los cuales se dieron eventos tales como el terremoto del trece de enero, el cual dañó en su mayoría a los turicentros.

Capítulo II, en este se describe la metodología utilizada para la realización de la investigación así como el área y tipo de estudio, la determinación de la muestra y otros.

Además se hace el diagnostico de la investigación, es decir los resultados que arrojaron todas las técnicas y herramientas mencionadas en este mismo capitulo.

Capitulo III, aquí se describe la aplicación de la Contabilidad de Gestión como una herramienta para evaluar la gestión, donde como primer aporte se presenta una clasificación de los costos del servicio y la asignación como centros de costos a los turicentros, también la forma de evaluar la información a través de indicadores de gestión y por ultimo el mejoramiento de la calidad total en el servicio por medio de la aplicación de técnicas de gestión orientadas a la motivación del recurso humano como factor directo en la prestación del servicio.

Capitulo IV, en este se describen las conclusiones que se determinaron con la realización de la investigación y a la vez la recomendaciones que vengan a mejorar en gran medida la eficiencia de la gestión de los recursos utilizados.



CAPITULO I

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 Contabilidad de Gestión. Generalidades

En función de los objetivos que se persiguen, la contabilidad comprende varias ramas, entre ellas: Contabilidad Financiera, Contabilidad Gerencial o de Gestión y Contabilidad Gubernamental.¹

La Contabilidad Financiera tiene como propósito fundamental proporcionar la información cuantitativa de naturaleza financiera referente a una empresa o entidad económica, y su objetivo es conocer el patrimonio, los bienes, derechos y obligaciones, asimismo suele ir dirigida a usuarios y entidades ajenas a la empresa como, por ejemplo, a los bancos, socios, clientes, proveedores, y otros, por lo tanto está estructurada de acuerdo a normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.

¹ Corporación de Contadores de El Salvador, NCF #1, Conceptos Básicos de la Contabilidad Financiera. Pág. # 2

Por su parte, la contabilidad de gestión genera información destinada a los responsables de la empresa a fin de contribuir a la toma de decisiones, por tal motivo la contabilidad de gestión, es una contabilidad interna, es decir, no va dirigida a nadie que sea ajeno a la empresa, no se basa en estándares y modelos preestablecidos, sino en modelos de gestión que, si bien están generalmente definidos, deben ser adaptados en cada empresa de acuerdo con sus necesidades.²

1.1.1 Definición de Contabilidad de Gestión.

La Contabilidad de Gestión es la aplicación práctica de las normas, principios y practicas aceptadas, a los requisitos informativos de todas las organizaciones, y el uso de esa información en el control y funcionamiento de ellas. Así la contabilidad puede definirse como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información usada por la dirección para planificar, evaluar y controlar dentro de la

² Amador Segura, Luis. Boletín Técnico de Contabilidad Gubernamental. Contabilidad de Gestión En el Sector Publico.

organización así como para asegurar el uso de tales recursos y la responsabilidad sobre ellos.³

1.1.2 Importancia.

La Contabilidad de Gestión constituye un medio fundamental para disponer permanentemente de una radiografía interna de la actividad económica de cada empresa, que permita conocer el origen de los síntomas externos que pueda mostrar.

De la misma forma que un enfermo puede reflejar externamente diversos síntomas (fiebre, ojeras, etc.), la información contable externa de la empresa, la que se resume y presenta en los estados financieros, refleja igualmente una serie de síntomas, por ejemplo: posibles pérdidas que se aprecien en la cuenta de resultados, posible nivel de descapitalización que se evidencie en el balance, etc.

/ http://shpc.gob.mx/docs/bcg/bcg_06_c.html. Pág. 1/13

³ Federación Internacional de Contabilidad (IFAC), Declaraciones Internacionales de Contabilidad de Gestión. Pág. 5

Al igual que la causa de la fiebre, las ojeras de un enfermo, hay que buscarla en la situación interna de su organismo; en el contexto de la empresa, habrá que buscar en su interior las causas de los síntomas externos, analizando la gestión y el funcionamiento interno de la misma; de esta forma la contabilidad de gestión constituye así un instrumento fundamental para disponer en cada momento de una radiografía o visión interna de la empresa y poder conocer el origen de aquellos signos económico-financieros que pueda presentar externamente.⁴

1.1.3 Objetivos.

Entre los objetivos básicos que persigue la contabilidad de gestión están:

- Cubrir la parte asignada a la contabilidad de costos que se relaciona con la valoración del costo de producción.
- Suministrar información necesaria para:
 - Controlar las actividades de explotación de la empresa,

⁴ Jesús Lizcano Alvarez, La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos. El Papel de la Contabilidad de Gestión en la

- Planificar sus estrategias, tácticas y operaciones futuras,
- Optimizar el uso de los recursos,
- Medir y evaluar el desempeño,
- Reducir la subjetividad en la toma de decisiones,
- Lograr la comunicación interna y externa.⁵

1.1.4 Conceptos Básicos.

Los siguientes conceptos suministran el marco en el cual deben ejecutar su función los profesionales de la contabilidad de gestión, dentro del proceso de dirección.

Responsabilidad

La contabilidad de gestión presenta información para medir el cumplimiento de los objetivos de una organización, valorando la conducta de su ámbito interno en este proceso. A fin de que puedan ser tomadas las acciones pertinentes sobre la base de esta información, es necesario en todo

Competitividad de las Empresas. Pág. 135.

⁵ Ripoll Feliu, Vicente, La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos, El nuevo papel de la Contabilidad de Gestión. Pág. 26.

momento identificar las responsabilidades o áreas clave asignadas a los individuos en la organización.⁶

Controlabilidad

La contabilidad de gestión identifica los elementos o actividades en los cuales la dirección puede o no tener influencia, y busca valorar el riesgo y los factores más sensibles, esto facilita el correcto seguimiento, análisis, comparación e interpretación de la información que puede ser usada positivamente en las funciones de control, evaluación y corrección por parte de la dirección.

Fiabilidad

La información procedente de la contabilidad de gestión debe ser de tal calidad que justifique la confianza puesta en ella. Esta cualidad de fiabilidad depende de la fuente de procedencia, así como de su integridad y comprensibilidad.

⁶ Federación Internacional de Contabilidad de Gestión. (IFAC) Normas Internacionales de Contabilidad de Gestión. Pág. 7

Independencia.

La contabilidad de gestión, reconociendo la creciente complejidad de las empresas, debe acceder a fuentes de información internas y externas procedentes de funciones interactivas tales como comercialización, producción, personal, aprovisionamiento, financiamiento, otros. Todo ello ayuda a asegurar que la información esta adecuadamente equilibrada.

Relevancia.

La contabilidad de gestión debe asegurar el mantenimiento de la flexibilidad al ensamblar e interpretar la información. Esto facilita la exploración y presentación en una forma clara, comprensible y oportuna de tantas alternativas como sean necesarias para tomar decisiones imparciales y fiables. El proceso es esencialmente dinámico y tiene la vista puesta en el futuro, por ello la información debe satisfacer los criterios de ser aplicable y apropiada.⁷

⁷ Idem 3/ Pág. 14

Eficacia.

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicios obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados establecidos. La evaluación de la eficacia de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

Eficiencia.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado y los recursos utilizados por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene resultados máximos o que con unos

recursos mínimos mantiene la cantidad de un servicio determinado, el estudio de la eficiencia comprende:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- La comparación de dichos rendimientos con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos establecidos.^{8/}

Economía.

La economía es el parámetro que relaciona el costo de los recursos empleados con los presupuestados, hace referencia al consumo racional de los factores de producción necesarios para la realización de un producto o servicio determinado.^{9/}

⁸ MARTINEZ Díaz, Edgar. Guía para el Desarrollo de la Auditoría de Gestión en el Área Financiera. Tesis UES. Junio 1999

⁹ Idem. 4/ Pág. 2



1.1.5 Interrelación entre la Contabilidad de Gestión y la Contabilidad Financiera.

La contabilidad de costos es un subconjunto de la contabilidad de gestión, y es por ello que esta última contempla tanto el costo como la racionalización del mismo.

Para el cálculo del costo la contabilidad de gestión utiliza datos elaborados en el ámbito de la contabilidad financiera, y a su vez la contabilidad de gestión ofrece a la contabilidad financiera la información relativa a los inventarios producidos en el seno de la organización y al costo de los productos vendidos, con el fin de que la contabilidad financiera pueda elaborar los estados económico-financieros.

Existe un intercambio informativo entre la contabilidad financiera y la de gestión a través del cálculo de los costos (contabilidad de costos), pero no así en lo referente a la racionalización de este, cuyas técnicas no forman parte de la contabilidad financiera; lo expuesto

anteriormente se expresa gráficamente a continuación:

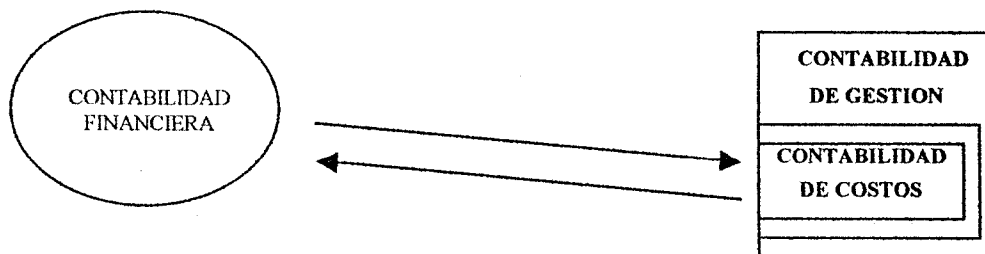


Figura # 1

1.1.6 Ventajas de la Contabilidad de Gestión

- Contribuye notablemente a facilitar el control de la institución al suministrar información que puede ser relevante para influir en el accionar de las personas que forman la organización.
- Es un importante medio para realizar el control a priori, con la elaboración y cuantificación de los objetivos previstos en el presupuesto, pueden promover el compromiso de las partes para su logro.

- Permite el control por medio del calculo de las desviaciones presupuestarias, este importante instrumento permite realizar el control posterior de la eficacia y eficiencia en la actuación de cada centro y de cada responsable, así como guiar las acciones correctivas a partir del análisis de las causas de dichas desviaciones.¹⁰

1.1.7 Base Técnica

La contabilidad de gestión para facilitar la comprensión de los objetivos y procedimientos de actuación se rige por medio de las Declaraciones Internacionales sobre Contabilidad de Gestión, las cuales tienen el propósito de armonizar las prácticas y técnicas de contabilidad de gestión. Estas fueron emitidas por el IFAC (Consejo de la Federación Internacional de Contadores).

¹⁰ Idem 2/ Pág. 6-13

Declaración No. 1: Conceptos de Contabilidad de Gestión.

En esta norma se pretende identificar y poner énfasis en un punto de partida consensual a cerca de las cualidades fundamentales y motivación que ligan a la Contabilidad de Gestión con la información que suministra, que es su producto.

Declaración No. 2: La Decisión de Inversión en Capital Fijo.

Se entiende como inversión en capital fijo a los egresos para la adquisición de activos inmovilizados o de larga vida de los que se espera una corriente de beneficios, tales gastos suponen el compromiso de la organización para producir y vender productos en el futuro así como de enmarcarse en otras actividades por tanto, las decisiones de inversión en capital fijo son la base de futura rentabilidad.

Declaración No. 3: Medida y Gestión del Riesgo en Moneda Extranjera.

Esta Declaración resume las cuestiones referentes a la medida y gestión del riesgo asociado a las variaciones en los tipos de cambio entre monedas, todo dirigido a la dirección de la empresa y en particular, para los responsables financieros y contable de la misma.

Intenta servir como marco para todas aquellos que tienen responsabilidad a la hora de determinar la política global en estos temas así como para los que tienen en sus manos la gestión de los riesgos en divisas.

Declaración No. 4: Control de Gestión en Proyectos Específicos.

Describe el control de gestión de proyectos específicos diferente del control de gestión de las operaciones continuadas en las empresas.

El término proyecto es un conjunto de actividades que intentan cumplir una finalidad específica. Entre los

proyectos específicos se pueden citar los de construcción, fabricación de un producto, encargos de consultoría, las auditorías, las adquisiciones y desinversiones, la reestructuración financiera, el trabajo de investigación y desarrollo, instalación de sistemas de información, y muchos otros similares.¹¹

1.2 Gestión Empresarial

1.2.1 La Gestión de la Empresa.

Las organizaciones, así como cualquier sistema necesitan ser dirigidas para la consecución de sus fines. La colaboración entre los elementos que han asociado sus esfuerzos queda anulada sino existe una adecuada coordinación de los medios que contribuyan a ello. Si bien es importante la división de las actividades también produce una pérdida de observación global de la contribución de cada parte a los objetivos, es necesario por ello que exista un sistema directivo.

¹¹ Idem 6/ Pág. 19-49

Así, la gestión de una organización no es más que la acción de pilotearla señalando uno o más objetivos, definiendo una trayectoria, corrigiendo las decisiones sobre dicha trayectoria e incluso modificando el objetivo cuando las informaciones tanto internas como externas demuestran que los planes inicialmente previstos no son convenientes, lo que indica que la gestión de una organización no es más que el proceso de guía y permanente adaptación de la organización a través de un proceso lógico de acción para la consecución de los objetivos de la misma en el máximo grado y con la máxima eficiencia.

1.2.2 La Estructura Organizativa de la Empresa.

Para alcanzar sus fines la empresa se organiza de tal forma que cada uno de los distintos factores y personas que forman parte de ella, realicen una serie de tareas y actividades que se pueden denominar funciones.

Tales funciones (compras, producción, ventas, marketing, financiación, y otros.), van encaminadas a la producción y

venta de productos (bienes o servicios), así, y desde la óptica de la Teoría de Sistemas, cada una de estas funciones será constitutiva de un subsistema del sistema más amplio denominado empresa.

Para una adecuada gestión de la empresa, tiene una importancia decisiva la configuración de un esquema que señale las dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos. Estos se encuentran integrados por personas, que adquieren así la condición de miembros de la organización empresarial.

La estructura formal de la empresa se suele presentar de forma esquemática en un gráfico denominado "organigrama". La estructura informal no se encuentra esquematizada ni hecha pública documentalmente. Esta estructura informal, se va definiendo en el transcurso del tiempo por circunstancias de la más diversa índole, hay que tomar en cuenta que la red de relaciones informales tiene implicaciones muy importantes para la gestión de una empresa.

Una característica del desarrollo económico de principios del siglo XX fue el aumento de dimensión y complejidad de las empresas. Las grandes empresas, que además se enfrentaban y enfrentan a entornos cada vez más variables se hace imposible que una sola persona tome todas las decisiones.

Ello obligó a pasar de una organización centralizada, donde todas las decisiones se encontraban muy concentradas, a organizaciones descentralizadas, donde la toma de decisiones se divide y coordina según distintos criterios tales como, el volumen o importancia de dichas decisiones, las distintas áreas de trabajo o funciones, y otras.¹²

1.3 La Información Necesaria para la Gestión ✓

1.3.1 El Sistema de Información y Usuarios.

La toma de decisiones implica un proceso reflexivo en el que se analizan las ventajas y desventajas de los

¹² MURIEL DE LOS REYES, Maria José, Contabilidad par la Gestión.
Editorial Ibérica España 1997 Pág. 2-7

diferentes cursos de acción y se elige aquel que mas convenga a juicio de los gestores.

Para tomar cualquier decisión se necesitan datos, los cuales son producidos por el Sistema de Información de la empresa, éste los convierte en información a través de procesos determinados (identificación, clasificación medición y registro), finalizando con el suministro de ésta a las personas que dentro y fuera de la organización tomarán decisiones.

Los usuarios de la información proporcionada por el Sistema de la organización pueden reducirse básicamente a dos tipos: usuarios internos y externos.

Usuarios internos son aquellos que se encuentran dentro de la organización e intervienen en las políticas de la misma, entre estos se citan a los trabajadores y directivos gestores quienes toman decisiones para los que demandaran información.

Usuarios externos son aquellos que se encuentran fuera de la organización y que por tal razón no pueden intervenir en la política de la misma, entre ellos, y como más importantes se encuentran los accionistas que no ejercen funciones de dirección, los proveedores, clientes, administración tributaria y municipal, y otros.

La información requerida por los usuarios externos es de carácter "multipropósito" y multiusuario".

Es multipropósito porque los objetivos o finalidades de las decisiones tomadas por los diversos usuarios son distintas, por ejemplo, la administración tributaria necesita conocer el importe de las utilidades de la empresa con el objeto de establecer la carga fiscal, de igual manera, las entidades crediticias necesitan conocer la solvencia de la organización ante sus necesidades de financiamiento; como puede observarse, las necesidades de información de los usuarios están determinadas por los distintos objetivos o propósitos.



Es multiusuario por la diversidad de demandantes externos de información sobre la organización.

Lo que determina la necesidad de normalizar la información contable (elaborarla de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados) es el doble carácter (multipropósito y multiusuario) con el objeto de establecer un lenguaje común y comprensible para todos los usuarios y ésta no es mas que la contabilidad financiera.¹³

1.3.2. Limitaciones de la Contabilidad Financiera para la Gestión.

Las limitaciones de la Contabilidad Financiera para servir a la toma de decisiones de gestión se resumen a continuación:

- Su orientación en el tiempo: la información que presentan los estados financieros esta relacionada con el pasado, además de ésta los gestores necesitan

¹³ Idem 12/ Pág. 22-23

información del futuro en forma de previsiones, de las actividades que se realizarán y su posible resultado.

- El ámbito de la información: los estados financieros proporcionan una visión global de la empresa, la gestión requiere información mas detallada.

- La unidad de medida: la información que se desprende de las cuentas anuales se encuentra habitualmente en términos monetarios; para la gestión, la información de indicadores no financieros (cuantitativos y cualitativos) son tan importantes como la información monetaria.

- Los acontecimientos que presenta la contabilidad financiera son los significativos para la organización, estos ocasionan modificaciones en aspectos cualitativos y cuantitativos del patrimonio, sin embargo, la gestión además de éstos necesita de información sobre otras variables que no tienen relación alguna con los elementos del patrimonio.

Los usuarios internos demandan información que sirva a los gestores para planificar y controlar la aplicación de los recursos empleados para el logro de sus objetivos, información que no proporciona la contabilidad financiera debido a su carácter normalizado.¹⁴

1.3.3 Información Requerida para la Gestión.

Una vez conocidas las limitaciones que presenta la contabilidad financiera para la gestión se debe determinar que tipo de información necesitan los gestores para la toma de decisiones y que datos debe producir el Sistema de Información.

De acuerdo a su contenido, ésta podría ser:

- a) Relativas a transacciones que realiza la organización con su entorno.

¹⁴ Idem 12/ Pág. 24-25

Considerando que la organización es un sistema que produce bienes y servicios a partir del consumo de diversos recursos, ésta actividad económica implica una serie de intercambios o transacciones con el exterior, a lo cual se le denomina movimiento externo de valores.

b) Relativas a transacciones que realiza la organización en forma interna.

Las transacciones internas pueden definirse como aquellos hechos o fenómenos de naturaleza económica que provocan la transformación de unos recursos en otros, sin que se produzcan intercambios con el exterior.

c) Relativas a acontecimientos internos que no suponen un movimiento interno de valores.

En la empresa se producen hechos que no inducen una modificación de valores, pero que se deben tener en cuenta para tomar decisiones, entre estos se pueden citar: información sobre el personal de la empresa: su grado de

satisfacción, tasas de ausentismo, gestión de calidad: porcentaje de defectos, número de quejas; el impacto social y medioambiental; índices de contaminación.

d) Relativas a la evolución del entorno de la organización.

El sistema de información de la empresa sondea el entorno y suministra el conocimiento que sobre éste necesitan los gestores para la toma de decisiones. Entre ésta información se menciona: avances tecnológicos, cambios de gustos de los consumidores, ventajas comparativas de la competencia, el desarrollo del sector a que pertenece la organización, el sistema fiscal, la inflación, otros.

Estos tipos de información pueden ser elaborados basándose a datos históricos o provisionales y de una manera formalizada o no, la cual dependerá del tipo de decisión a tomar.¹⁵

¹⁵ Idem 12/ Pág. 25-26

1.4 El Control de Gestión.

1.4.1 Las Herramientas de Control.

Las empresas pueden diseñar sistemas que posibiliten el control de su gestión, para cumplir dicha función, éste debe reunir las siguientes características:

- a) Total, claro y Sencillo: El control debe cubrir todos los aspectos de las actividades de la organización y debe ser comprendido por todas las personas sobre las que se aplica.
- b) Periódico, Adaptable y Continuo: El sistema de control debe seguir un esquema y una secuencia predeterminados, pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno empresarial. Debe ser ejercido de forma continua y progresiva.
- c) Cuantitativo, Objetivo y Creativo: Cuantitativo por utilizar como unidad principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad que le

permiten sentar criterios sobre su evolución a través de índices y ratios. Objetivo, ya que sus cifras y resultados afectan a las personas por razón de sus actividades. Creativo, porque debe permanecer continuamente en la búsqueda de otros estándares y ratios significativos.

- d) Integrado: El control de gestión crea el marco dentro del que cada responsable toma decisiones que respondan al interés global de la entidad y no sólo al de su propio departamento o unidad.
- e) Eficiente: El control es eficiente cuando justifica lo que cuesta.
- f) Adecuado, Eficaz y Oportuno: El control ha de ser acorde con la función controlada, buscando técnicas, y criterios más idóneos para la misma. Es eficaz cuando provoca señales correctivas en los momentos oportunos.

g) Que impulse la acción: El control debe forzar a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar acciones correctivas adecuadas.¹⁶

1.4.2 El control a través del Presupuesto.

Es a partir del diseño de la estructura de control cuando se puede iniciar el proceso de control. Dentro de éste la Contabilidad de Gestión da gran importancia a la elaboración del presupuesto, proceso complejo en cuanto implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad.¹⁷

A partir del presupuesto y de forma periódica, la evaluación de la actuación de cada uno de los distintos centros de una entidad viene simplificada por el cálculo de las desviaciones entre éste y los resultados conseguidos.

¹⁶ Idem. 12/ Pág.170-173

¹⁷ SALAS, Joan Amat, La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos, La Contabilidad de Gestión Como Instrumento de Dirección. Pág. 157

La realización del proceso presupuestario permite:

- a) Formular explícitamente objetivos específicos y cuantificados en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad, lo cual a su vez permite profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se espera alcanzar.
- b) Anticipar resultados antes de que se produzcan.
- c) Clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar el proceso de dirección.
- d) Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros.
- e) Evaluar explícitamente el grado en el que la actuación de cada centro o responsable ha permitido el logro de los objetivos, lo cual a su vez facilita:
 - Hacer explícitos los criterios de evaluación,
 - Realizar el control por excepción,
 - Contribuir al conocimiento de la capacidad de la empresa y de sus componentes para alcanzar los objetivos,

- Ayudar a la determinación de las causas que han dificultado el logro de los objetivos y
- La adopción de acciones correctivas.

1.4.3 El Control a través de Ratios.

Un ratio es una relación entre dos cantidades que resulta más significativa que el simple análisis de esas cantidades por separado.

Por ejemplo, se podría utilizar la renta obtenida por los habitantes de un país para valorar su riqueza. La utilización del ratio renta per capita (renta/n° habitantes) proporciona un elemento de juicio más adecuado por que permite la comparación con otros países.

De igual manera, el beneficio de la empresa es una magnitud que indica la rentabilidad de la misma, pero si se utiliza el ratio Beneficio/Inversión Total para valorar dicha rentabilidad se obtiene mayor información.

Generalmente se utilizan ratios de tipo económico y financiero, obtenidos de relacionar distintas variables contenidas en los estados financieros, pero estos presentan inconvenientes, los cuales se detallan a continuación.

a) Resaltar el corto plazo, el resultado inmediato, frente a una perspectiva a largo plazo. Ello se debe a que para su elaboración se toman datos, donde no se contempla el enfoque estratégico.

b) Acentúan la importancia del beneficio. En entidades públicas u ONG'S, donde el objetivo fundamental no es la obtención de un beneficio, este tipo de herramientas para el control resulta insuficiente.

c) Se refieren a transacciones monetarias. Hay otros aspectos importantes para analizar la gestión de la empresa, factores cualitativos o no financieros, que se omiten.¹⁸

¹⁸ Idem. 12/ Pág. 247-248

1.4.4 El Control a través de Indicadores No Económico-Financieros.

La información de tipo económico-financiero no es la única necesaria para gestionar, existe una serie de magnitudes de tipo cuantitativo y cualitativo de extrema importancia para la buena marcha de la entidad; información a cerca de determinados hechos que no se corresponden con el movimiento interno y externo de valores.

Este es el caso de aspectos de la gestión relacionados con la creatividad, la satisfacción del cliente, la calidad de los procesos y los productos, la posición competitiva de la empresa o la motivación y cualificación del personal.

La planificación y el control también se pueden llevar a cabo en esos términos, así se pueden fijar objetivos que expresen los niveles deseados para estas variables, a través de indicadores representativos de las mismas.¹⁹

¹⁹ Idem. 12/ Pág. 248-249

1.5 Contabilidad de Gestión en el Ámbito del Sector Público

1.5.1 Objetivos de la Contabilidad de Gestión en el Sector Público.

El sector público tiene que dar satisfacción a un sinnúmero de necesidades sociales en continua expansión que, junto a unos recursos públicos limitados, exige una gestión rigurosa de los mismos.

La obtención de eficacia, eficiencia y economía en la gestión del gasto público queda establecida en la ley que norma y rige la gestión financiera del sector público, (Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado), de acuerdo a ésta; son atribuciones del Ministerio de Hacienda: promover y dar seguimiento al uso racional y eficiente de los recursos del Estado, dirigir y coordinar todas las demás acciones necesarias para lograr el manejo y administración eficiente de las finanzas públicas.

Asimismo la ley establece como uno de los objetivos del Sistema de Administración Financiera Integrado el siguiente:

Establecer los mecanismos de coordinación de la administración financiera entre las entidades e instituciones del sector público, para implantar los criterios de economía, eficiencia y eficacia en la obtención y aplicación de los recursos públicos.

Debido a que la información proporcionada por los estados financieros tradicionales es una información que ofrece una visión global de la organización y limitada para apoyar la toma de decisiones por los responsables de la gestión, ésta deberá ser complementada con una más detallada sobre cada una de las partes de la entidad y es la que elabora la contabilidad de gestión la cual se concreta en los siguientes objetivos:

- a) Clarificar el empleo de los recursos público desde una perspectiva de eficiencia y economía, posibilitando un control de gestión sobre aspectos concretos de la entidad.

Se entiende por gestión eficaz la que permite alcanzar los objetivos previstos en una actividad, la gestión eficiente es aquélla que permite transformar los recursos en productos o servicios de la forma más productiva y al menor costo; la economía es la relación del costo de los recursos empleados con los presupuestados

Por tanto para abordar un control adecuado sobre la eficiencia y la economía es indispensable disponer de un sistema de contabilidad de gestión que proporcione la información necesaria; la incorporación de indicadores de gestión facilitará en gran medida su análisis.

Desde este enfoque de eficiencia y economía de recursos, el objetivo será la reducción de costos del organismo, la información relevante será aquella que ponga de manifiesto los datos sobre el aprovechamiento de los recursos económicos de cada centro en que este dividido, agrupando los componentes de costos según su variabilidad y de ésta forma se podrá observar cuales se pueden reducir y cuales no.

b) Determinar la cuantía de las tasas y precios públicos.

En la medida en que se disponga de información diferenciada sobre el costo de los servicios, se evitará que se disfume en los presupuestos la cuantía del gasto público que se está aplicando para su prestación, pudiendo relacionar su costo con el correspondiente importe de la tasa o precio, con el fin de determinar el grado de cobertura del costo.

c) Facilitar la elaboración y evaluación del presupuesto.

La fijación de objetivos constituye un punto clave en el proceso programación y presupuestación. Definidos los objetivos es necesario determinar las actividades para alcanzarlos; las fases siguientes serán la ejecución de las actividades y el control, comprobándose, entre otros aspectos, que los objetivos alcanzados corresponden a los programados, analizándose las causas de las desviaciones, tomándose medidas correctoras, y realizando, si es necesario, una nueva planificación.

Al disponer de información sobre el costo de las actividades para alcanzar los objetivos presupuestados e incorporar unidades físicas o indicadores de recursos, permitirá simplificar o eliminar aquellas que no sean necesarias, demostrándose que hay recursos ociosos, con ello se fomentará la participación responsable de los agentes en la elaboración del presupuesto y en su posterior gestión, incentivando la gestión de los recursos públicos y evitando el incrementalismo presupuestario.

d) Fundamentar la valoración de los bienes producidos por la actividad del sector público.

Si la ejecución de obras se realiza por la propia administración o si se contrata con terceros, para determinar el importe por el que podrán capitalizarse los costos derivados de la participación de equipos internos se deberán afectar los costos directos e imputar los costos indirectos de fabricación efectivamente devengados y objetivamente imputables al proyecto.

e) Apoyar la adopción de decisiones sobre la producción de bienes o prestación de servicios, con el conocimiento detallado de los costos e ingresos.

La actual orientación de la contabilidad se basa fundamentalmente en obtener e interpretar información de origen externo que combinada e integrada con la interna permite apoyar la adopción de decisiones estratégicas, de las que se derivan las decisiones tácticas y operativas.

Por ejemplo, si se desea eliminar puntos débiles para ofrecer un mejor servicio al ciudadano, la información relevante será aquella en la que se manifiesten los recursos existentes para tal fin. Un punto débil a detectar sería conocer la subactividad existente en los distintos recursos que utiliza el organismo.

f) Facilitar información a órganos nacionales y supranacionales para fundamentar el importe de las ayudas y subvenciones.

Por las características de un ente publico, existen diferentes tipos potenciales de usuarios de información contable; entre estos están:

- Los directivos del ente publico,
- Los directivos de organismos internacionales
- El ciudadano.

Los directivos del ente estarán interesados en datos relativos a los costos en que están incurriendo y a la eficiencia con que se están gestionando los recursos de los que son responsables.

Los directivos del ente superior pueden estar interesados en conocer los datos relativos a los costos que ocasiona ese organismo.

El ciudadano, como contribuyente, puede estar interesado en saber cual es el destino de sus impuestos, además necesita conocer el costo del servicio publico que esta utilizando y con ello podrá evitar el despilfarro que ocasiona su desconocimiento.²⁰

²⁰ AECA. La Contabilidad de Gestión en las Entidades Publicas, Documento No. 15, 1997

1.6 Descripción General de la Metodología y Fases del Sistema.

1.6.1 Procedencia de los componentes del costo.

La aplicación de un modelo de contabilidad de gestión en las entidades públicas, lleva inmerso una serie de fases que comienza con la elaboración de una base de datos que contiene la información sobre los recursos que se usan con independencia de su adscripción al gasto presupuestario, por ello la primera fase del modelo implicará el estudio de la procedencia de los componentes del costo.

a) Costos procedentes de los gastos presupuestados

En este sentido se incluyen los gastos en concepto de sueldos y remuneraciones permanentes y por servicios profesionales eventuales, extraordinarios, compra de suministros, y otros.

b) Costos procedentes de cálculos internos

Estos costos no se derivan de un egreso físico de dinero, sin embargo, representan el consumo de un bien y por tanto, implica un costo del ejercicio, como por ejemplo el costo por depreciación de activos fijos, cuya fuente de información para el caso, es el sistema de inventario de los mismos.²¹

1.6.2 Clasificación de los Componentes del Costo

Tomando como enfoque la eficiencia y economía de los recursos y como objetivo la reducción y control de los costos se procede a clasificar desde diferentes perspectivas los costos del servicio.

1.6.2.1 Costos Internos y Externos.

La clasificación de los costos como internos y externos corresponde al origen de la información con respecto al seguimiento y control del presupuesto.

²¹ *Idem.* 20/ Pág. 33

Como costos externos se consideran todos los componentes que siendo del ejercicio, proceden de una relación con terceros y se derivan de bienes y servicios efectivamente recibidos por la entidad.

Como costos internos se considera los que proceden de cálculos internos, como lo es la depreciación del activo fijo.

1.6.2.2 Directos e Indirectos.

La clasificación de los componentes del costo en directos o indirectos depende del dispositivo de control que cada ente publico tenga establecido para cada elemento. Por ello no puede definirse una relación única y generalizada de elementos de costo en directos o indirectos para todos los organismo públicos, aunque si puede afirmarse que cuando mas desagregados sean los objetivos de costo, aumentará la probabilidad de encontrar mas costes directos en relación a ellos.

1.6.2.3 Costos Fijos y Variables

Una tercera clasificación es la que considera los costos en función de la variabilidad que se relaciona con los objetivos del costo. Así, cuando el consumo de un componente del costo aumenta o disminuya con relación al objetivo será clasificado como variable y será fijo cuando su consumo se mantenga con independencia a la utilización del mismo.

1.6.3 Centros de Costos

Los centros de costos constituyen una unidad básica de análisis y tratamiento de la información. Debe ser clasificada con un alto grado de flexibilidad en función de la estructura organizativa.

A la hora de delimitar un centro de costos es necesario tomar en cuenta las siguientes características:

- a) Constituye una unidad diferenciada que realiza una actividad o conjunto de actividades que se materialicen al servicio que presta el organismo.
- b) Que existe un responsable de ese centro y de esa actividad, entendida como una responsabilidad organizacional funcional y no necesariamente con la perspectiva del tratamiento de un centro de responsabilidad con presupuesto, contabilidad y sistema de información independiente.
- c) La necesidad de información del gestor y la posibilidad de aislar elementos de costo constituirán una orientación para delimitar el grado de división de centros de costos de un organismo.
- d) Los centros de costos deberán recoger todos los consumos de factores que haya requerido la realización de su actividad con independencia de que el gasto se haya contabilizado en otra unidad.

1.6.3.1 Centros de Costos Principales.

Los centros de costos clasificados como principales son aquellos que realizan actividades de carácter finalista y trabajan para el exterior del organismo.

1.6.3.2 Centros de Costos Auxiliares.

En esta categoría se ubican todos aquellos centros que realizan actividades complementarias y de apoyo para que la actividad finalista del organismo sea cumplida satisfactoriamente.

1.6.3.3 Centros de Costos Directivos y Administrativos.

En esta categoría se encuentran los centros de costos que se encargan de coordinar las actividades de gestión y administración.

Clasificación de los centros de costos

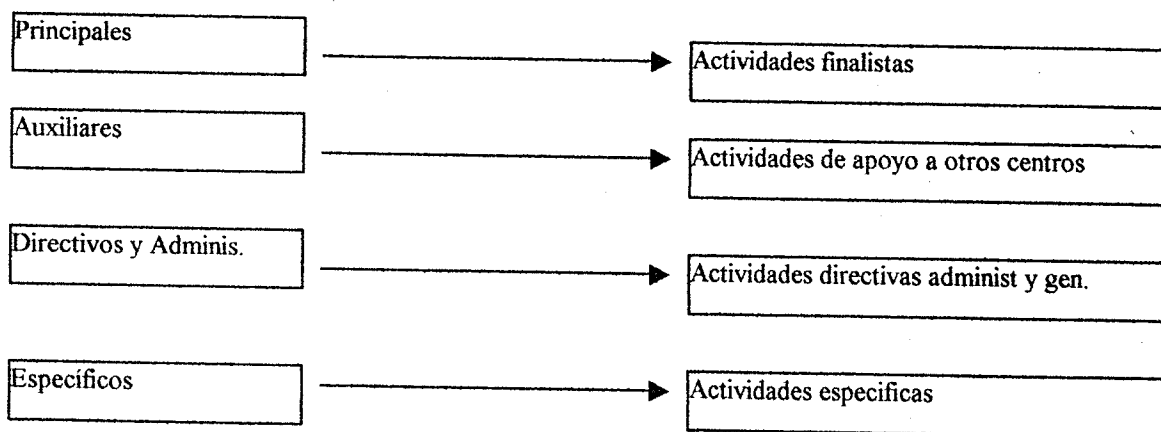


Figura # 2

1.6.3.4 La Capacidad y Actividad de los Centros

Una característica generalizada de los organismos públicos es que una gran parte de sus portadores finales son prestaciones de servicio por unidad de tiempo a la sociedad. Prestación de servicio que no es inventariable y que, por tanto no es recuperable en periodos posteriores, consecuencia de ello es la perdida de las inversiones disponibles para su utilización. Por esto, una información importante en el modelo será conocer:

- La capacidad productiva disponible de los activos

económicos en cada centro y en el conjunto del organismo en términos de optimo económico.

- El nivel de aprovechamiento que de ellos se espera alcanzar (para el total del periodo y por subperíodos)
- El nivel de actividad desarrollada (para el total del periodo y por subperíodos)²²

La capacidad disponible de los centros se refiere a la cantidad de personas que es capaz de dar atención cada uno, el nivel de ocupación esperado se refiere a la cantidad de personas que se espera atender.

En cuanto a la capacidad efectiva utilizada se refiere a los que realmente se atendieron.

Como resultado se puede dar una subactividad; cuando la capacidad efectiva utilizada es menor que la capacidad disponible optima y el nivel de ocupación esperado ya que esta se da si cualquiera de las dos le superan.

²² Idem 20/ Pág. 36-46

También se puede dar una sobreactividad cuando la capacidad disponible optima o el nivel de ocupación esperado sean menores, es decir que las instalaciones están siendo utilizadas por arriba del máximo esperado o disponible.

1.7 Instituto Salvadoreño de Turismo.

1.7.1 Antecedentes y Generalidades.

La historia del turismo en El Salvador tiene sus inicios a mediados de los años 20's cuando el 12 de junio de 1924 fue creada la Junta de Fomento del Turismo y Propaganda Agrícola e Industrial.

Posteriormente fueron creadas instituciones de turismo con el objeto de mejorar el desarrollo del país las que por diversas causas no funcionaron y fue hasta el 13 de diciembre de 1961 mediante decreto #649 emitido por el Directorio Cívico Militar que nace la ley del Instituto Salvadoreño de Turismo que reconoce a tal Instituto como el máximo organismo rector del turismo, como dependencia directa del Ministerio del Economía, reformándose por medio del decreto 216 del 22 de Noviembre de 1989.

La década en que fue creado el ISTU es justamente cuando el desarrollo del país adquiere sus primeros impulsos como medio de diversificación y complementación dentro de la

nueva estrategia de desarrollo nacional, en virtud de la cual el país dejaba de depender de los productos tradicionales exclusivamente.

Bajo su administración se encontraba toda actividad turística tanto pública como privada lo cual tuvo un cambio divisorio de las entidades coordinadas, creándose en 1996 la ley de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) para que el turismo privado fuese coordinado por este.

Actualmente el Instituto tiene como principales funciones:

- Elaborar los planes y programas de trabajo necesarios para fomentar y desarrollar el turismo.
- Incrementar el presupuesto para el mejoramiento de turicentros y parques nacionales en lo que respecta a las estructuras de cada uno de ellos.
- Estudiar, elaborar, y presentar al Órgano Ejecutivo en el ramo de Economía los proyectos de reglamentos necesarios para el fomento y desarrollo de la industria turística.



Los objetivos que persigue son:

- Impulsar el proceso del desarrollo económico y social del país a través del estímulo recreacional dirigido al pueblo Salvadoreño.
- Lograr que El Salvador sea tomado como un país lleno de destinos turísticos y despertar así el interés de las personas que disfruten su vida viajando, en el área regional y extrarregional.
- Mejorar la calidad de servicios que se presta a turistas extranjeros como nacionales manteniendo precios que permita mejorar la imagen y posición en el mercado.
- Alcanzar en forma integral a través del fomento de turismo nacional la recreación y el esparcimiento a la población salvadoreña.

1.7.2 Estructura Organizativa.

El Instituto Salvadoreño de Turismo es regido por una Junta Directiva, y de ella depende una presidencia (con una unidad de auditoria interna), la cual designa un Director

Gerente que administrara los negocios de este. (Ver Anexo No. 1)

DIRECCIÓN DE LA GERENCIA

De esta dependen las cinco unidades principales con las cuales funciona la Organización y son las siguientes:

- Unidad De Recursos Humanos
- Unidad Financiera
- Unidad De Adquisiciones y Contrataciones Institucional
- Unidad De Proyectos
- Unidad De Turicentros Y Parques

1.8 Situación Actual del Turismo Público en El Salvador

La situación que actualmente atraviesa el País en General sin dejar fuera el Sector Turismo es bastante desoladora.

El 13 de Enero del 2001 al sufrir el primer terremoto se vieron afectados dos de los principales turicentros que están bajo la Administración del Instituto Salvadoreño de Turismo, pero a pesar de ello la presidencia de la Institución daba a conocer que a partir del 10 de febrero

se realizarían en los turicentros y parques, actividades recreativas para el entretenimiento de los grupos familiares además de informar sobre la inspección y verificación del buen funcionamiento de los turicentros que no presentan riesgos.

Lastimosamente éstas proyecciones no se llegaron a dar ya que exactamente un mes después, el 13 de febrero se da un nuevo terremoto con un resultado casi igual de desbastador que el primero, agravando más la situación en general.

En el año de 1999 se llevaron a cabo proyectos de inversión en los turicentros de Amapulapa, Sihuatehuacan, Ichanmichen y los Chorros, lo cual casi duplicó la afluencia de los turistas.

La política antes mencionada se tenía proyectada implantarla en el resto del turicentro para incrementar el aporte económico de los turistas y el aporte social de la Institución.

Lo anterior se clausura totalmente y pasa de ser proyectos de inversión a costos de reconstrucción.

El sismo ocasionó importantes daños en centros de recreación que acogían una parte importante del turismo nacional. Su funcionamiento cumple un papel muy destacado, especialmente en las condiciones actuales, cuando la población requiere de un esparcimiento que los ayude a superar el impacto psicológico de la tragedia.

Actualmente se cuenta con un proyecto de reparación y remozamiento de los centros recreativos que existen en el país, en particular los turicentros de Los Chorros y el Parque Nacional Cerro Verde que fueron severamente afectados por el sismo. Los trabajos deberán realizarse teniendo especial cuidado en la preservación y mejora del medio ambiente en el que se insertan, así:

Duración tentativa: 12 meses

Fecha estimada de inicio: Junio de 2001

Descripción de actividades a realizar:

- Diagnóstico de los daños ocasionados por el sismo y de la vulnerabilidad de las instalaciones existentes frente a futuros fenómenos.
- Diseño de los proyectos de reconstrucción y remozamiento de las instalaciones.
- Ejecución de las obras correspondientes.
- Elaboración de perfiles de proyectos para el desarrollo de nuevas áreas potenciales.

Resultados esperados: Disponer de centros y parques recreacionales en condiciones óptimas de operación para el esparcimiento de la población salvadoreña.

Inversión total requerida:	¢16,605,575.00
Desagregación:	
Mano de Obra:	4,981,672.50
Insumos Nacionales:	7,804,620.25
Insumos Importados:	3,819,282.25

Financiamiento:	
Local:	3,321,115.00
Donación:	13,284,460.00

Fuentes de Financiamiento:
Posibles donantes: Países amigos

FUENTE: Reporte preparado por la Unidad de Proyectos del
Instituto Salvadoreño de Turismo.

CAPITULO II

DISEÑO METODOLOGICO Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.1 Objetivos de la Investigación.

Los entes públicos sin ánimos de lucro, están motivados por la prestación de servicio a una colectividad que en su mayoría no podría dar una contraprestación directa correspondiente al valor de lo que recibe.

Los clientes no tienen la función de ser el soporte financiero de la actividad, ni los que aportan los recursos financieros.

En ellos la información financiera contable sobre la realización de su actividad deberá ir enfocada hacia el alcance o no de los fines y objetivos sociales para lo que existe el organismo.

En base a lo anterior se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar considerando los factores internos y externos que influyen en las actividades del Instituto.

Objetivos General.

Llevar a cabo un estudio científico sobre el Instituto y en base a este elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual identificando problemas y proponiendo soluciones a los mismos a través de una herramienta que ayude a la toma de decisiones acertadas en cuanto al uso optimo de los recursos con que cuenta.

Objetivos Específicos.

- a) Identificar los factores interno y externos que intervienen en las actividades del Instituto.
- b) Determinar si cuenta actualmente con métodos de gestión que le ayuden al uso optimo de sus recursos.
- c) Identificar la capacidad de autofinanciamiento actual de Instituto.

- d) Proponer un diseño de contabilidad de gestión que ayude en la toma de decisiones en el Instituto.

2.1.2 Alcance de la Investigación.

El presente trabajo abarca el estudio de las principales unidades que intervienen en el desarrollo de las operaciones del Instituto como son:

- a) Dirección Gerencia.
- b) Recursos humanos
- c) Turicentros y parques
- d) Proyectos
- e) Adquisiciones y Contrataciones Institucionales

En base al análisis de las unidades anteriores proponer la aplicación de la Contabilidad de Gestión como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones.

2.1.3 Recopilación de Información.

El propósito de esta Investigación esta orientado a identificar áreas dentro del Instituto Salvadoreño de Turismo que ameriten mejorarse y de esta forma alcanzar el nivel óptimo de calidad administrativa y operativa teniendo como propuesta la Contabilidad de Gestión

Para el desarrollo de la investigación se utilizaran los siguientes métodos:

2.1.3.1 Documental o Bibliográfica.

Con el propósito de conocer acerca de la Contabilidad de Gestión y su implementación en las instituciones públicas fue necesario efectuar una investigación bibliográfica a través de libros, tesis, revistas e Internet, con el objetivo de sustentar la eficacia y utilidad de la Contabilidad de Gestión.

2.1.3.2 De Campo.

Se realizo una investigación de campo con el propósito de recabar información de uso frecuente, suficiente y oportuna para la dirección, que proporciona indicadores que muestran el grado de eficiencia de cada uno de los procesos internos para lo cual se realizaron entrevistas a los jefes de cada unidad donde se conoció acerca de las funciones, metas y objetivos de cada una de ellas y en base a ello se elaboraron cuestionarios específicos acerca de como evaluar la Gestión en cada unidad el cual fue contestado por el jefe respectivo.

2.1.4 Tipo de Estudio.

En la investigación se utilizo el estudio descriptivo, por que este se refiere a investigaciones dirigidas a sujetos únicos y particulares; y para el caso el objeto de estudio es un solo ente.

2.1.5 Unidad de Análisis.

Se analizo la importancia de aplicar la Contabilidad de Gestión en el Instituto Salvadoreño de Turismo como una herramienta para enfrentar el proceso de modernización que en la actualidad atraviesan las instituciones estatales.

2.1.6 Herramienta para la Obtención de Información.

Para obtener la información necesaria para la investigación se utilizaron la entrevista, el cuestionario; las mismas se efectuaron a los jefes de las unidades consideradas criticas para el objeto de estudio.

2.1.7 Población.

Por ser un estudio de aplicación a un ente específico la Población esta constituida por las diferentes unidades que conforman el Instituto Salvadoreño de Turismo.

2.2 Análisis e Interpretación de la Información.

En este apartado se refleja el resultado de la investigación bibliográfica y de campo obtenida en cada unidad de Análisis, por tratarse de un estudio específico no existe muestra es decir la población constituye, el 100% de nuestro estudio.

Misión, Visión y Objetivos del ISTU

Misión: Ser una institución pública, descentralizada responsable de la gestión eficiente del sistema de recreación social, turicentros y parques nacionales promoviendo la cultura salvadoreña, salud mental, integración familiar y educación ambiental.

Visión: Ser la Institución rectora de la recreación social en Centroamérica a través de un sistema de calidad en el servicio, apoyado en una infraestructura de turicentros y parques nacionales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.

Objetivos:

- a) Alcanzar en forma integral a través del turismo nacional la recreación y esparcimiento de la población salvadoreña.
- b) Mejorar la infraestructura de los turicentros y parques nacionales.
- c) Mejorar la calidad en el servicio a los usuarios del ISTU.

Las unidades seleccionadas para el análisis son las siguientes: Dirección Gerencia, Recursos Humanos, Financiera Institucional, Proyectos y Turicentros y Parques. A continuación se presenta el análisis de la información recabada en cada una de ellas.

2.2.1 Unidad Dirección Gerencia

Misión: Ser la unidad responsable de velar porque se alcancen los objetivos de la Institución, a través de una gestión eficiente del sistema.

Visión: Conducir la institución, al nivel de Rectora en la Recreación Social de Centroamérica, a través de un sistema de calidad en el servicio impulsado por un equipo de empleados eficientes.

Objetivos:

- a) Mejorar los procesos gerenciales en la Institución,
- b) Crear una cultura centrada en el servicio.
- c) Desarrollar proyectos de mejoras que potencien el sistema de turicentros y parques nacionales.

La unidad de Dirección Gerencia depende jerárquicamente de la Junta Directiva y supervisa a los jefes de unidades.

Las atribuciones que tiene el director de ésta unidad son las siguientes:

- a) Representar administrativa, judicial y extrajudicial al Instituto en los casos requeridos.
- b) Presentar a quien corresponda el presupuesto, balances, cuadros de ingresos, memoria de labores y demás informes y documentos.

- c) Promover la creación de nuevos centros de atracción turística y la conservación y mejoramiento de los existentes.
- d) Desarrollar la propaganda y publicidad necesarios para el logro de su misión y visión institucional.
- e) Gestionar con las autoridades correspondientes la adopción de medidas convenientes para la mejor protección y comodidad del sistema de turicentros y parques nacionales.

La Dirección Gerencia solamente utiliza el control presupuestario como herramienta para evaluar el logro de los objetivos de la institución. El Control Presupuestario es utilizado para comparar las cantidades reales con lo presupuestado mediante dicha comparación se determinan las diferencias que son analizadas a fin de establecer las causas.

Por otra parte la Dirección Gerencia considera que obtiene de la contabilidad Gubernamental la información suficiente y oportuna, pero considera necesario la implementación de

una herramienta adicional que sirva de complemento a la misma.

A pesar de que la misión del Instituto esta orientado a ser la institución rectora de la recreación social en Centroamérica a través de un sistema de calidad en el servicio, este no cuenta con parámetros o indicadores que permitan evaluar tal calidad.

Durante 1999 se remodelaron los turicentros de: Los Chorros, Sihuatehuacan, Amapulapa, Altos de la Cueva e Ichanmichen; esto trajo como consecuencia un aumento considerable en la afluencia de los turistas y por ende ingresos para el Instituto.

Los recursos utilizados para tales remodelaciones provinieron en un 78% del fondo general y el restante de los recursos que provienen de los ingresos generados por los servicios que presta el instituto.²³

²³ SANTOS, Alberto y Asociados Manual de Procedimientos del ISTU San Salvador abril 1998.

2.2.2 Unidad Financiera Institucional (UFI)

Misión: administrar con eficiencia y eficacia los recursos públicos institucionales mediante el desarrollo del ciclo presupuestario en forma integrada e interrelacionada a través de un personal altamente capacitado, versátil e idóneo con sentido de responsabilidad, iniciativa y superación.

Visión: alcanzar la excelencia en el servicio al cliente garantizando la transparencia de los fondos según las normas vigentes, dentro de un ambiente de trabajo en equipo contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

Objetivos:

- a) Realizar todas las actividades del proceso administrativo en las áreas de presupuesto, tesorería, y contabilidad gubernamental en forma integrada e interrelacionada.

- b) Formular y administrar la ejecución del presupuesto institucional.
- c) Gestionar transferencias de fondos para cumplir con compromisos adquiridos y el pago oportuno de bienes y/o servicios a las cuentas de empleados y proveedores.
- d) Verificar y validar los respectivos registros contables que servirán para la toma de decisiones.

La principal herramienta que utiliza la unidad financiera Institucional es el presupuesto, cuya base de elaboración depende de los techos que establece el Ministerio de Hacienda; además el presupuesto es utilizado para evaluar la gestión de la ejecución presupuestaria de cada unidad.

La unidad financiera institucional se reporta a la unidad de Dirección Gerencia y está integrada por las secciones de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, cada una cuenta con sus respectivos objetivos y funciones las cuales se detallan a continuación.

La sección de presupuesto tiene como objetivo: asesorar a la UFI en la elaboración del proyecto del presupuesto e integrarlo por unidades, apoyándolo en aquellas decisiones pertinentes a la ejecución presupuestaria.

Entre las funciones de esta sección esta la elaboración del presupuesto de la institución, consolidar el plan de trabajo de las unidades presupuestarias y elaborar la programación y autorización de compromisos presupuestarios. Registrar y controlar los registros efectuados durante el proceso administrativo financiero, generando los reportes contables y presupuestarios que servirán para la toma de decisiones, es el objetivo de la unidad de Contabilidad Gubernamental y sus funciones son las de llevar los registros contables generados en el proceso administrativo financiero con sus respectivos documentos de respaldo, coordinar las actividades contables con la unidad y el sistema de administración financiera institucional SAFI y validar que todos los registros contables hayan sido integrados y generados satisfactoriamente por el sistema.

Además esta sección tiene como atribuciones: efectuar los cierres mensuales y anuales y sus respectivos análisis financiero para ser remitidos a las autoridades institucionales de conformidad a los plazos establecidos por la ley SAFI.

La Sección de Tesorería tiene como objetivo administrar los fondos, títulos valores del instituto en lo que se refiere a percepción, custodia y erogación de los mismos; entre sus atribuciones están: mantener la liquidez necesaria para cumplir oportunamente con los compromisos financieros adquiridos por la Institución, elaborar informes de obligaciones.²⁴

2.2.3 Unidad de Recursos Humanos.

Misión: ser la responsable en dotar a la Institución de elementos humanos idóneos para cada puesto de trabajo capacitarlo y desarrollarlos logrando la máxima eficiencia

²⁴ Idem. 23/ Pág. 86-97



en su rendimiento; reflejado en la calidad del servicio a los usuarios del ISTU.

Visión: ser una unidad de Recursos Humanos altamente profesional que desarrolle sus funciones y labores en forma competitiva frente a otras instituciones similares proporcionando satisfacción laboral a los usuarios.

Objetivos.

Los principales objetivos de la unidad de recursos humanos son los siguientes:

- a) Administrar eficientemente el recurso humano de la Institución.
- b) Promover el bienestar laboral, capacitación y desarrollo del personal.
- c) Mantener un sistema de información de recursos humanos actualizado con apoyo a la gestión.

Esta unidad depende jerárquicamente de la Dirección Gerencia y esta compuesta por las secciones de:

a) Administración del Sistema de Información de Recursos

Humanos Institucionales:

Donde las principales funciones de ésta son: proporcionar información actualizada y acertada del recurso humano con que cuenta la Institución contribuyendo así a la implementación del programa de modernización del Sector Público.

b) Capacitación:

Esta sección es la encargada de realizar todas las gestiones necesarias para llevar a cabo cursos de capacitación como charlas, seminarios, tramitar becas con instituciones educativas nacionales y extranjeras, habilitar los espacios físicos adecuados, además de realizar un diagnóstico anual de las necesidades de capacitación institucional.

c) Bienestar Laboral:

Esta sección es la encargada de velar por todo lo relacionado a las prestaciones y obligaciones legales de los empleados, como asesorar a éstos sobre pensiones ya

sea con el Estado ó con las Administradoras, seguros, servicio médico y de enfermería etc. Además de llevar registro de los expedientes del personal con información general sobre sus acciones provenientes de la relación laboral incluyendo tarjetas de control de asistencia, ausentismos y sus causas.

Actualmente, el desarrollo de las capacitaciones se realiza de acuerdo al diagnóstico de necesidades que se elabora cada año por la unidad que incluye: el desarrollo de temas específicos de turismo y especialización del personal en el extranjero.

La idoneidad y capacidad técnica del recurso humano se determina a través de evaluaciones psicológicas, académicas y de aptitudes de las personas que se hacen presente a través de los llamamientos que se hacen por medio de los periódicos de los cuales la unidad selecciona tres candidatos y se los presenta al jefe de la unidad que requiere el recurso humano y es éste quien elige el idóneo y cuenta con un período de prueba y adaptación de 30 días.

Generalmente no se utilizan los ascensos para cubrir plazas.

Actualmente el ISTU tiene alrededor de 30 plazas congeladas ya que desde 1998 no contratan personal a menos que se trate de jefaturas.

La evaluación del desempeño de cada empleado se hace a través de un test nutrido de preguntas sobre aspectos como: responsabilidad, iniciativa, creatividad, calidad y cantidad de trabajo y como factor fundamental, las relaciones laborales.

Actualmente no existe una verdadera cultura de incentivos del recurso humano, si no prestaciones adicionales a las de la ley, pero se les da a todos los empleados, como seguro colectivo, fiesta navideña, uniformes, reembolsos de gastos médicos, útiles escolares, subsidio funerarios, bono en efectivo en el mes de agosto, etc.

Como parte de los documentos técnicos propios de la administración de recursos humanos están los siguientes:

- Manual de Organización
- Manual de Descripción de Cargos y Funciones
- Manual de Reclutamiento y Selección de Empleados
- Manual de Bienvenida e Inducción

El reglamento interno de trabajo a noviembre de 2000 se encontraba en proceso de aprobación.

Cabe mencionar que aunque se tienen los documentos arriba descritos en la mayoría de los casos no se da a conocer a los empleados para su aplicación práctica.

Actualmente no se practica la rotación de puestos en los departamentos, si no que se inclinan por la especialización de un puesto específico.²⁵

²⁵ Idem. 23/ Pág. 71-85

2.2.4 Unidad de Turicentros y Parques

Misión: ser una unidad responsable de brindar una administración y mantenimiento eficiente en las instalaciones y recursos naturales contenido en cada turicentro y parque, asimismo promover y fomentar actividades educativas y recreativas para ofrecer un sano esparcimiento a la población en general.

Visión: garantizar a través del adecuado mantenimiento a perpetuidad de los turicentros y parques, la calidad del servicio y optimización de los recursos institucionales.

Objetivos.

- a) Coordinar con los administradores de cada turicentro o parque el manejo adecuado de los recursos y actividades que les corresponden
- b) Formular y establecer programas de mantenimiento preventivo y correctivo de cada una de las instalaciones recreativas

- c) Conservar y proteger los recursos naturales de cada turicentro y parque como la base para desarrollar programas de educación e interpretación ambiental
- d) Mantener una imagen atractiva de turicentros y parques a través de la promoción de sitios que ofrezcan seguridad, ornato, higiene y satisfacción durante la estadía de los usuarios

La unidad de Turicentros y Parques tiene bajo su responsabilidad una de las principales funciones en la gestión del ISTU ya que de ellos depende la imagen más inmediata que el usuario pueda tener de la institución a través del mantenimiento, aseo y proyección de los turicentros y parques.

Para poder cumplir con ello esta unidad cuenta con una sección de mantenimiento encargada de coordinar todas las actividades relacionadas como son: electricidad, fontanería, carpintería, cuadrilla móvil, jardinería etc.

Además de formular e implementar programas de mantenimiento preventivo y correctivo incluyendo proyectos de inversión,

llevar a cabo supervisiones de campo en cada turicentro y parque y controlar la asignación de materiales y suministros etc.

La sección de Recursos Naturales es la encargada de velar por la protección y conservación de éstos a través del diseño, ejecución y mantenimiento de jardines, así como el diseño ambiental, producción de viveros, conservación de suelos, manejo de basura, control de contaminación y reforestación a través de programas de educación ambiental elaborando material educativo, brindando asesoría a los estudiantes de diferentes niveles y a los empleados a través de cursos, seminarios, talleres, congresos sobre medio ambientes, etc.

La proyección de los turicentros y parques para estimular el desarrollo socio económico y cultural del país le corresponde a la unidad de comunicaciones y eventos quien tiene como funciones estructurar programas cuya implementación permita al excursionista salvadoreño:

- a) Poder disfrutar de una diversidad de programas recreacionales paisajes y atractivos turísticos
- b) Realizar conferencias de prensa para dar a conocer las funciones y actividades que el ISTU realiza
- c) Mantener la transportación de buses alegres como medio para promover los turicentros y parques
- d) Establecer los canales de información y relaciones publicas
- e) Preparar y gestionar la actividad publicitaria que sea requerida.

Actualmente el ISTU tiene bajo su responsabilidad administrativa doce turicentros y parques en los siguientes departamentos:

San Salvador: Turicentro Apulo y Parque Balboa.

Sonsonate: Atecozol,

Chalatenango: Agua Fría

La Libertad: Turicentro Los Chorros, Toma de Quezaltepeque,
y Parque Walter T. Deininger

San Miguel: Turicentro Altos de La Cueva

San Vicente: Turicentro Amapulapa y Apastepeque

Santa Ana: Turicentro Sihuatehuacan y Cerro Verde

La Paz: Turicentro Costa del Sol e Ichanmichen.

Esta unidad establece programas de comunicación y promoción de los turicentros y parques semanalmente a través de boletines y publicaciones en los periódicos de los destinos, pasajes y horas de salidas de los buses alegres y se hace publicación de mapas de localización de los turicentros y una breve descripción de ellos pero solo para temporadas altas como Semana Santa, Agosto y Año Nuevo.

El medio de la televisión si bien es cierto es el más vistoso es el menos utilizado, ya que es el que mayor costo representa a la Institución.

Actualmente no existe una sección específica de mercadeo con personal especializado académicamente en el área si no que la publicidad se canaliza a través de la sección de comunicación y eventos.

Para mejorar la administración en los turicentros y parques se lleva a cabo evaluaciones de campo donde se toman en

cuenta aspectos como limpieza general y de baños la distribución del personal, revisión de instalaciones (tobogán, piscinas, parqueos, cabañas, áreas de picnic y otros), supervisión de merenderos, revisión de aspectos de salud (exámenes generales) al personal de los merenderos; esta evaluación es realizada por el personal del ISTU sin aviso previo a las personas a evaluar.

La Sección Recursos Naturales imparte asesoramiento sobre saneamiento ambiental directa a estudiantes y personal del ISTU a los turistas solamente se les da indicaciones generales al momento de ingresar a las instalaciones y al público en general no se imparte ninguna charla.

Los principales informes que la unidad prepara son: estadísticas de afluencia de los excursionistas por turicentro, programas de actividades recreacionales, resultados de las evaluaciones de campo actividades realizadas semanalmente los cuales son enviados a la máxima autoridad.

2.2.5 Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional

Misión: asegurar la optimización en el funcionamiento de la institución, mediante una gestión administrativa eficiente.

La unidad formada por las secciones de servicios generales, proveeduría, inventarios y controles administrativos.

Visión: ser una unidad eficiente con personal capacitado y plenamente identificado con el que hacer institucional a fin de poseer una buena capacidad de respuesta ante las exigencias de las demás unidades de la institución contribuyendo con ello al logro de la misión y visión institucional.

Objetivos

- a) Contar con un adecuado sistema de suministros de los servicios, materiales y equipos necesarios para la ejecución de las actividades de la institución;

Aunque en la actualidad son manejados de forma manual es decir que no existen sistemas computarizados sino que se controlan por medio de tarjetas o kardex. En cuanto a la obtención de los mismos existen limitaciones económicas en ciertas partidas que se congelan por falta de recursos propios.

Las limitaciones anteriores son cubiertas con transferencias entre unidades con previa autorización del Ministerio de Hacienda teniendo cuidado de no excederse del presupuesto general aclarando que cada unidad elabora su propio presupuesto tomando como base los techos que sugiere el Ministerio de Hacienda.

- b) Dotar a la Institución de un adecuado sistema de servicios, mantenimiento de equipo, mobiliario e instalaciones existentes, así como de transporte vigilancia, ornamentación y limpieza;
- c) Contar con un registro actualizado de todos los bienes muebles e inmuebles de la institución; al igual que los

inventarios, éstos son controlados por medio de tarjetas o kardex tanto los que se registran Contablemente como activo y los que se registran como gastos

- d) Llevar controles administrativos efectivos que permitan tomar decisiones de manera oportuna; en este sentido la unidad elabora informes que reflejan de forma escrita la manera en la que están llevando a cabo sus funciones

Los informes se hacen llegar a la Unidad Gerencia y estos son: por la Sección de Servicios Generales se elabora el informe de control de combustible, repuestos, llantas, de mantenimiento de instalaciones y salidas de suministros; la Sección de Proveeduría elabora el informe de cotizaciones; la Sección de Inventarios prepara el informe de los inventarios sin previo aviso, el cual es enviado al jefe de la unidad y a la Dirección Gerencia.

Funciones Generales.

- a) Efectuar una administración eficaz.

- b) Definir en coordinación con la Dirección Gerencia los bienes y servicios adquiridos para el logro de las metas Institucionales.
- c) Coordinar el trabajo en las áreas de servicios generales inventarios y proveeduría.
- d) Proporcionar los servicios de transporte de personal y servicios de mantenimiento.
- e) Proveer a todas las divisiones y departamentos del Instituto los materiales y enseres necesarios para el cumplimiento de sus programas de trabajo.
- f) Implementar herramientas de control administrativo para mejorar el funcionamiento institucional.

Con la reestructuración del Estado fue decretada la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública la cual en su artículo No.9 del capítulo II dice que cada Institución de Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) esta tendrá una relación integrada e interrelacionada con la Unidad Financiera Institucional del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) en lo que

respecta a las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, especialmente en lo referente a los créditos, presupuesto y disponibilidad financiera.

Atribuciones de la UACI.

- a) El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por Unidad Normativa de Adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública (UNAC) y ejecutar todos los procesos de adquisiciones y contrataciones.
- b) Constituir el enlace entre la UNAC y las dependencias de la institución en cuanto a las actividades técnicas, flujos y registros de información y otros aspectos que se deriven de la gestión de adquisición y contrataciones.
- c) Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concursos o licitación para contratación de obras, bienes y servicios;
- d) Asegurar la disponibilidad financiera, solicitando la previsión presupuestaria respectiva a la unidad

financiera institucional, previa a la iniciación de todo proceso de adquisición;

- e) Adecuar conjuntamente con la unidad solicitante, las bases de licitación o de concurso, de acuerdo a los manuales guías proporcionados por la UNAC, según el tipo de contratación a realizar;
- f) Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como llevar el expediente respectivo de cada una;
- g) Solicitar la asesoría de peritos o técnicos idóneos cuando así lo requiera la naturaleza de la adquisición y contratación;
- h) Supervisar, vigilar y establecer controles de inventarios, de conformidad a los mecanismos establecidos en el reglamento de esta Ley;
- i) Proporcionar a la UNAC pronta y oportunamente toda la información requerida por esta; y
- j) Cumplir y hacer cumplir todas las demás responsabilidades que se establezcan en esta ley y su reglamento.

2.2.6 Unidad de Proyectos.

Misión: es una unidad conformada por las secciones de preinversión, supervisión y diseño, cuyo propósito es coordinar actividades relativas a la preinversión e inversión institucional de turicentros y parques.

Visión: ser una unidad eficiente, con personal capacitado e identificado con las funciones de la unidad, a fin de elaborar oportunamente los proyectos de inversión institucional que contribuyan significativamente al logro de la misión y visión del ISTU.

Objetivos.

La unidad de proyectos tiene como objetivos los siguientes.

- a) Identificar, planificar coordinar, ejecutar y evaluar los proyectos de inversión institucional de acuerdo a las políticas del ISTU y los programas de recreación gubernamental;
- b) Identificar, cuantificar y buscar la rentabilidad de los proyectos de inversión;

- c) Dar seguimiento en la ejecución de proyectos de inversión;
- d) Crear los diferentes espacios físicos para facilitar ambientes adecuados para la recreación social.

Funciones.

- a) Identificar proyectos destinados a preservar el patrimonio recreativo nacional
- b) Elaborar estudios de proyectos en el ámbito de perfil o prefactibilidad
- c) Ejecutar el plan de inversión en las etapas de diseño, supervisión y construcción;
- d) Coordinar con la Dirección Gerencia sobre los proyectos de inversión;
- e) Elaborar planes de ordenamiento y conservación del entorno físico y ecológico de los recursos recreativos del ISTU.

La sección de Diseño identifica el proyecto a realizar como perfil de estudio de preinversión fase idea, luego la sección de preinversión realiza un estudio a nivel de

perfil, prefactibilidad o factibilidad; este es enviado a la Subdirección General de Inversión del Viceministerio de Hacienda para su opinión técnica, aprobado el proyecto el Viceministerio de Inversión comunica a la Dirección General del Presupuesto para la erogación de los fondos.

La Sección de Supervisión revisa la obra de acuerdo a planos de construcción, pero obtiene de la empresa consultora y/o constructora un informe de avances de obra el cual debe ser aprobado por el jefe de la unidad, y se suman a esto los administradores de los turicentros quienes informan del cualquier inconveniente en el proceso; el jefe de la unidad de proyectos es el encargado de aprobar la obra, liquidándola.

CAPITULO III
CONTABILIDAD DE GESTIÓN APLICADA AL INSTITUTO SALVADOREÑO
DE TURISMO.

3. Generalidades

Con el objetivo de ofrecer una mejor comprensión de las definiciones y conceptos tratados en los capítulos que preceden y principalmente ilustrar a los directores del Instituto las bondades que ofrece la utilización de la contabilidad de gestión en los organismos públicos dedicados a la prestación de servicios para efectos de tomar mas acertadas y mejores decisiones se plantea lo siguiente:

Tomando en cuenta la confidencialidad de la información obtenida los valores reflejados en el caso practico son estimados, es decir, no son valores reales a solicitud de los responsables del Instituto.

La propuesta tiene como primer apartado la Determinación del Costo del Servicio, iniciando con: la asignación de

centro de costos a los turicentros para tener un mejor control de los egresos que se efectúan en cada uno, asimismo, se hace una clasificación de los componentes del costo del servicio, proponiendo una estructura del mismo; considerando los costos totales por centro y a criterio propio de la dirección del ISTU un porcentaje del costo de subactividad por la utilización de los turicentros, la cual es aplicada solamente a los costos fijos; obteniendo como resultado el costo total del servicio que el Instituto presta a la población Salvadoreña.

El segundo apartado se refiere a la evaluación de las actividades, por medio de indicadores de gestión cualitativos con el objeto de evaluar el uso de los recursos asignados.

El ultimo apartado propone técnicas de gestión para lograr la excelencia en el servicio, lo que trae como consecuencia el alcance de la calidad total.

Un ente público como el ISTU, institución sin fines de lucro cuya actividad y existencia esta motivada por la prestación de servicios de recreación turística, y por tanto los usuarios no tienen la función de ser el soporte financiero de dicha actividad; la cual tiene un costo de realización, y un valor económico para los usuarios.

Por lo tanto la realización de su actividad deberá ir enfocada hacia el alcance de los fines y objetivos sociales para el que fue creado.

3.1 Determinación del Costo del Servicio.

En este sentido se hace necesario clasificar los costos de diferentes perspectivas para que sean considerados al momento de la determinación del costo del servicio.

Tomando en cuenta que son varios los turicentros que están bajo su administración se han considerado como centros de costos independientes entre si para conocer en determinado

momento los egresos realizados en beneficio de cualquier centro turístico.

Se clasifican como centros de costos principales los turicentros y parques, ya que son los directamente involucrados en la prestación del servicio, en el cuadro No. 1 se detallan los ítem clasificados como costos fijos que para el caso se considera la depreciación del activo fijo y los sueldos; como costos variables el mantenimiento, y los servicios básicos (agua luz, y teléfono), todos ellos suman los costos totales por centro.

CUADRO # 1

Código	Centro de Costos	Fijos		Variables		Total
		Depreciación del activo	Sueldo del personal.	Mantenimiento de Turicentros	Costo de servicios básicos (agua, luz, teléfono y otros)	
CT101	Atecozol	188,577.01	1,583,570.25	653,031.86	203,082.94	2,628,262.06
CT102	Ichanmichen	187,759.19	1,576,702.55	650,199.77	202,202.20	2,616,863.71
CT103	Apulo	148,071.68	1,243,427.85	512,764.12	159,461.81	2,063,725.47
CT104	Toma de Quezaltepeque	117,000.00	982,504.25	405,164.59	126,000.00	1,630,668.84
CT105	Costa del Sol	104,000.00	873,337.12	360,146.30	112,000.00	1,449,483.42
CT106	Los Chorros	94,997.28	797,737.02	328,970.37	102,304.76	1,324,009.43
CT107	Amapulapa	91,072.58	764,779.49	315,379.36	98,078.17	1,269,309.60
CT108	Cerro Verde	77,003.12	646,631.60	266,657.60	82,926.44	1,073,218.77
CT109	Sihuatehuacan	84,424.66	708,953.71	292,357.96	90,918.86	1,176,655.19
CT110	Altos de la Cueva	80,065.55	672,348.26	277,262.62	86,224.44	1,115,900.87
CT111	Agua Fría	53,976.37	453,265.07	186,917.21	58,128.40	752,287.04
CT112	Comp. Tur. La Libertad.	45,354.42	380,862.52	157,059.89	48,843.23	632,120.06
CT113	Apastepeque	26,000.00	218,334.28	90,036.58	28,000.00	362,370.85
CT114	Parque Balboa	-	126,000.00	25,360.00	5,630.00	156,990.00
CT115	Parque "Walter T. Deininger"	-	153,000.00	20,561.00	4,632.00	178,193.00
	TOTAL	1,298,301.87	11,181,453.96	4,541,869.23	1,408,433.25	18,430,058.31

CENTROS DE COSTOS PRINCIPALES

Tomando en cuenta que los centros de costos auxiliares sirven de apoyo a los principales se hace la siguiente clasificación (ver cuadro No. 2), a su vez estos presentan los respectivos costos en los que incurren.

CENTROS DE COSTOS AUXILIARES

Código	Centro de Costos	Fijos		Variables	Total por Centro
		Depreciación de Activo Fijo	Sueldos	Servicios Básicos	
LO101	Adquisiciones y Contrataciones Institucional	12,055.00	145,236.00	4,522.00	161,813.00
LO102	Proyectos	15,200.00	200,452.00	3,625.00	219,277.00
LO103	Turicentros y Parques	11,879.00	196,030.00	1,582.00	209,491.00
LO104	Auditoria Interna	8,425.00	91,563.00	1,203.00	101,191.00
LO105	Jurídica	7,152.00	85,682.00	1,152.00	93,986.00
LO106	Informática	9,263.00	74,522.00	1,112.00	84,897.00
	Total por tipo de costo	63,974.00	793,485.00	13,196.00	870,655.00

Cuadro # 2.

Continuando con la estructuración del costo del servicio se consideran como centros de costos directivos y administrativos a: Dirección Gerencia, Recursos Humanos, y Unidad Financiera Institucional, las cuales están

indirectamente involucrados con la prestación final del servicio sin embargo es necesario su consideración para efectos de distribuir de manera exacta los egresos realizados.

(ver cuadro # 3)

UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

SECCION DE TESORERIA

CENTROS DE COSTOS DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS

Código	Centros de Costos	Fijos		Variables	Total por Centro
		Depreciación de Activo Fijo	Sueldos	Servicio Básicos	
DA101	Dirección Gerencia	17,420.00	263,430.00	4,562.00	285,412.00
DA102	Recursos Humanos	15,263.00	253,018.00	5,201.00	273,482.00
DA103	Financiera Institucional	16,798.00	275,005.00	3,625.00	295,428.00
		49,481.00	791,453.00	13,388.00	854,322.00

Cuadro #3

3.1.1 Nivel de Aprovechamiento de los Centros Turísticos.

Considerando que el servicio prestado por el Instituto no es inventariable y por tanto no es recuperable en periodos posteriores; y en consecuencia provoca la pérdida de las

inversiones que dispone, se propone el siguiente esquema que determina el nivel de aprovechamiento de los turicentros tomando en cuenta su capacidad disponible, nivel de ocupación esperado y la capacidad efectiva utilizada.

Como caso hipotético se presenta un resultado con subactividad el cual viene dado por la capacidad disponible y el nivel de ocupación realizado, del cual resulta un factor que es multiplicado por los costos fijos en concepto de depreciación acumulada, para así obtener el costo de subactividad que será aplicado al costo fijo del servicio.

En este sentido la administración del Instituto deberá tomar medidas de acción para que la subactividad que provoca la falta de afluencia de turistas no le incremente los costos, y de alguna manera pueda recuperar la inversión.

NIVEL DE APROVECHAMIENTO DE LOS TURICENTROS
Cantidad en cienes.

Turicentros	Capacidad disponible optima	Nivel de ocupación esperado	Capacidad efectiva utilizada	Subactividad Estructural	Subactividad Prevista	Porcentaje aplicado al los Costos Fijos
Atecozotl	140	140	99	41	41	0.29
Ichanmichen	145	145	101	44	44	0.30
Apulo	163	163	105	58	58	0.36
Toma de Quezaltepeque	74	74	59	15	15	0.20
Costa del Sol	83	83	67	16	16	0.19
Los Chorros	103	103	83	20	20	0.19
Amapulapa	120	120	98	22	22	0.18
Cerro Verde	100	100	80	20	20	0.20
Sihuatehuacan	110	110	90	20	20	0.18
Altos de la Cueva	130	130	115	15	15	0.12
Agua Fria	101	101	85	16	16	0.16
Comp. Tur. La Libertad.	30	30	21	9	9	0.30
Apastepeque	250	250	17	233	233	0.93
Parque Balboa	100	100	50	50	50	0.50
Parque "Walter Deininger" T.	110	110	45	65	65	0.59
Total	1,759	1,759	1,115	644	644	5

Cuadro # 4

Tomando en cuenta los costos fijos y variables de cada centro (principales, auxiliares, directivos y administrativos) se determino el costo total del servicio aplicando un porcentaje del costo de subactividad a cada centro clasificado como principal ya que es en estos donde se puede medir el nivel de aprovechamiento, de esta manera se obtendrá una mayor exactitud en los gastos incurridos, lo cuales según el modelo se convierten en costos de realización del servicio. Ver Cuadro #5

Todo el proceso de determinación del costo del servicio se muestra en la Figura #3

Cuadro #5

Centros de costos		Costos Fijos y Variables	Costo de Subactividad	Total por Centro
PRINCIPALES	Atecozol	2,628,262.06	5,522.61	2,633,784.68
	Ichanmichen	2,616,863.71	5,697.52	2,622,561.23
	Apulo	2,063,725.47	5,268.81	2,068,994.28
	Toma de Quezaltepeque	1,630,668.84	2,371.62	1,633,040.46
	Costa del Sol	1,449,483.42	2,004.82	1,451,488.23
	Los Chorros	1,324,009.43	1,844.61	1,325,854.04
	Amapulapa	1,269,309.60	1,669.66	1,270,979.26
	Cerro Verde	1,073,218.77	1,540.06	1,074,758.83
	Sihuatihuacan	1,176,655.19	1,534.99	1,178,190.18
	Altos de la Cueva	1,115,900.87	923.83	1,116,824.71
	Agua Fria	752,287.04	855.07	753,142.11
	Comp. Tur. La Libertad.	632,120.06	1,360.63	633,480.69
	Apastepeque	362,370.85	2,423.20	364,794.05
	Parque Balboa	156,990.00	-	156,990.00
	Parque "Walter T. Deininger"	178,193.00	-	178,193.00
AUXILIARES	Adquisiciones y Contrataciones Institucional	161,813.00		161,813.00
	Proyectos	219,277.00		219,277.00
	Turicentros y Parques	209,491.00		209,491.00
	Auditoria Interna	101,191.00		101,191.00
	Jurídica	93,986.00		93,986.00
	Informática	84,897.00		84,897.00
	DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVOS	Dirección Gerencia	285,412.00	
Recursos Humanos		273,482.00		273,482.00
Financiera Institucional		295,428.00		295,428.00
Total Costo del Servicio		20,155,035.31	33,017.45	20,188,052.76

COSTO DEL SERVICIO



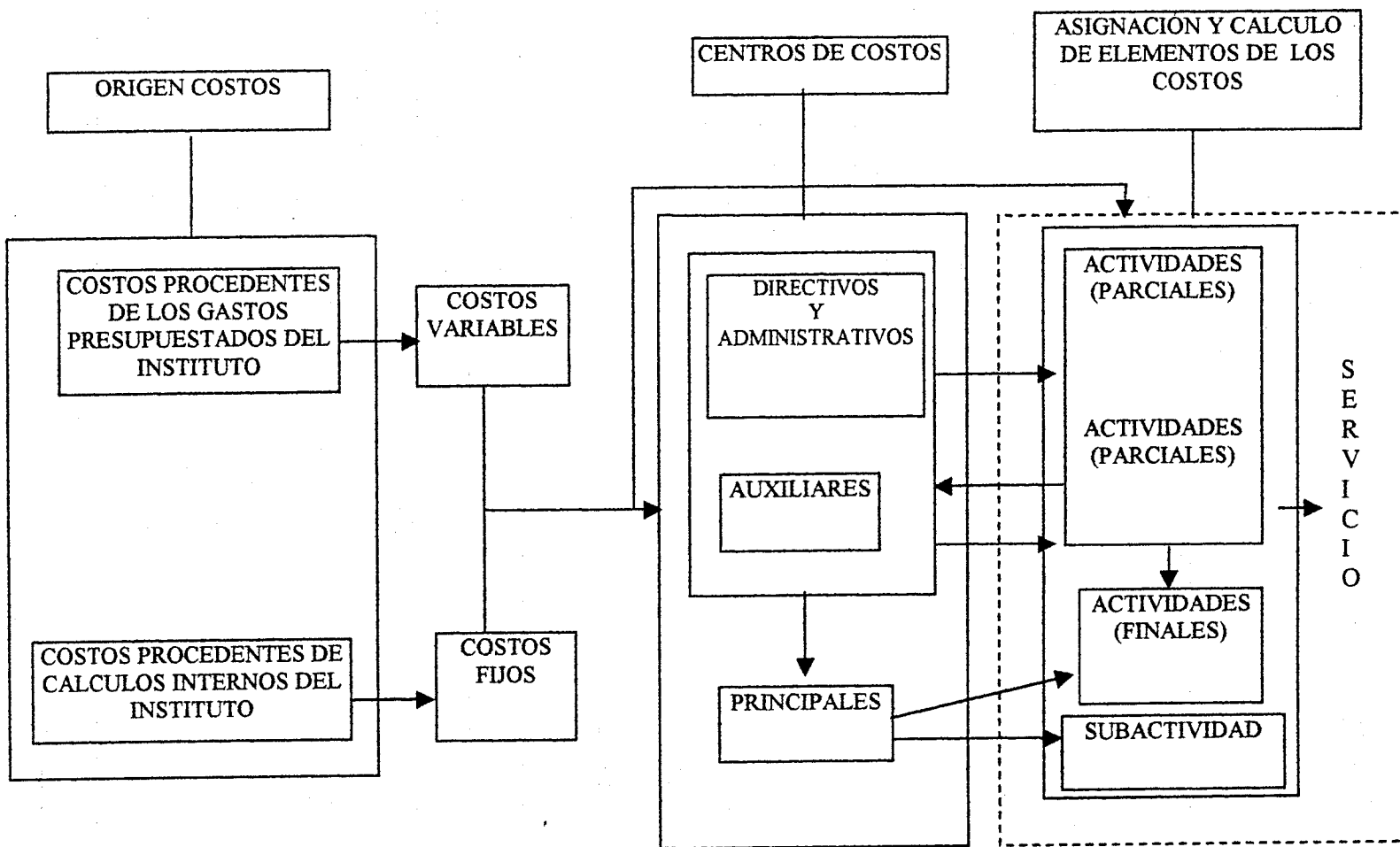


Figura # 3

3.1.2 Los Ingresos en el Instituto Salvadoreño de Turismo.

Naturaleza de los Ingresos

Los ingresos necesarios para el funcionamiento del ISTU se obtienen de las siguientes fuentes:

- Subvención a través del Presupuesto General del Estado
- Ingresos Propios por la prestación de servicios.

La contabilidad de Gestión debe facilitar información sobre la relación existente entre el costo de la actividad o servicio y su ingreso, permitiendo verificar el grado de cobertura del costo que facilite la adopción de decisiones de gestión.

El conocimiento del costo del servicio, además de facilitar la medida de la eficiencia y la economía, permitirá evaluar el costo de oportunidad en la asignación de los recursos a unos centros en lugar de poder utilizarlos en otros.

Esta información no tendrá por finalidad la obtención

de un margen o resultado analítico con la misma filosofía del sector privado, como medio de evaluación o juicio de la gestión productiva realizada, sino apoyar la adopción de decisiones, obteniendo información del costo del servicio para determinar en que medida se cubren con los ingresos, y cuales son la fuente de esos ingresos.

A continuación se presenta el detalle de los ingresos propios obtenidos en cada turicentro, en un período determinado, luego estos se comparan con los costos para obtener un margen de cobertura de los primeros sobre los segundos,

INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

SECCION DE TESORERIA

CODIGO	TURICENTRO	INGRESOS POR PRESTACIÓN DEL SERVICIO
CT101	Atecozol	1,773,237.55
CT102	Ichanmichen	1,765,547.34
CT103	Apulo	1,392,355.67
CT104	Toma de Quezaltepeque	1,010,606.54
CT105	Costa de Sol	940,789.63
CT106	Los Chorros	893,283.56
CT107	Amapulapa	856,378.64
CT108	Parque "Cerro Verde"	824,079.95
CT109	Sihuatehuacan	793,866.50
CT110	Altos de La Cueva	752,876.74
CT111	Agua Fría	507,553.52
CT112	Complejo Turístico La Libertad	426,479.18
CT113	Apastepeque	122,548.95
CT114	Parque Balboa	72,363.51
CT115	Parque "Walter T. Deininger"	13,198.00
	TOTAL	12,145,165.28

Cuadro #6

El cuadro anterior muestra los ingresos obtenidos por cada turicentro por la prestación del servicio los cuales incluyen ingresos de turistas, alquiler de cabañas, y parqueo de vehículos.

INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO

UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

SECCION DE TESORERIA

CODIGO	TURICENTRO	INGRESOS	COSTOS	MARGEN	%
CT101	Atecozol	1,773,237.55	2,633,784.68	(860,547.13)	0.67
CT102	Ichanmichen	1,765,547.34	2,622,561.23	(857,013.89)	0.67
CT103	Apulo	1,392,355.67	2,068,994.28	(676,638.61)	0.67
CT104	Toma de Quezaltepeque	1,010,606.54	1,633,040.46	(622,433.92)	0.62
CT105	Costa de Sol	940,789.63	1,451,488.23	(510,698.60)	0.65
CT106	Los Chorros	893,283.56	1,325,854.04	(432,570.48)	0.67
CT107	Amapulapa	856,378.64	1,270,979.26	(414,600.62)	0.67
CT108	Parque "Cerro Verde"	824,079.95	1,074,758.83	(250,678.88)	0.77
CT109	Sihuatehuacan	793,866.50	1,178,190.18	(384,323.68)	0.67
CT110	Altos de La Cueva	752,876.74	1,116,824.71	(363,947.97)	0.67
CT111	Agua Fria	507,553.52	753,142.11	(245,588.59)	0.67
CT112	Comp. Tur. La Libertad	426,479.18	633,480.69	(207,001.51)	0.67
CT113	Apastepeque	122,548.95	364,794.05	(242,245.10)	0.34
CT114	Parque Balboa	72,363.51	156,990.00	(84,626.49)	0.46
CT115	Parque "Walter T. Deininger"	13,198.00	178,193.00	(164,995.00)	0.07
	TOTAL	12,145,165.28	18,463,075.76	(6,317,910.48)	0.66

Cuadro # 7

Como puede observarse en el cuadro anterior los ingresos totales solamente cubren un 66% de los costos directos, lo que significa que el 34% de estos y el 100% del costo de los centros Auxiliares y Directivos es cubierto por los fondos provenientes del Presupuesto General del Estado.

Se desea resaltar esta idea, pues en la línea de obtener información para la adopción de decisiones en el ámbito de la gestión, ésta permitirá fundamentar el importe de las dotaciones presupuestaria con cargo al Presupuesto General de Estado por la parte no cubierta con el precio o tasa, además servirá como unidad de medida para evaluar las provisiones presupuestarias, fomentando la participación responsable de los agentes en la elaboración del presupuesto y en su posterior gestión.

3.2 Medición de la Gestión a través de Indicadores de Gestión

3.2.1 Generalidades

La administración pública debe gestionar los fondos públicos de manera que pueda obtener de estos el mejor rendimiento posible tanto en cantidad como en calidad, de manera que los ciudadanos reciban los mejores servicios posibles como consecuencia de las inversiones y gastos públicos realizados.

Para lograr ese mayor rendimiento, es necesario disponer de un sistema de información que permita medir la actuación y para ello se propone el siguiente apartado denominado "Consideraciones para la Evaluación a través de Indicadores de Gestión", en el que se desarrollan los indicadores siguientes: economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y excelencia.

No se pretende con esta propuesta resolver todos los problemas, pero si sustentar los elementos básicos que

posibiliten el desarrollo de un sistema de información basado en indicadores, mediante el cual contribuya al objetivo de mejora de la gestión del Instituto Salvadoreño del Turismo.

3.2.2 Consideraciones para la Evaluación de la Economía en El Instituto Salvadoreño de Turismo.

La economía esta relacionada con la adquisición y el aprovechamiento de los recursos, que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo y calidad posible o aceptable y cantidad adecuada

Los recursos a tomar en cuenta en este control son:

- a) Humanos
- b) Materiales
- c) Financieros

Para lograr un mayor aprovechamiento de estos recursos es necesario determinar aquellos factores antieconómicos que los afectan, tanto en cantidad, calidad y el factor tiempo a través de la racionalización de los costos.

Los principales factores antieconómicos que pueden afectar los costos en los recursos humanos, materiales y financieros son:

a) Costos de los recursos humanos

Entre los factores antieconómicos que pueden generar costos innecesarios se destacan:

- Personal subutilizado o inactivo
- Personal calificado por encima de su valía real
- Dietas y gastos de viajes incontrolados
- Exceso de horas extras
- Falta de personal que repercute en la cantidad y la calidad del servicio

Como factores antieconómicos que pueden provocar defectos de calidad se citan:

- Selección de personal deficientemente realizada
- No tomar en cuenta las titulaciones adecuadas a la materia propia del destino del funcionario

- Atender influencias en la contratación de personal
- Falta de formación continua
- Personal no calificado para realizar trabajos superiores
- Responsabilidades poco definidas
- Cambios frecuentes de personal
- Exceso de reclamos por parte de los usuarios debido a mala calidad del servicio

En lo que se refiere al componente tiempo del costo de los recursos humanos, se considera antieconómico las siguientes situaciones:

- Falta de control de entrada y salida
- Falta de control de ausentismo
- Elevada tasa de ausentismo

b) Costos de los recursos de materiales

Se deben considerar situaciones antieconómicas por razón del costo de materiales las siguientes:

- Incumplimiento de las normas de adquisición de bienes, servicios o elementos materiales
- Adquisición de materiales a precios superiores a los de mercado
- Altos costos de mantenimiento
- Deficiencias en la adjudicación de contratos
- Alto consumo, no justificado de servicios internos

La cuantía de los costos de los recursos materiales viene determinada por la necesidad real de los servicios a prestar, como factores antieconómicos relacionados con la utilización se pueden citar los siguientes:

- La subutilización de elementos materiales y de espacios
- La adquisición de medios materiales en cantidades superiores a las necesarias
- El consumo excesivo de servicios externos
- La falta o escasez de elementos materiales de uso cotidiano
- Exceso de existencias de materiales perecederos

Entre los factores antieconómicos que afectan a la calidad se pueden mencionar los siguientes:

- La concesión de contratos sin una definición previa de calidades
- Contratos sin cláusula penal por incumplimiento de plazos y calidades
- Adquisición de programas informáticos desfasados o que no corresponden a las necesidades existentes

En cuanto al tiempo se citan como factores antieconómicos los siguientes:

- Adquisición de bienes materiales con demasiada anticipación a su necesidad sin causa que lo justifique
- Retraso en la venta de elementos materiales fuera de uso o innecesarios, especialmente, si como consecuencia del retraso, los bienes han sufrido daños o ha perdido valor
- El incumplimiento de los plazos de finalización y entrega pactados en las obras de infraestructura

c) Costos de los recursos financieros

Son factores antieconómicos en este tipo de costos las tarifas inadecuadas por la contratación de créditos a costo superior al de mercado o por la obtención de intereses bancarios por cuenta de ahorro a una tasa inferior a la de mercado.

Otros factores antieconómicos vienen dados por la cuantía de la financiación requerida como consecuencia de:

- Separación excesiva entre la realidad y el presupuesto como consecuencia de una mala planificación financiera
- Gastos desproporcionados a final del ejercicio económico para dar cumplimiento forzado al presupuesto con gastos innecesarios

3.2.3 Consideración para la Evaluación de la Eficacia en el Instituto Salvadoreño de Turismo.

3.2.3.1 Condiciones previas a la evaluación del nivel de eficacia.

La medición, la comunicación y la revisión de la eficacia no pueden llevarse a cabo sino se da previamente la existencia de unas condiciones mínimas y determinadas relativas al establecimiento de objetivos y al seguimiento de los mismos.

En este sentido la medición de la eficacia exige como condición fundamental un correcto establecimiento de objetivos de la gestión, así como la dotación de un sistema de información financiera y técnica que permita su seguimiento, ello implica consideraciones como las siguientes:

- Los programas no pueden limitarse a ser expresión cifrada del gasto a realizar, se deben fijar objetivos

claros y concretos (número de usuarios a atender, déficit que se pretende cubrir, etc.)

- Es imprescindible el establecimiento de un modelo para la comunicación de la eficacia que determine en nivel de agregación al que debe elaborarse la información
- La entidad debe dotarse de un sistema de información completo que permita complementar los datos contables con el registro y seguimiento de todos los datos de naturaleza técnica necesarios para la formulación de indicadores.

3.2.3.2 Finalidades de las medidas de eficacia.

El establecimiento de medidas de eficacia y su comunicación deben formar parte del sistema de información a través del cual los responsables de la gestión explican lo que han hecho y las decisiones que han tomado.

La evaluación del nivel de eficacia aporta elementos de juicio al ofrecer información sobre:

- la idoneidad de los programas de actuación frente a las diferentes alternativas existentes para alcanzar determinados objetivos.
- Las desviaciones entre los productos obtenidos y los esperados, así como la determinación precisa y concreta de las causas que han producido dichas desviaciones.
- La consecución de los impactos y efectos previstos con relación al entorno, como consecuencia de la ejecución de los programas.

Los puntos clave en los que coincide la evaluación de la eficacia son entre otros:

- Facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa
- Conocer si los programas establecidos han conseguido los fines propuestos .
- Informar al público respecto al resultado de las decisiones.

máximo resultado posible, o si con unos recursos mínimos mantiene la calidad del servicio prestado a los usuarios.

La evaluación de eficiencia requiere la existencia previa de referentes y puede realizarse mediante la utilización de algunos de los métodos que se describen a continuación:

Comparación con estándares predeterminados

La utilización de referentes basados en estándares predeterminados implica la existencia de estadísticas amplias, suficientes y confiables que permitan establecer bases de comparación óptimas.

Series cronológicas de comparación

Las series cronológicas indican, por comparación entre dos periodos de actuación de un ente, el progreso o retroceso, y en general, la tendencia del nivel de eficiencia en la actuación evaluada.

Cabe señalar que la eficiencia puede ser evaluada tanto en unidades monetarias como en términos no monetarios.

3.2.5 Consideraciones para la Evaluación de la Efectividad en el Instituto Salvadoreño de Turismo

La evaluación de la efectividad o impacto es una técnica compleja, para lo cual se debe tener en cuenta:

- El impacto sobre el entorno físico: en cuanto a éste, el ISTU puede evaluarlo como positivo ya que los objetivos que persigue están de acuerdo con la conservación del medioambiente
- El impacto sobre el entorno económico: Este debe evaluarse desde la perspectiva del beneficio que trae a los arrendatarios de kioscos en las instalaciones de los turicentros, ya que constituye una fuente de empleo, así como a los habitantes cercanos a los mismos en el sentido que pueden crear oportunidades de desarrollo
- El impacto sobre el entorno social: Este debe evaluarse tomando en cuenta el servicio de recreación y esparcimiento ofrecido, es decir el número de usuarios atendidos en un turicentro por un periodo específico.



Es importante considerar que en las entidades publicas el valor efectivo o potencialmente creado no puede medirse en base exclusivamente a los servicios prestados, ya que estos nunca tienen significación en sí, sino en relación con los resultados e impactos que generan.

3.2.6 Consideraciones para la Evaluación de la Equidad en el Instituto Salvadoreño de Turismo.

La equidad es la posibilidad de acceso equilibrado de los ciudadanos a la utilización de los servicios públicos, por lo tanto, su medición atiende a la forma en que se distribuyen los servicios entre la población.

En el Instituto, la prestación del servicio de esparcimiento y recreación puede ser calificada de equitativa cuando el acceso a los mismos por parte de sus usuarios no esté limitado o dificultado por razones, tales como: la distancia, renta, minusvalía, densidad, sexo.

3.2.6.1 Componentes de la Equidad.

El estudio de la distribución equitativa del acceso a los servicios públicos suele efectuarse basándose en los componentes siguientes:

Equidad territorial

La medición de la equidad territorial exige dividir el ámbito espacial del servicio a prestar en todo el territorio a fin de distribuir en forma equitativa este servicio entre toda la población, cabe señalar que en la actualidad el servicio de recreación prestado por el ISTU está concentrado en algunos departamentos, mientras que otros tienen que recorrer grandes distancias para poder acceder a estos.

Distribución en función de la renta

El estudio de la distribución de los usuarios de los servicios en función de la renta es otro componente importante en la medición de la equidad, dicho análisis se efectúa a partir del establecimiento de tramos de renta.

En el caso del ISTU existe equidad en función de la renta, ya que el costo del servicio es accesible a toda la población.

Otros parámetros

Los análisis relativos a las condiciones de acceso de los grupos sociales más desfavorecidos por otras causas requieren metodologías estadísticas especiales que permitan relacionar los usuarios reales y potenciales, con tales características, al objeto de destacar las eventuales discriminaciones que puedan producirse.

3.2.7 Consideraciones para la Evaluación de la Excelencia en el Instituto Salvadoreño de Turismo.

Uno de los aspectos fundamentales en el entorno de los indicadores de gestión, y concretamente en las medidas del producto final y su evaluación es la calidad del mismo.

Desde esta perspectiva resulta fundamental la evaluación de la calidad de los servicios, como factor clave en la

gestión de los mismos; interesa conocer, analizar y evaluar de forma continuada la calidad del servicio y no solamente de manera objetiva, sino también, en la forma que este se percibe por parte del usuario.

Se hace necesario enfatizar que el análisis de la calidad ha de sustentarse en la percepción que el ciudadano tiene del servicio, por lo tanto, para conocer esta, es necesario la elaboración de una encuesta que contenga los aspectos que se presentan en el siguiente cuadro.

VARIABLES A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE LA EXCELENCIA	
Utilidad	Debe cubrir las necesidades reales de los usuarios y no las que la Administración se imagina que tienen.
Accesibilidad	El usuario debe poder acceder con facilidad al servicio.
Fiabilidad	Perfección en el funcionamiento del servicio sin interrupciones.
Estética	Hace referencia al aspecto visual, acústico, olfativo y de adaptación al entorno.
Rapidez	Agilidad con que se atienden las solicitudes o reclamaciones relativas a los servicios.
Reparabilidad	Agilidad con que son superadas las interrupciones de los servicios como consecuencia de hechos involuntarios.
Trato	Forma en la que el personal atiende al cliente.
Satisfacción	Grado de satisfacción del usuario.

3.3 Técnicas De Gestión Para Alcanzar La Calidad Total

El concepto de la calidad en cualquier organización ha evolucionado mucho en los últimos años desde la mera inspección del producto para rechazar las piezas y productos defectuosos, hasta llegar a la situación actual basada en que la calidad la definen los clientes, por lo que el termino calidad engloba principios como el de satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de los clientes con un mínimo de costes a través de un personal bien motivado.

La calidad es un estilo de gestión que afecta a todos los colaboradores de la institución y que persigue producir al menor coste posible los términos que satisfagan la necesidad de los turistas y que simultáneamente buscan la máxima motivación y satisfacción de los empleados.

En base a lo citado anteriormente relacionado con el apartado uno y dos en los cuales se identificaron centros de costos y los elementos que lo integran además de los indicadores propuestos para medir la gestión en todos sus

aspectos relevantes como la economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad y excelencia. En éste apartado se toma como base el elemento de la equidad y la excelencia como medio para lograr la calidad total del servicio y sus efectos en los gastos y los ingresos.

3.3.1 Orientar la Gestión de la Calidad Total hacia el Turista.

La calidad debe estar necesariamente relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los turistas en esta perspectiva la calidad implica un nivel de excelencia en todos los campos de la institución. La calidad y el servicio a los turistas constituyen ventajas competitivas y duraderas.

Enfocar y dirigir la institución según la filosofía de la calidad total es en esencia pilotear la organización con la mirada puesta en los turistas. Hay que considerar estratégicamente la calidad como eje central de la institución con la implicación directa de unos empleados motivados hacia dicha finalidad.

La mejora de los procesos debe tener como objetivos conseguir un servicio de acuerdo con las necesidades y expectativas de los turistas en precio, prestaciones, fiabilidad, seguridad y rapidez. La institución debe esforzarse continuamente en satisfacer lo mejor posible los deseos y necesidades de los turistas e incluso anticiparse a sus expectativas diferenciándolas según el segmento al que pertenecen.

En base a todo lo anterior la calidad total debe representar la interacción de los siguientes elementos:

a) Calidad del servicio

Tomando en cuenta que ello incluye implícitamente aspectos básicos como:

Ornato y aseo de los turicentros, en lo que es fundamental la impresión exterior mas inmediata que se lleva el turista con elementos como depósitos de basura cercanos a cada área de recreación, agua potable suficiente para la higiene de los alimentos las personas y los servicios sanitarios. Los recursos naturales como atractivos propios esos muy a parte

de las infraestructuras para brindar al turista una cercanía con la naturaleza.

En cuanto a los puestos de comida, si bien es cierto son administrados por personas ajenas al ISTU (a través del arrendamiento de locales) es necesario el establecimiento de lineamientos de la forma de operar y mantener las instalaciones arrendadas obligando incluir vistosidad, atractivo, y acogimiento a estas, y supervisar a través de evaluaciones de campo por parte del ISTU.

Seguridad:

Este es uno de los elementos mas esenciales como motivación a la recreación familiar.

La seguridad debe brindarse desde los dos puntos de vista muy diferentes pero totalmente necesario como son: seguridad brindada por los guardavidas ya que ello contribuye a disminuir y en el mejor de los casos evitar desgracias en el área de piscinas y playas.

Seguridad brindada por vigilantes o policías que es aquella enfocada al resguardo físico de las personas en el resto de las instalaciones contrarrestando el vandalismo, desordenes por los mismos turistas, riñas etc., tomando como medida el registro de maletines al momento del ingreso reservándose la institución el derecho de admisión en base a condiciones que ayuden a proporcionar seguridad como el decomiso provisional de armas, restricciones en la cantidad de bebidas alcohólicas etc.

Valor Agregado

Como se menciona anteriormente es necesario anticiparse a las expectativas de los turistas brindarle algo mas allá de los que ellos esperan no solamente lo que encierra tradicionalmente la palabra turicentro a lo que se le puede agregar.

Canchas ya sea de football, tenis, beisball, etc.

Eventos recreativos que incluyan shows artísticos de danza moderna y folklórica, presencia de payasos, efectuar concursos etc., no solamente en épocas claves como semana

santa y la vacación de agosto; si no también en periodos determinados fuera de estas fechas.

b) El precio de servicio

Este debe estar con relación a las condiciones ofrecidas por la institución sin caer en el error de incluir el coste de la no-calidad puesto que para el turista no es razonable; en lo anterior tiene mucho que ver el entorno de competencia que rodea al turicentro ya que; en turicentros como Apulo, La Costa del Sol, Apastepeque y Altos de La Cueva, las piscinas trabajan con sistemas de bombeos que incrementan los costos de mantenimiento los cuales se ven recuperados o por lo menos amortiguados por el cobro específicamente a las piscinas pero en casos como La Costa del Sol debe de absorber dicho costo para estar al nivel o ser una alternativa tomando en cuenta la competencia turística que le afecta.

Debe tenerse en cuenta que un incremento en el precio no implica un incremento en los ingresos por lo que ello debe buscarse de una manera tal que sea el balance entre lo ofrecido y lo recibido.

c) Servicio de turismo al alcance de todos

En la actualidad la capacidad de respuesta en el servicio y el tiempo empleado en ello se consideran como una ventaja competitiva.

El acceso inmediato o cercano a los turicentros es una de las razones que incrementan la afluencia de los visitantes, ya que la lejanía a los lugares implica un mayor costo en la diversión.

El establecimiento de por lo menos un turicentro en cada departamento aumentaría el mercado turístico ya que en los que no hay es explotado por el sector privado dentro de lo que se incluye además el mercado gastronómico, lo cual le da un toque de realce y a la misma vez familiaridad puesto que se degustan platillos nacionales e internacionales.

d) Calidad en el servicio de pre y post venta

La publicidad es vital para que el turista se incline hacia los turicentros públicos y para ello es necesario que conozca el tipo de servicio que se le ofrece.

Una unidad de Mercadeo que se incline a vender el producto a través de la publicidad continua y vistosa para que la afluencia sea periódica y constante y no solamente en temporadas, es de mucha importancia.

3.3.2 Motivación del Recurso Humano para la obtención de la calidad total.

La implantación de un sistema de calidad en la institución supone el inicio de un proceso dinámico de mejora continua que comienza en un compromiso con la calidad asumida sin reservas por toda la organización tanto directivos como empleados.

La implantación de una gestión de calidad que origine ventajas competitivas requiere la creación y fomento de una cultura Organizativa Integral que se base en la excelencia de un buen servicio al turista, lo que implica la correcta motivación de todo el personal de la institución hacia dicha finalidad.

Una adecuada motivación de los Recursos Humanos orientados a la obtención de la calidad total en beneficio del turista implica:

3.3.2.1 Correcta Selección del Personal.

Atendiendo a su capacidad personal y a la posibilidad de integrarse en la Organización orientada a la calidad total donde contar con el personal idóneo para ejecutar cada una de las actividades necesarias para brindar el servicio es imprescindible, además de ser de gran ayuda para el personal que ya forma parte de la institución ya que, seleccionar personal idóneo significa contar con elementos humanos que aporten soluciones de trabajo,

3.3.2.2 Adecuada Formación.

Debe tener un marcado valor integrado de los conceptos de calidad, servicio y atención a los clientes.

La formación y actualización continua en cuanto a técnicas de brindar un mejor servicio, a través de una mejor

presentación y una mayor atención al turista hacen sentir al personal capaz de llevar a cabo lo que se le ha asignado.

3.3.2.3 Comunicación Fluida.

Es necesario que todos los empleados conozcan, acepten y compartan los objetivos de la Institución orientados a alcanzar la calidad total ya que nadie trabaja por un fin desconocido y se motiva cuando se le hace saber y sentir que el como recurso humano es indispensable para el logro del objetivo final

3.3.2.4 Participación e Integración.

Para Lograr una integración eficiente es necesario una participación no solo en el proceso de información si no en la determinación de sus propios objetivos y su correspondiente control, integrándose así el recurso humano a la filosofía de la organización al fin principal de calidad y mejora continua hacia la excelencia empresarial.

3.3.3 Obtención de la información para la Gestión de la Calidad.

Para satisfacer correctamente a los turistas es necesario conocer en primer lugar sus necesidades y expectativas ya que si no sabemos lo que desean recibir será difícil darles lo que quieren. Por lo tanto la Institución debe saber en todo momento y comprobar:

- a) Que se está satisfaciendo correctamente las necesidades y gustos de los turistas
- b) Que la calidad de los servicios suministrados se adapta perfectamente a las expectativas de los turistas
- c) Que se conocen claramente los principales motivos de visita a los turicentros: precio, calidad, atención etc.
- d) Que se están ofreciendo a los turistas las características y los atributos

Para comprobar todo ello, debe de realizar investigaciones periódicas que permitan conocer las necesidades, deseos, expectativas y principales motivos de visitas de los

turistas, lo cual se puede obtener a través de dos fuentes principales:

Interna: donde la propia organización a través de entrevistas con los mismos turistas, encuestas, registros extra-contables o de gestión.

Externa: Procedentes de empresas de servicios especializadas en estudio de mercadeo que facilitan toda clase de informe sobre segmento de todo tipo de clientes incluyendo el del sector turismo.

Es de tener en cuenta que lo importante no es tener multitud de datos e informes, lo auténticamente es analizar e interpretar correctamente los mismos. En base a lo anterior se proponen los siguientes modelos de evaluación y recopilación de información:

4- *¿Qué opina sobre la exención de pago a los menores de 10 años y personas de la tercera edad?* _____

5- *¿Hace uso del Sistema de Buses Alegres?* Si No
Explique su respuesta _____

6- *¿En su estadía se realizaron eventos recreativos, culturales y/o artísticos en el turicentro?* _____

7- *En General, que recomendación objetiva daría a la administración para que su estadía sea más placentera.* _____

INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO
UNIDAD DE TURICENTROS Y PARQUES NACIONALES
BOLETA DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE CAMPO

TURICENTRO: _____					
FECHA DE SUPERVISIÓN _____					
ACTIVIDADES	E	B	R	M	OBSERVACIONES
*Limpieza General	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Limpieza de Baños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL					
*Mantenimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Guarda parques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Caseteros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Colectores Habilitados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Roles y Horarios de Trab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
REVISIÓN DE INSTALACIONES					
*Mantenimiento de Tobogán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Revisión Aplic. Material químico de las piscinas y aseo de las mismas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Aseo piscina agua corrida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Pintura de las Instalacio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Revisión chapia Turicentro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Aseo de Parqueo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Aseo Senderos, calles, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Revisión de Jardinería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Limpieza de Cabañas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Desalojo de basura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Aseo Contorno Desvestideros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Revisión área de equipos de bombeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Revisión de Viveros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Existencia de materiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Revisión juegos infantiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Bancas y Mesas de Pic-nic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Revisión de Basureros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Aseo de Merenderos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Sistemas Hidráulicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Sistemas Eléctricos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
*Kioscos y Ranchones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

*Bodega y Caseta de Acceso _____

AREA DE MERENDEROS

*Uso de Gorro o redecilla _____

*Locales y su alrededor _____

*Uso de Gabacha _____

*Uso de zapatos Cerrados _____

*Menú con sus precios _____

*Rótulos de normativas y prohibiciones, Emanadas por la Unidad de Turicentros y parques _____

*Calidad, Conservación e higiene de los alimentos _____

*No uso de uñas pintadas y alhajas _____

*No uso como vivienda los merenderos y locales _____

*Revisión de facturas de arrendamiento, si están al día ventas ambulantes, locales y merenderos _____

*Respeto al horario de salida de las instalaciones _____

*Exámenes de salud del personal al día _____

*Asistencia a Charlas de manipulación de Alimentos coordinado c/el M.S.P.A.S. _____

*Asistencia a Brigada Médica coord. c/el M.S.P.A.S. _____

*No Mantener animales en los diferentes merenderos _____

INSTRUCCIONES A REALIZAR _____

NECESIDADES DE MATERIALES _____

NECESIDADES DE MANO DE OBRA _____

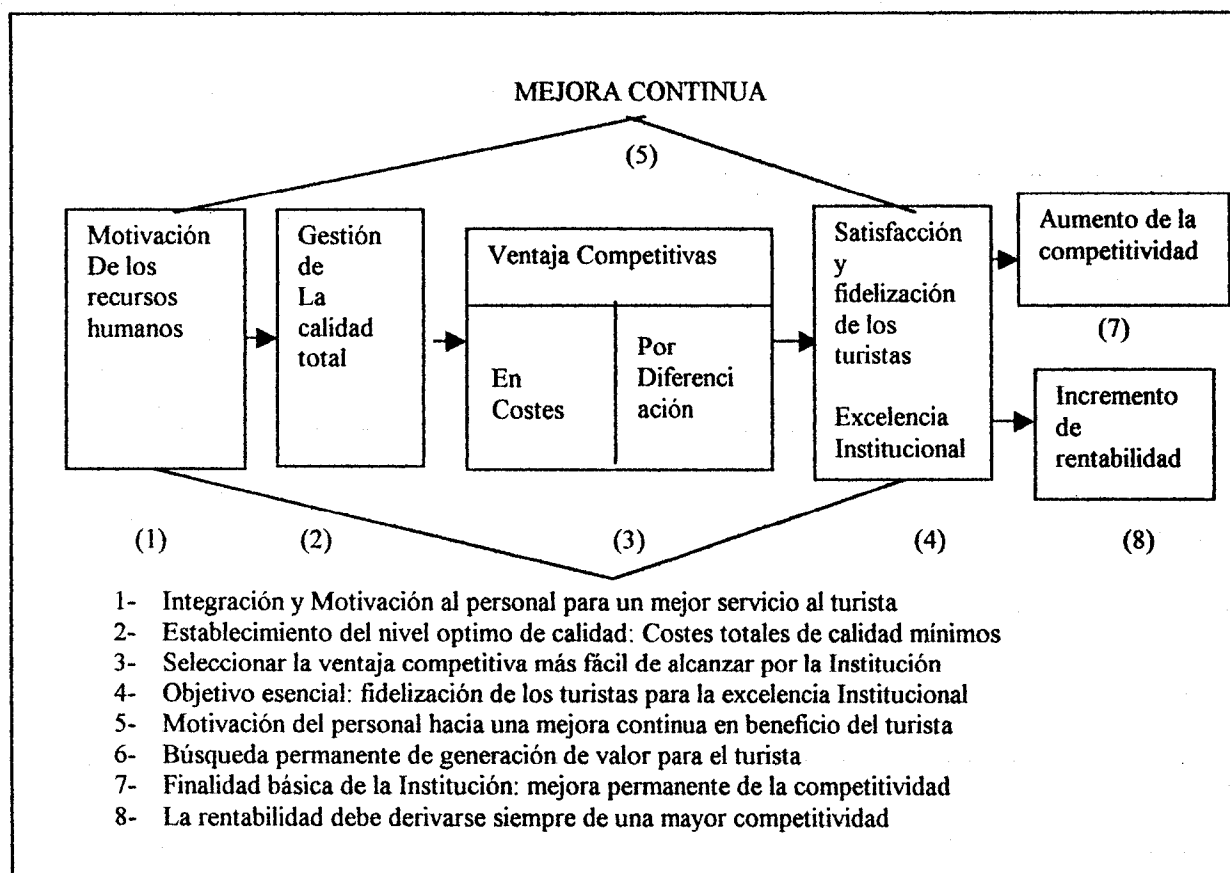
OBSERVACIONES _____

ADMOR. O JEFE DE TURICENTRO

SUPERVISOR

3.3.4 Efectos En Los Costos E Ingresos Derivados De La Calidad Total.

Los efectos de una calidad total repercute en los costos y los ingresos de la Institución de manera significativa ya que normalmente acarrea un aumento y una disminución respectivamente en estos lo cual se refleja en el siguiente cuadro.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El gestor publico necesita información objetiva que le permita adoptar decisiones de la forma mas adecuada; la información proporcionada por la Contabilidad Gubernamental es una información global del organismo pero por su carácter normativo, no presenta aspectos tales como: la información relativa a los costos incurridos para la prestación del servicio, los indicadores de gestión que permitan evaluar el uso adecuado de los recursos con que cuenta

Actualmente el Instituto Salvadoreño de Turismo no es un ente autofinanciable, ya que para lograr su objetivo recibe una subvención del Estado, la cual esta destinada para cubrir los salarios, por lo tanto, para cubrir los costos de mantenimiento y mejora de los turicentros debe obtener sus propios ingresos; esta característica lo convierte en un ente que sin buscar el lucro debe obtener parte de su financiamiento.

El Instituto Salvadoreño de Turismo no posee un Departamento o Unidad que se dedique a la promoción y proyección de los turicentros, esto trae como consecuencia poca afluencia de turistas durante todo el año, ya que esta solo se muestra en las temporadas de vacaciones.

El Instituto Salvadoreño de Turismo no cuenta con un sistema de calidad definido, a pesar que en su visión establece que se proyecta conducir la institución a ser la rectora en la recreación social en Centroamérica a través de un sistema de calidad en el servicio.

4.2 RECOMENDACIONES

Para una adecuada toma de decisiones en el Instituto Salvadoreño de Turismo, es recomendable hacer uso de un sistema de contabilidad de gestión que proporcione aquella información detallada que incluya entre otros, la información relativa a los costos, junto a la ofrecida por los diversos indicadores de gestión para que facilite la adopción de decisiones en el marco de una gestión moderna y eficiente.

Con el propósito de lograr mayores ingresos que le permitan al Instituto Salvadoreño de Turismo cumplir con su finalidad, se recomienda la adopción de un modelo de gestión cuasi-empesarial, que sin el propósito de obtener lucro logre el autofinanciamiento para el mantenimiento y mejora de los turicentros y la apertura de nuevos, para lograr de esta forma su misión y visión institucional.

Una forma de lograr mayor ingresos, sin la necesidad de incrementar los precios es a través de la publicidad y promoción de los turicentros, por lo tanto, se recomienda la creación de un Departamento de Publicidad que se encargue de promocionar los diferente turicentros que tiene bajo su administración el Instituto Salvadoreño de Turismo.

Otra forma de lograr mayores ingresos es a través de la aplicación de un sistema de calidad total en el servicio, el cual puede lograrse mediante la motivación del recurso humano, ello implica la creación y fomento de una cultura organizativa integral que se base en la excelencia de un buen servicio al turista.



ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; Principios de Contabilidad de Gestión, La Contabilidad de Gestión en las Entidades Publicas; Documento # 15; Ediciones Gráficas ORTEGA; España 1997. <http://www.aeca.es>

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; Principios de Contabilidad de Gestión, Indicadores de Gestión para las Entidades Publicas, Documento # 16; Ediciones Gráficas ORTEGA; España 1997. <http://www.aeca.es>

CASTRO TOBAR, VILMA EDITH. Propuesta de un Manual de Organización del Instituto Salvadoreño de Turismo Orientada a Mejorar su Funcionamiento, Universidad de El Salvador, Abril De 1986.

EL DIARIO DE HOY. Suplemento Verano. Miércoles 12 de abril de 2000.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN (IFAC),
Declaraciones Internacionales de Contabilidad de
Gestión, Consejo de la Federación Internacional de
Contadores. Somos Arte Gráficas; República Dominicana
1996.

MARTINEZ DÍAZ, EDGAR OTONIEL. Guía para el desarrollo de la
Auditoria de Gestión en el Area Financiera, realizada
por la Unidad de Auditoria Interna, junio de 1999.

MURIEL DE LOS REYES, MARÍA JOSÉ, Contabilidad Para La
Gestión. Editorial Ibérica, España 1997.

ROJAS SORIANO RAÚL, Guía para Realizar Investigaciones
Sociales. 8ª Edición. Dirección Nacional de
Publicaciones de la Universidad Autónoma de México
1985.

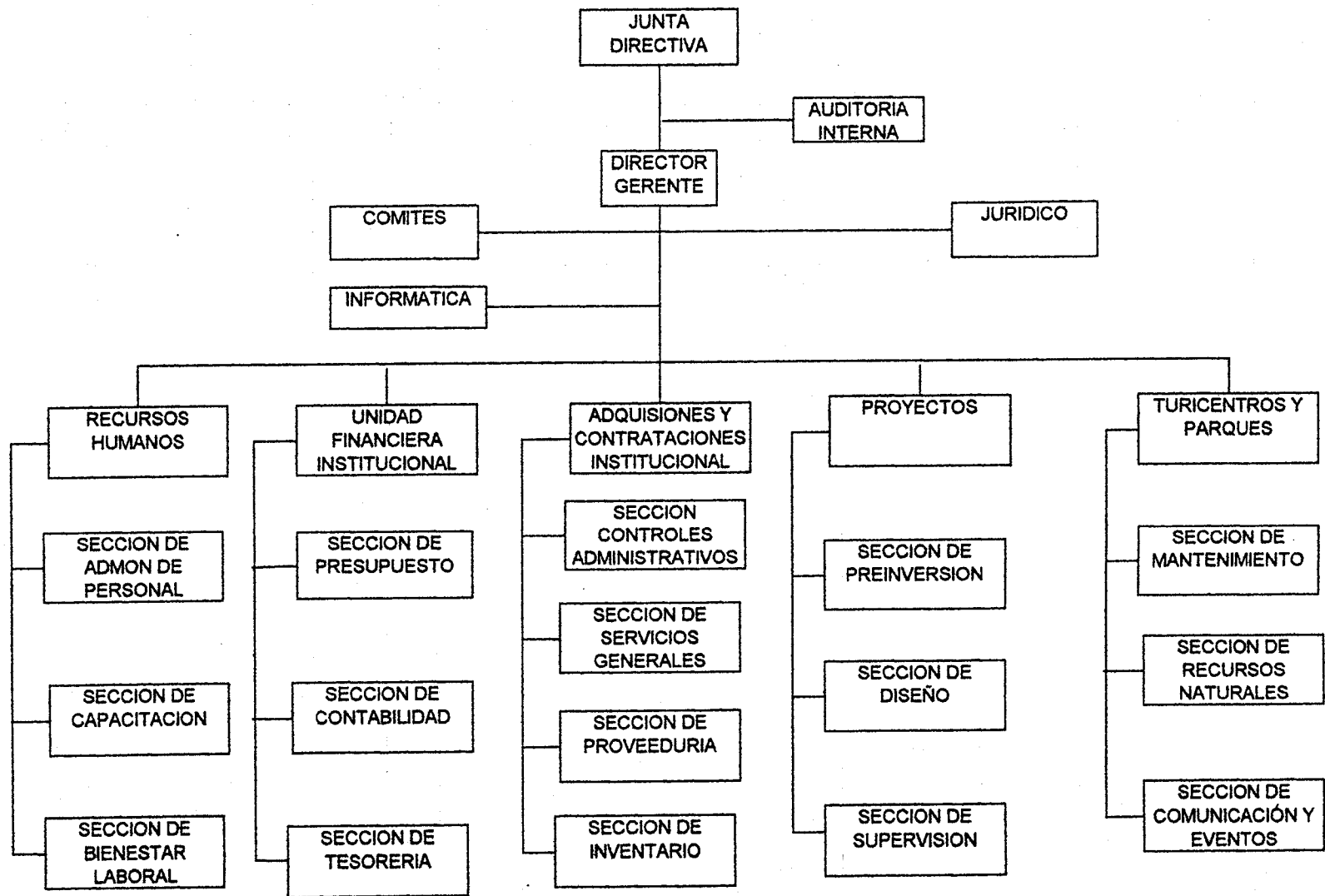
SANTOS ALBERTO Y ASOCIADOS, Manual de Procedimientos del
Instituto Salvadoreño de Turismo. San Sal Salvador,
abril de 1998.

SEGURA AMADOR, LUIS, Boletín Técnico de Contabilidad de
Gestión en el Sector Público, Rep. De Costa Rica.

http://shpc.gob.mx/docs/bcg/bcg06_c.html. Pag. 1/13

ANEXOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información que contribuya a la aplicación de la Contabilidad de Gestión en el ISTU, y así concluir el trabajo de graduación denominado Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo. La información obtenida será utilizada confidencialmente.

INDICACIONES: lea cuidadosamente las siguientes preguntas, marque con una X su respuesta, además cada una de ellas tendrá un espacio para que Comente el porque de su respuesta.

UNIDAD DIRECCIÓN GERENCIA

1. ¿Qué entidad del Estado se encarga de supervisar todas las actividades del Instituto Salvadoreño de Turismo?

2. ¿Cuál (es) de la (s) siguientes herramientas utiliza la Dirección Gerencia para lograr su misión?

a) Contabilidad de Gestión

b) Contabilidad de Costes



- c) Control Presupuestario
- d) Todas las anteriores
- e) Ninguna de las anteriores

3. ¿Utilizan algún sistema de calidad en el servicio para que la Institución alcance el nivel de rectora de la recreación social en El Salvador?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, mencione cual es el sistema.

4. ¿Cuenta el ISTU con políticas que motiven a las familias para que estas visiten los turicentros y parques nacionales?

Si

No

Si su respuesta fue afirmativa menciones cuales son:

5. ¿Desarrolla la Dirección Gerencia proyectos de

mejoras que potencien el sistema de turicentros y parques nacionales?

Si

No

6. ¿Cómo financia el ISTU los proyectos de mejoras para potenciar el sistema de turicentros y parques nacionales?

a) Recursos Externos

b) Recursos Propios

c) Otros

Comente: _____

7. ¿La Dirección Gerencia obtiene por medio de la Contabilidad Gubernamental información suficiente y oportuna?

Si

No

8. ¿Facilita la toma de decisiones dentro del Instituto la información proporcionada por la Contabilidad Gubernamental?

Si

No

Comente _____

9. El presupuesto del ISTU es elaborado por:

a) Dirección Gerencia

b) La unidad de Presupuesto

c) Cada unidad

d) Otros

10. Considerando que cada unidad elabora su propio presupuesto; ¿Quién se encarga de consolidar el presupuesto general de ISTU?

11. ¿Que tipo de informes prepara la Unidad Dirección Gerencia y cuales son?

12. ¿Son enviados a la máxima autoridad los informes que muestren el resultado de evaluar la calidad en el desempeño en cuanto a velar por que los objetivos de la Institución sean alcanzados a través de una gestión

eficiente?

Si

No

13. ¿Considera que son utilizados por la máxima autoridad los informes preparados por la unidad para evaluar la gestión?

Si

No

Comente:

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información que contribuya a la aplicación de la Contabilidad de Gestión en el ISTU, y así concluir el trabajo de graduación denominado Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo. La información obtenida será utilizada confidencialmente.

INDICACIONES: lea cuidadosamente las siguientes preguntas, marque con una X su respuesta, cada una de ellas tendrá un espacio para que Comente el porque de su respuesta.

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo se evalúa la idoneidad y capacidad técnica del recurso humano?

2. ¿Se da capacitación y desarrollo a los empleados constantemente?

Si

No

Comente: _____

3. ¿Cuenta la Unidad con una cultura de motivación del recurso humano orientada a la calidad total o servicio al cliente?

Si

No

4. ¿Considera que la Unidad de Recursos Humanos contribuye a que se mejore la gestión dentro del Instituto?

Si

No

Comente: _____

4. ¿Mantiene la Unidad de Recursos Humanos un sistema de información actualizado como apoyo a la gestión dentro del Instituto?.

Si

No

Comente: _____

5. ¿Que técnicas utiliza la unidad de Recursos Humanos para evaluar el desempeño de todos los empleados del Instituto?

6. ¿Que tipo de informes prepara la Unidad de Recursos Humanos y cuales son?

7. ¿Son enviados a la máxima autoridad los informes que muestren el resultado de evaluar la calidad en el desempeño en cuanto a si la unidad dota al Instituto del personal idóneo para cada puesto de trabajo?

Si

No

8. ¿Considera que son utilizados por la máxima autoridad los informes preparados por la unidad para evaluar la gestión?

Si

No

Comente: _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información que contribuya a la aplicación de la Contabilidad de Gestión en el ISTU, y así concluir el trabajo de graduación denominado "Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo". La información obtenida será utilizada confidencialmente.

INDICACIONES: lea cuidadosamente las siguientes preguntas, marque con una X su respuesta, explicando en el espacio en blanco el porque de ésta.

UNIDAD DE TURICENTROS Y PARQUES

1-¿Se establecen programas de comunicación y promoción de los turicentros y parques?

Si

No

2. Si su respuesta es Si, como y cual es la frecuencia con la que se hace:

3. ¿Existe un departamento específico para planificar, coordinar ejecutar y dirigir la publicidad ó propaganda de los turicentros y parques?

Si

No

4. Si su respuesta es afirmativa, ¿En que porcentaje o de que manera es efectivo el trabajo en relación, para promover la afluencia de los turistas?

5. ¿Para mejorar la administración en cada Turicentro o Parque, se realiza una supervisión de campo?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, la supervisión es:

Buena

Muy buena

Excelente

6. La Sección de Recursos Naturales imparte asesoramiento y educación sobre saneamiento ambiental y recursos naturales a:

Estudiantes

Personal del ISTU

Turistas

Todos

7. ¿Que tipo de informes prepara la Unidad de Turicentros y Parques y cuales son?

8. ¿Son enviados a la máxima autoridad los informes que muestren el resultado de evaluar la calidad en el desempeño en la Administración y mantenimiento eficiente de los turicentros y parques ?

Si

No

9. Si su respuesta es positiva, considera que el apoyo que estos brindan a la máxima autoridad para la toma de decisiones es:

Eficiente

Eficiente

Muy Eficiente

Comente: _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información que contribuya a la aplicación de la Contabilidad de Gestión en el ISTU, y así concluir el trabajo de graduación denominado "Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo". La información obtenida será utilizada confidencialmente.

INDICACIONES: lea cuidadosamente las siguientes preguntas, marque con una X su respuesta, explicando en el espacio en blanco el porque de ésta.

UNIDAD DE PROYECTOS

1. ¿La Unidad de Proyectos cuantifica y busca la rentabilidad de los proyectos de Inversión?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, mencione hasta que punto prevalece "La Recreación Social" como parte de la MISIÓN del ISTU:



2. ¿Los Proyectos de Inversión son traducciones de las necesidades identificadas en la recreación social?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa mencione los métodos ó herramientas que se utilizan para determinar dichas necesidades:

Comente: _____

3. ¿Controla el Avance físico y financiero de las obras en ejecución la unidad de proyectos?,

Si

No

4- Si su respuesta es afirmativa, ¿Que porcentaje de éxito tiene éste como base para corregir las desviaciones con lo presupuestado?

Comente: _____

5. ¿Cuales son los mecanismos utilizados para determinar si un sitio tiene potencial turistico-recreativo ?

6. Los mecanismos mencionados en la respuesta anterior resultan:

- a) Eficientes
- b) Eficaces
- c) Económicos
- d) Todos

7. ¿Que tipo de informes prepara la Unidad de Proyectos y cuales son?

8. ¿Son enviados a la máxima autoridad los informes que muestren el resultado de evaluar la calidad en el desempeño de la coordinación de las actividades relativas a la preinversión e inversión Institucional?

- Si
- No

9. Si su respuesta es positiva, considera que el apoyo

que estos brindan a la máxima autoridad para la toma de decisiones es:

Deficiente

Eficiente

Muy Eficiente

Comente: _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información que contribuya a la aplicación de la Contabilidad de Gestión en el ISTU, y así concluir el trabajo de graduación denominado "Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo". La información obtenida será utilizada confidencialmente.

INDICACIONES: lea cuidadosamente las siguientes preguntas, marque con una X su respuesta, explicando en el espacio en blanco el porqué de ésta.

UNIDAD FINANCIERA INSTITUCIONAL

1. Se utilizan herramientas de control tales como:

- a) Razones Financieras
- b) Presupuestos
- c) Estados Financieros Proyectados
- d) Otros (especifique)

2. ¿Se evalúa la solidez, suficiencia y sistema de aplicación de los controles financieros contables y de operación?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, menciones la manera de cómo lo hacen:

3. ¿Maneja el tesorero diferentes cuentas bancarias según el origen de los ingresos y/o destino de éstos?

Si

No

Comente::

4. ¿Se informa, detalla y respalda la información que le rinde al jefe de la Unidad Financiera de los ingresos obtenidos en los diferentes turicentros y parques;?

Si

No

Comente::

5. Mencione cual (es) es (son) la (s) base(s) que se utilizan en el proceso de elaboración del presupuesto.

6. ¿Se utiliza el control presupuestario para evaluar la gestión de cada unidad en cuanto a la ejecución presupuestaria?

Si

No

7. Si su respuesta es afirmativa, considera que su uso es:

Deficiente

Eficiente

Muy Eficiente

8. ¿Que tipo de informes prepara la Unidad de Financiera Institucional y cuales son?

9. ¿Son enviados a la máxima autoridad los informes que muestren el resultado de evaluar la calidad en el

desempeño de la administración eficaz y eficiente de los recursos Públicos Institucionales?

Sí

No

10. Si su respuesta es positiva, considera que el apoyo que estos brindan a la máxima autoridad para la toma de decisiones es:

Deficiente

Eficiente

Muy Eficiente

Comente: _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA

El presente cuestionario tiene por objetivo obtener información que contribuya a la aplicación de la Contabilidad de Gestión en el ISTU, y así concluir el trabajo de graduación denominado "Contabilidad de Gestión Aplicada al Instituto Salvadoreño de Turismo". La información obtenida será utilizada confidencialmente.

INDICACIONES: lea cuidadosamente las siguientes preguntas, marque con una X su respuesta, explicando en el espacio en blanco el porqué de ésta.

UNIDAD DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES INSTITUCIONAL

1. ¿Qué tipos de controles aplican para el manejo de inventarios de materiales y equipos?

2. ¿Existen limitaciones significativas ya sea económica o de políticas que afecten la capacidad de obtener los suministros?

Si

No

Comente:: _____

3. ¿De que manera se controla, administra y resguardan todos aquellos activos menores de \$5,000.00?

4. Los mecanismos descritos en la respuesta anterior contribuyen en optimizar la gestión de manera:

Deficiente

Eficiente

Muy Eficiente

5. ¿Que tipo de informes prepara la Unidad de operaciones y cuales son?

6. ¿Son enviados a la máxima autoridad los informes que muestren el resultado de evaluar la calidad en el desempeño de la optimización en el funcionamiento de la institución?

Sí

No

7. Si su respuesta es positiva, Considera que el apoyo que estos brindan a la máxima autoridad para la toma de decisiones es:

Deficiente

Eficiente

Muy Eficiente

EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DE ECONOMÍA

- Costo contrato/costo de mercado para igual calidad y condición
- Costo real de una obra publica/costo previsto
- Subvencion pagada en concepto de costo por usuario/costo real en otra institución no subvencionada.

INDICADORES DE EFICIENCIA

- Costo anual del mantenimiento de un turicentro/numero de usuarios
- Costo de mantenimiento de una piscina/numero de usuarios

INDICADORES DE EFICACIA

- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa de prevención con un objetivo determinado
- Reducción de los incendios en los bosques como consecuencia de una mayor vigilancia.
- Reducción de victimas por delincuencia como consecuencia de una mayor presencia policial

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

- Tiempo que se tarda en solucionar averías que afectan a servicios públicos.
- Porcentaje de población cubierta por un determinado servicio publico.
- Porcentaje de satisfacción sobre una actividad cultural.
- Metros cuadrados de zonas verdes.

INDICADORES DE EQUIDAD

- Facilidad de acceso a los servicios públicos por parte de usuarios que viven en zonas alejadas.
- Extensión de servicios públicos en todos los departamentos del país.
- Medida, numero y características de usuarios respecto total población potencialmente usuaria (o población objetivo).

INDICADORES DE EXCELENCIA

- Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios públicos .
- Numero de quejas recibidas en un determinado servicio.
- Porcentaje de usuarios encuestados que están satisfechos de un determinado servicio.
-