

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“CONSULTORIA SOBRE LA DESCONCENTRACIÓN DE LA GESTION FINANCIERA
DESDE OFICINAS CENTRALES HACIA LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR”**

PROYECTO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR

INGA. DORYS ESMERALDA CASTILLO DELGADO

ING. FABIO ANTONIO CASTILLO GRIJALVA

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL (MAECE)

OCTUBRE 2018

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: LIC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO, M.Sc.

SECRETARIO GENERAL: LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO: LIC. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS, M.Sc

SECRETARIA: LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR LIC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN, M.Sc

LIC. OSCAR NOE NAVARRETE ROMERO, M.Sc.

ING. NELSON BERNABE GRANADOS, MAECE

OCTUBRE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS POR DARNOS LA FORTALEZA Y PERSEVERANCIA PARA QUE ESTO FUERA UNA REALIDAD.

A FABIO ANTONIO CASTILLO GRIJALVA,
MI PAPÁ Y COMPAÑERO DE FÓRMULA, POR SU FIRMEZA, EMPUJE Y
CONSTANCIA PARA LOGRAR LLEGAR A LA META .

AL MAE OSCAR NOE NAVARRETE, CATEDRATICO Y ASESOR
DEL PRESENTE TRABAJO.

A LIC. ROOSVELT GIOVANNY BOLAÑOS, POR SU CONFIANZA,
ENTUSIASMO, POSITIVISTMO Y APOYO TÉCNICO INVALUABLE.

A LOS QUE NOS BRINDARON SU APOYO Y CONFIANZA PARA LOGRAR
EL ÉXITO ACADEMICO Y EN ESPECIAL PARA AQUELLOS QUE
CREYERON EN NOSOTROS Y NOS INSPIRARON PARA SEGUIR
NUESTROS SUEÑOS.

DORYS ESMERALDA CASTILLO DELGADO.

AGRADECIMIENTOS

AD UNIVERSI TERRARUM ORBIS SUMMI ARCHITECTI GLORIAM

A.: U.: T.:O.: S.: A.:G.: y todas sus expresiones en mi vida.

A DORYS ESMERALDA,
MI AMIGA, MI HIJA, Y MI COMPAÑERA DE MAESTRIA POR SU APOYO Y
CREATIVIDAD.

AL MAE OSCAR NOE NAVARRETE, CATEDRATICO Y ASESOR
DEL PRESENTE TRABAJO.

A LIC. ROOSVELT GIOVANNY BOLAÑOS, MI AMIGO Y SU PUNTUAL
APORTACION EN ESTE TRABAJO.

A DOÑA CARMEN HERNANDEZ CONTRERAS, POR SU ENTUSIASTA
COLABORACION.

FABIO ANTONIO CASTILLO GRIJALVA

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, la concentración de las operaciones del Sistema de Administración Financiera en Oficinas Centrales es la causa más significativa de la demora en operaciones de las facultades de la UES, por lo que en esta investigación se concluye que si se desconcentran las funciones y actividades del sistema de administración financiera de la UES, se lograría la simplificación y agilización de la gestión financiera.

Se han realizado varios estudios tanto por el Ministerio de Hacienda, el personal involucrado en el proceso y en esta ocasión es tema de investigación para trabajo de graduación de la Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE); en todos los ellos se ha identificado las causas de las problemática y planteado formas de enfrentar el problema.

Cualquier acción relacionada únicamente con delegación de actividades de registro o la creación de una pagaduría auxiliar, no podría ser considerada como alternativa de solución, debido a que en todos los casos se ha concluido que existe la necesidad de creación de las Unidades Secundarias Financieras (USEFIS) y Secciones de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (SACI), en cada Facultad, a fin de desconcentrar la responsabilidad y disminuir los atrasos en los que actualmente se incurre durante la contratación y ejecución de plan de compras.

Como parte de la presente investigación se hicieron consultas al personal clave de la UES, encontrando que la problemática y posibles soluciones son de su conocimiento.

Consecuencia de las evaluaciones realizadas, previo a esta investigación, se tomaron acciones que fueron llevadas al Consejo Superior Universitario, quienes hicieron acuerdos relacionados a la desconcentración y modernización del sistema

administrativo financiero; sin embargo, se desconoce el motivo por el cual no se implementaron los acuerdos.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCION.....	7
CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA	8
1.1 DESCRIPCION DEL SUJETO DE ESTUDIO.....	8
1.1.1 Generalidades.....	8
1.1.2 Base económica del funcionamiento de la Universidad.....	9
1.1.3 Administración financiera de la Universidad	10
1.1.4 La Unidad Financiera Institucional (UFI) de la UES.....	10
1.2 PLANTEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA.....	11
1.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2.1.1 Objetivo general de la investigación.....	12
1.2.1.2 Objetivos específicos de la investigación.....	12
1.2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.3 COBERTURA TEMPORAL.....	14
1.4 COBERTURA ESPACIAL	14
1.5 COBERTURA ECONOMICA.....	14
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION.....	15
1.6.1 Definición del Universo y poblaciones sujetas a la investigación	15
1.7 TIPOS DE INVESTIGACIÓN A IMPLEMENTAR	16
1.7.1 Investigación Descriptiva.....	16
1.7.2 Investigación Explicativa	16

1.7.3	Tipo de Investigación a Desarrollar	16
1.7.4	Diseño de la Investigación	16
1.7.5	Diseño de Investigación No Experimental.....	17
1.7.6	Investigaciones Transeccionales o Transversales.....	17
1.8	MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	18
1.8.1	Selección de la Muestra	18
1.8.2	Muestra no Probabilística.....	18
1.8.3	Recolección de Datos	19
1.9	CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.10	DEFINICIÓN INICIAL DEL AMBIENTE O CONTEXTO.....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL		21
2.1	LA DESCONCENTRACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	21
2.1.1	Descentralización Gubernamental.....	23
2.1.1.1	Características de la Descentralización Gubernamental	23
2.1.2	Descentralización Administrativa	24
2.1.2.1	Características de la Descentralización Administrativa.....	24
2.1.3	Desconcentración.....	25
2.1.4	Relación entre Desconcentración y Descentralización	26
2.2	EVOLUCION DE LAS EMPRESAS.....	26
2.3	DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN DE LA GESTIÓN.....	27
2.3.1	Centralización.....	28
2.3.2	Centralización normativa	28
2.3.3	Descentralización	29
2.3.4	Descentralización operativa.....	29
2.3.5	Concentración	29

2.3.6	La desconcentración	29
2.4	MARCO LEGAL QUE RIGE A LA UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR	32
2.5.2	Experiencias de desconcentración de la administración pública.....	34
2.5.4	Descentralización en Venezuela.....	37
CAPITULO III: DIAGNOSTICO		39
3.1	DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.....	39
3.1.1	Determinación de la Muestra Seleccionada.....	39
3.2	RECOLECCION DE DATOS DENTRO DEL ENFOQUE CUALITATIVO	40
3.2.1	Documentos Grupales	40
3.2.2	Entrevistas	44
3.2.2.1	Proceso para contratación de bienes y servicios	44
3.2.2.2	Procedimiento de contratación de bienes y servicios (libre gestión).....	45
3.2.2.3	Análisis Flujo de Información.....	49
3.2.2.4	Análisis de volumen de requerimientos	51
3.2.2.5	FODA del Actual Proceso	52
3.2.2.6	Análisis Causa-Efecto del Problema	54
3.2.2.7	Encuesta de Percepciones del Proceso de Contratación de Bienes y Servicios. 55	
CAPITULO IV: PROPUESTA		63
4.1	PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO.....	63
4.1.1	Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) aplicada al proceso ...	63
4.1.2	Proceso propuesto	64
4.1.3	Procedimiento propuesto para la contratación de bienes y servicios	65
4.2	VIABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	69
4.3	GESTION DEL CAMBIO	71
4.4	MEJORAS EN EL CLIMA LABORAL	74

4.5	CONCLUSIONES.....	77
4.6	RECOMENDACIONES.....	78
	BIBLIOGRAFIA.....	79
	DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	80
	ANEXO 1 – Marco Legal de la UES y el Sistema de Administración Financiera.....	81
	ANEXO 2. Guía de la Entrevista.....	90
	ANEXO 3. Evaluación de las encuestas.....	98

Lista de tablas

Tabla 1.1	Cobertura económica.....	11
Tabla 1.2	Tabla Metodológica de la Investigación.....	13
Tabla 2.1	Ventajas y Desventajas de la Desconcentración.....	15
Tabla 3.1	Listado de sucesos relacionados con la desconcentración en la UES.....	33
Tabla 3.2	Procedimiento de Contratación de bienes y servicios.....	37
Tabla 3.3	Requerimiento de documentos a proveedores.....	40
Tabla 3.4	volumen de casos de contratación de bienes o servicios durante el período 2011-2017.....	44
Tabla 3.5	Tabulación de pregunta de Ranking.....	50

Lista de figuras

Figura 1.1	Organigrama de la Universidad de El Salvador.....	8
Figura 2.1	Descentralización y desconcentración en el sector público, según el nivel y la relación entre entidades.....	13
Figura 2.2	Distribución de funciones especializadas entre instituciones públicas.....	14
Figura 2.3	Pirámide de Kelsen en el marco legal de la UES.....	18
Figura 3.1	Diagrama de interrelaciones entre las áreas que participan en el proceso de contratación de bienes y servicios.....	36

Figura 3.2 Ejecución gráfica de un ciclo del procedimiento de contratación de bienes y servicios.....	42
Figura 3.3 Ejecución gráfica de 13 ciclos del procedimiento de contratación de bienes y servicios.....	43
Figura 3.4 Representación gráfica de Matriz FODA	44
Figura 3.5 Matriz FODA de la Desconcentración de líneas de trabajo de la UES	45
Figura 3.6 Análisis Ishikagua de Causa-Efecto	46
Figura 3. 7 Resultados de preguntas en Escala de Likert	48
Figura 3.8 Resultado de pregunta de Ranking	51
Figura 3.9 Resultado de pregunta de elección única	51
Figura 4.1. Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).....	55
Figura 4.2. Diagrama de interrelaciones entre las áreas que participan en el proceso de contratación de bienes y servicios propuesto.....	56
Figura 4.3. Ejecución gráfica de un ciclo del procedimiento de contratación de bienes y servicios propuesto.....	58
Figura 4.4. Ejecución gráfica de 13 ciclos del procedimiento de contratación de bienes y servicios propuesto.....	59
Figura 4.5 las fases de la curva del cambio	63

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas e instituciones, sean de carácter público o privado se ven en la necesidad de ejecutar procesos cada vez más prácticos, con menos errores y con respuestas rápidas sin perder de vista la calidad de los productos y servicios, valiéndose cada día más del desarrollo tecnológico.

En ese sentido la decisión de implementar la desconcentración del poder y de las operaciones, una práctica que las empresas han adoptado a través de los años, ha tomado cada vez más importancia sobre todo en la administración pública.

Este cambio en la forma de tomar decisiones es un tema que ha tenido diferentes estudios y análisis impulsados por las autoridades de la Universidad de El Salvador, sin embargo, no han sido suficientemente concluyentes para la toma de decisiones debido a diferentes factores.

El presente documento, está estructurado en cuatro capítulos: El capítulo uno presenta los antecedentes de la Universidad de El Salvador, la base legal de su creación; una descripción sobre el que hacer de la entidad y los servicios prestados; además se presentan los objetivos de la investigación, su cobertura y metodología. El capítulo dos, contiene el marco teórico de la desconcentración, la evolución de las empresas, la descentralización y desconcentración en el sector público, el marco legal que le rige a la Universidad de El Salvador, así como experiencias de desconcentración a nivel nacional e internacional. En el capítulo tres, se presenta el diagnóstico que incluye la documentación y análisis del proceso de contratación de bienes y servicios, FODA de dicho proceso, formulación y recolección de resultados de la encuesta de percepciones de que se realizó a las autoridades y personal que participa en el proceso. En el capítulo cuatro se hacen las propuestas para la implantación de la desconcentración incluyendo una iniciativa de gestión del cambio, así como las respectivas conclusiones y recomendaciones, en el capítulo cinco.

CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA

1.1 DESCRIPCION DEL SUJETO DE ESTUDIO

1.1.1 Generalidades

La Universidad de El Salvador (en adelante UES), es el centro de estudios superiores más grande y antiguo de la República de El Salvador y la única universidad pública del país que presta un servicio al país formando profesionales en todas las áreas de la ciencia, y en virtud de su historia como la Universidad estatal es llamada Alma Mater, es decir Madre del Alma, su actividad principal la desarrolla en tres grandes áreas: docencia, investigación científica y la proyección social.

Actualmente, la UES atiende aproximadamente a sesenta y dos mil estudiantes en sus cuatro sedes, la mayoría de ellos matriculados en el campus central ubicado en la ciudad capital de San Salvador, le sigue en cantidad la sede en la ciudad de San Miguel en la zona oriental del país la cual se llama Facultad Multidisciplinaria de Oriente, con un aproximado de ocho mil trescientos, así también para la zona occidental la Facultad Multidisciplinaria de Occidente, en la ciudad de Santa Ana con más de diez mil quinientos estudiantes y finalmente, la Facultad Multidisciplinaria Paracentral en la ciudad de San Vicente por el orden de dos mil estudiantes (Ver figura 1.1).

Tabla 1.1 Población de estudiantes 2018 UES

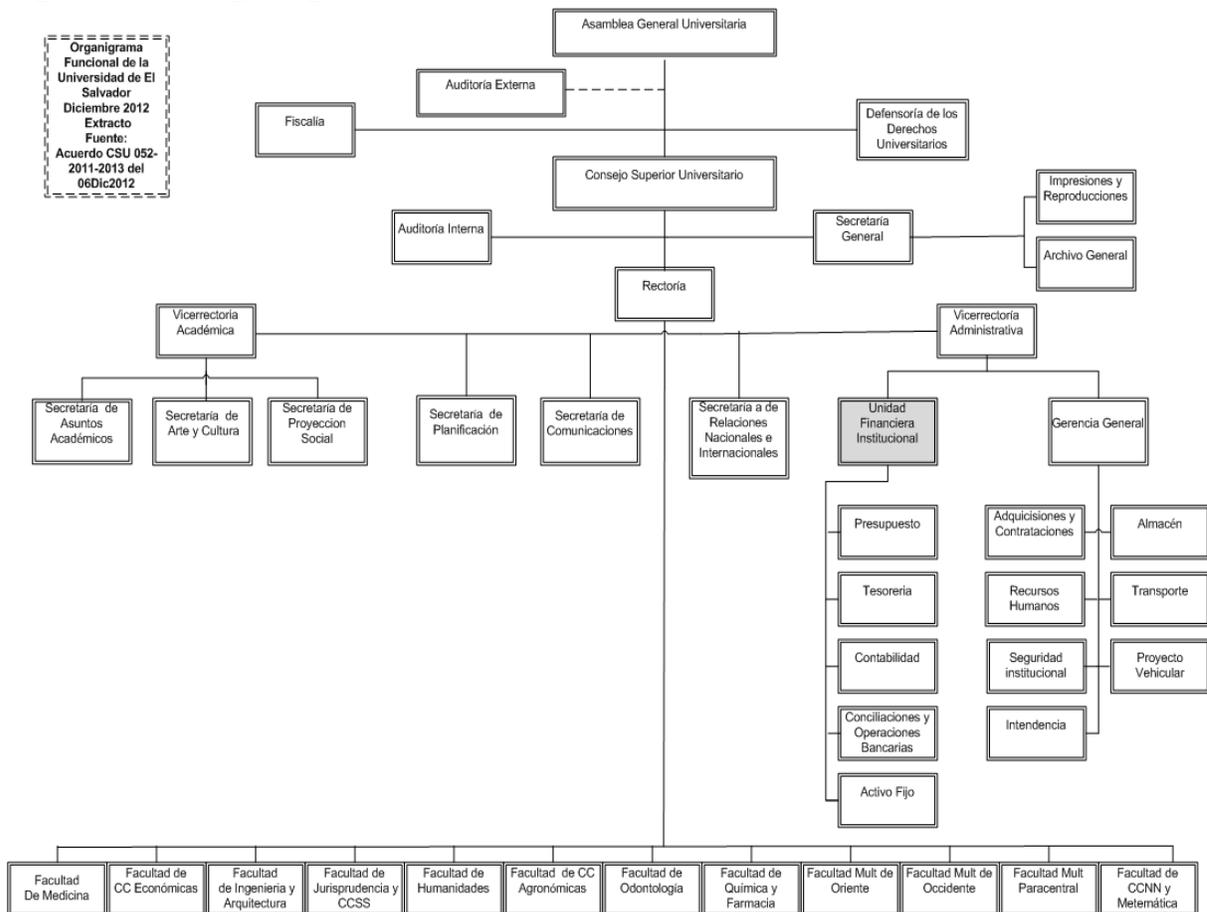
FACULTAD	CANTIDAD		
	M	F	Total
Facultad de Ciencias Agronómicas	688	852	1,540
Facultad de Ciencias Económicas	4,022	5,246	9,268
Facultad de Ciencias y Humanidades	3,271	4,918	8,189
Facultad de Ciencias Naturales y Matemática	1,103	1,299	2,402
Facultad de Ingeniería y Arquitectura	4,766	1,832	6,598
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales	1,955	3,193	5,148
Facultad de Medicina	1,952	3,476	5,428

Facultad Multidisciplinaria de Occidente	5,023	5,548	10,571
Facultad Multidisciplinaria Oriental	3,762	4,516	8,278
Facultad Multidisciplinaria Paracentral	1,185	1,260	2,445
Facultad de Odontología	237	495	732
Facultad de Química y Farmacia	399	702	1,101
TOTAL:	28,363	33,337	61,700

Fuente: https://academica.ues.edu.sv/estadisticas/poblacion_estudiantil

Su organización se detalla en el organigrama que se muestra en la **figura 1.1**.

Figura 1.1 Organigrama de la UES



1.1.2 Base económica del funcionamiento de la Universidad

La razón de ser de la Universidad de El Salvador es la actividad académica; es decir, el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje al nivel superior, así como las áreas de proyección social y de investigación científica, debe reconocerse que la base material para que esto pueda realizarse es la utilización de recursos humanos, financieros, físicos, informáticos y tecnológicos; para la

obtención de estos recursos, la institución cuenta las unidades organizativas que realizan las funciones necesarias.

1.1.3 Administración financiera de la Universidad

Según el tercer inciso del artículo 10 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (LOUES), en lo referente a la autonomía de las facultades establece literalmente lo siguiente: *“La estructura del gobierno universitario tendrá como unidad básica la Facultad. Cada una de las Facultades gozará de autonomía administrativa y técnica; contará con un presupuesto para la consecución de sus fines y estará obligada a rendir cuentas de sus actividades a los organismos superiores.”*

Precisamente como apoyo material y financiero para el buen funcionamiento de las facultades, existe una estructura administrativa, y por el hecho que la UES es una institución está regida por la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI), que en su artículo 2 define la cobertura institucional.

A las facultades, se les llama Líneas de Trabajo, igual que a las demás Unidades organizativas de apoyo administrativo o de investigación científica y proyección social; en otras palabras, cada Línea de Trabajo tiene cierta autonomía en la ejecución de su presupuesto; sin embargo, los procesos siempre incluyen la intervención de la UFI para poder ejecutarlo.

1.1.4 La Unidad Financiera Institucional (UFI) de la UES

Para la administración de sus fondos, la UES tiene implementada la Unidad Financiera Institucional (en adelante UFI), que a propósito de la presente investigación, vale destacar que es el sujeto de estudio; está constituida por cuatro unidades administrativas: 1) Subsistema de Presupuesto; 2) Subsistema de Contabilidad, 3) Subsistema de Tesorería y 4) Unidad de Conciliaciones y Depuraciones Bancarias Institucional; su función está basada en la característica de centralización normativa y descentralización operativa.

La UFI es prácticamente el centro financiero de la UES, ya que ella es quien ejecuta las funciones financieras a nivel institucional en los planos presupuestario, contable, bancario y especialmente desarrolla procesos de diseño, propuesta y ejecución de medidas para el funcionamiento uniforme de las finanzas de las Facultades y Oficinas Centrales. Así también, apoya a las altas autoridades con información y análisis de las operaciones que deben ejecutarse ordinariamente o en situaciones nuevas; es decir, viene a ser el equivalente a la Gerencia Financiera de las empresas privadas, salvando las diferencias inevitables, puesto que las gerencias financieras cumplen principalmente las funciones de 1) obtención de fondos al menor costo posible, 2) Manejo de esos fondos con productividad; y, 3) Colocación de fondos en inversiones de alta rentabilidad. A pesar de que la UES se encuentra bien estructurada y cada una de las unidades organizativas tiene claras sus responsabilidades, en el proceso de pago se ha percibido tardanza, que está causando un costo económico en el pago de multas por incumplimiento de fechas.

1.2 PLANTEAMIENTO Y DEFINICION DEL PROBLEMA

“El planteamiento del problema es el desarrollo de la idea través de 5 elementos: 1) Objetivos de la Investigación, 2) Preguntas de Investigación, 3) Justificación de la Investigación, 4) Viabilidad de la Investigación, 5)Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema” (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, pág. 36, 2010)

El problema observado y que es lo que ha motivado esta investigación, es básicamente la tardanza y complejidad de los trámites que tienen que realizarse para efectuar los pagos de Bienes y servicios por parte de la UES, lo cual se debe en buena medida a la concentración del sistema de administración financiera y la gestión legal excesivamente burocrática.

Actualmente cuando cada una de las doce facultades, de igual forma que las Oficinas Centrales, inician el trámite para efectuar un pago, tienen que generar un expediente que justifique el desembolso y la petición de pago está concentrada

en la UFI y UACIO, donde se genera una concentración voluminosa de operaciones, situación que en fechas de mayor actividad social o económica, agudiza la demora por falta de capacidad instalada para dar respuesta, ante esta problemática, se pretende ofrecer una solución que será formulada a través de la presente investigación y que por anticipado se estima que es viable y necesaria.

¿Incide la concentración de autorizaciones del sistema de administración financiera de la Universidad de El Salvador (UES) en la tardanza y complejidad del proceso de contratación de bienes y servicios?

1.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1.1 Objetivo general de la investigación

Determinar si la concentración de operaciones en actual proceso de Administración Financiera de la Universidad incide en las tardanzas en los tiempos de respuesta del ciclo de contratación de bienes y servicios, para proponer alternativas de solución.

1.2.1.2 Objetivos específicos de la investigación

1. Conocer y describir el proceso actual del sistema de administración financiera de la UES.
2. Identificar las causas y los efectos de la problemática observada y expresada por los usuarios.
3. Obtener información sobre la apreciación que tienen los usuarios acerca del sistema de administración financiera de la UES.
4. Determinar la viabilidad de crear unidades secundarias de la UFI y UACI en cada Facultad.
5. Elaborar una propuesta de desconcentración como mejora en la gestión administrativa-financiera de la UES.

1.2.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Si se **desconcentra el Sistema** de Administración Financiera de la Universidad de El Salvador, desde las Oficinas Centrales hacia las líneas de

trabajo, **se volverían más ágiles y oportunos los procesos de contratación**, para la compra de bienes y servicios?

- 2) ¿Si se desconcentra el sistema de Administración Financiera de la Universidad de El Salvador, **disminuirían los tiempos para efectuar la compra** de los bienes y servicios que se necesitan para el desarrollo de las actividades?
- 3) ¿La desconcentración de las **funciones de la Unidad Financiera Institucional, disminuirá el tiempo de respuesta para efectuar la contratación de obras, bienes y servicios** adquiridos en las Facultades y Oficinas Centrales de la Universidad de El Salvador?
- 4) ¿Es viable desconcentrar la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) y la Unidad Financiera Institucional (UFI) de Oficinas Centrales **creando unidades secundarias** en cada Facultad para la oportuna adquisición de bienes y servicios?

1.2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente los procesos de adquisición de obras, bienes y servicios de la UES se realizan con ciclos de tiempo lentos que, como consecuencia, le representan costos por multas generadas por atrasos en los pagos; reclamos o demandas legales por parte de los proveedores, puesto que generalmente incumplen los tiempos acordados para los pagos según lo pactado en los contratos.

Por lo antes descrito, se vuelve necesario realizar una investigación para conocer las causas raíz de los atrasos en las operaciones económicas de la UES a fin de proponer mejoras que optimicen los tiempos de respuesta en el ciclo del servicio, disminuyan los gastos de operación y mejore la satisfacción de los clientes.

Los beneficios que se esperan de la propuesta son los siguientes:

- Celeridad en el manejo de sus operaciones económicas y cumplimiento de plazos en los pagos.

- Evitar recargos por mora y demandas, debido a atrasos en la ejecución de pagos.
- Obtener mejor precio en los productos y servicios por parte de los proveedores, desvaneciendo la imagen negativa que actualmente tiene la UES por la tardanza en los pagos.
- Adquisición oportuna de bienes y servicios para el funcionamiento adecuado de los servicios prestados por la UES.
- Pago oportuno de los viáticos para el personal administrativo, docente y estudiantes.

1.3 COBERTURA TEMPORAL

El período de observación se extiende sobre la actividad desarrollada por la Universidad desde el año 2013 hasta mayo de 2018

1.4 COBERTURA ESPACIAL

El alcance geográfico se extiende sobre las instalaciones de la Universidad de El Salvador, tanto en el campus central como en las tres sedes regionales llamadas Facultades Multidisciplinarias (Paracentral, Oriente y Occidente).

1.5 COBERTURA ECONOMICA

El estudio enfocado a la desconcentración de la gestión financiera desde oficinas centrales hacia las facultades de la Universidad de El Salvador tendrá un costo de \$15,000. (ver Tabla 1.2).

Tabla 1.2 Cobertura económica de la investigación

COBERTURA ECONÓMICA	
Honorarios consultores (100 horas)	\$10,000.00
Papelería e insumos	\$ 1,000.00
Energía eléctrica	\$500.00
Viáticos	\$1,000.00
Impresiones	\$800.00
Equipo informático	\$1,000.00
Otros gastos	\$700.00
TOTAL	\$ 15,000.00

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

1.6.1 Definición del Universo y poblaciones sujetas a la investigación

Para la investigación se utilizará un muestreo “No probabilístico o dirigido” en el cual siguiendo el criterio de los investigadores, se elegirán a los funcionarios de las diferentes Facultades o Centros Multidisciplinarias, así como a sus clientes externos más representativos que puedan optar y facilitar información necesaria para la investigación.

La población y la muestra estarán conformadas de la siguiente manera:

Funcionarios

1. Rector
2. Vicerrector Académico
3. Vicerrector Administrativo
4. Fiscal General UES
5. Decanos
6. Jefe Unidad Financiera
7. Administradores Financieros de línea de trabajo
8. Contador de Facultad
9. Encargado de Recursos Humanos de líneas de trabajo
10. Encargado de Compras
11. Jefe de la UACI

Unidades Organizativas de la UES

1. Oficinas Centrales y Secretarías
2. Facultad de Medicina
3. Facultad de Ciencias Económicas
4. Facultad de Ingeniería y Arquitectura
5. Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
6. Facultad de Ciencias y Humanidades
7. Facultad de Ciencias Agronómicas
8. Facultad de Odontología
9. Facultad de Química y Farmacia

10. Facultad Multidisciplinaria Oriental
11. Facultad Multidisciplinaria Occidental
12. Facultad Multidisciplinaria Paracentral
13. Facultad de Ciencias Naturales y Matemática

1.7 TIPOS DE INVESTIGACIÓN A IMPLEMENTAR

1.7.1 Investigación Descriptiva

Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se somete a un análisis. Recolección de información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables relacionadas, de manera subjetiva sin indicar como se relacionan éstas. Describe tendencias de un grupo o población.

(Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, pág. 80, 2010)

1.7.2 Investigación Explicativa

Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. El estudio explicativo va más allá de las descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de la relaciones entre conceptos; es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, pág. 80-83, 2010)

1.7.3 Tipo de Investigación a Desarrollar

La presente investigación abordará el fenómeno con un enfoque descriptivo-explicativo sin entrar en un enfoque experimental.

1.7.4 Diseño de la Investigación

Es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en la investigación, a fin de visualizar la forma en la que se puede responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos fijados. El

término diseño, se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

La presente investigación aborda una estrategia no experimental con variables descriptivas y correlacionales causales.

1.7.5 Diseño de Investigación No Experimental

La investigación no experimental se clasifica por su dimensión temporal o número de momentos o puntos de tiempo en los cuales se recolectan los datos.

En algunas ocasiones la investigación se centra en:

- a) Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado;
- b) Evaluar la situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo y/o;
- c) Determinar o ubicar cual es la relación entre un conjunto de variables en un momento.

1.7.6 Investigaciones Transeccionales o Transversales

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

- a) Descriptivos: Indagan la incidencia de las modalidades, categoría o niveles de una o más variables en una población. Son estudios puramente descriptivos.
- b) Correlacionales causales: Describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa-efecto.

(Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, pág. 158, 2010)

1.8 MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.8.1 Selección de la Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, se utiliza por economía de tiempos y recursos, implica definir la unidad de análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

Para la investigación se utilizará un muestreo “No probabilístico o dirigido” en el cual siguiendo el criterio de los investigadores, se elegirán a los funcionarios de las diferentes líneas de trabajo, así como a sus clientes externos más representativos que puedan optar y facilitar información necesaria para la investigación.

1.8.2 Muestra no Probabilística

Las muestras no probabilísticas o muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal, tiene una utilidad desde una visión cualitativa para determinado diseño de estudio que requiere una cuidadosa y controlada elección de casos, con ciertas características específicas.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor pues logran los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llega a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

Lo importante es elegir a los informantes (o casos) adecuados, de acuerdo con el planteamiento del problema y lograr el acceso a ellos.

Para esta investigación, se ha determinado una muestra de expertos para conocer su opinión respecto al problema planteado.

(Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, pág. 190, 2010)

1.8.3 Recolección de Datos

La recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzca a reunir datos con un propósito específico.

En la investigación cualitativa se antepone la comprensión de los sujetos estudiados, aún a riesgo de perderse en el seguimiento de situaciones atípicas y mecanismos no generalizables. Al investigador cualitativo no le interesa en absoluto la representatividad estadística. Si acaso le interesará una especie de representatividad sustantiva, sociológica, que se decide no con fórmulas matemáticas, sino según el juicio del propio investigador. Éste elegirá los casos en que se debe profundizar, no por su difusión en la población, sino por el interés que según él presentan. (Piergiorgio Corbetta, Metodología y Técnicas de Investigación Social, 2007)

Los datos cualitativos ocurren en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis, con la finalidad de analizarlos o comprenderlos.

En una investigación cualitativa, el medio de obtención de la información, los instrumentos no son estandarizados, pues se trabaja con múltiples fuentes de datos que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual y otros.

El mayor reto del investigador es introducirse al ambiente y mimetizarse con éste y además lograr capturar lo que las unidades o casos expresan adquiriendo un profundo sentido de entendimiento de fenómeno estudiado.

(Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, pág. 409, 2010).

Las fuentes información a utilizar en la investigación serán (1) Documentos y Registros, (2) Entrevistas.

La metodología de la investigación de la presente consultoría, se puede apreciar en la **tabla 1.3 Matriz de la Metodología de la Investigación.**

Tabla 1.2 Matriz metodológica de la investigación

Población	Magnitud de la Población	Muestra	Tipos de investigación a implementar	Métodos de investigación a utilizar	Variables
Usuarios del sistema de administración financiera UES	52	32	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Preguntas abiertas con escala tipo Escala de Likert. - Preguntas cerradas tipo ranking. - Pregunta cerrada de elección única - Pregunta abierta de opinión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de necesidad de desconcentración. - Percepción de creación de Unidades Secundarias de la Unidad Financiera (USEFI). - Percepción de creación de Secciones de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (SACI). - Percepción de implementación del Sistema de Administración Financiera Institucional (SAFI). - Causas posibles en la tardanza de pagos en las obligaciones. - Celeridad para implementar la Desconcentración. - Percepción sobre implementación de sistemas de administración financiera institucionales
Líneas de trabajo	13	13	Documentos y Registros	Narrativa-histórica	Sucesos relacionados a la desconcentración de la UES
Proceso para contratación de bienes y servicios	1	1	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de proceso Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas) Análisis Ishikawa 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades. - Tiempo de ciclo - Relación entre líneas de trabajo y Oficinas centrales - Volumen de casos por año - Fortalezas, oportunidades y amenazas del proceso. - Causas y efectos de la tardanza en la ejecución presupuestaria.

1.9 CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio servirá como insumo a la dirección superior para conocer problemas que se presentan en el proceso de administración financiera, para la toma de decisiones sobre las alternativas de solución al problema.

La investigación presentará información agregada y no de manera individual respetando la confidencialidad y ética.

1.10 DEFINICIÓN INICIAL DEL AMBIENTE O CONTEXTO

La investigación se dará en la relación procedimental que tienen las oficinas centrales y las líneas de trabajo para el pago de bienes y servicios.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 LA DESCONCENTRACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Según el diccionario de la Real Academia de Lengua Española, la palabra descentralizar significa: “Transferir a diversas corporaciones u oficios, parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado”. (www.worldpress.com, Ciencias administrativas 2012, recuperado de: <https://administrativas.wordpress.com/2012/11/06/desconcentracion-y-descentralizacion-de-la-administracion-publica/>).

Uno de los hitos en la historia de la administración, señala que el nacimiento de la descentralización ocurrió en el antiguo Egipto durante el Imperio Medio (2050-1800 a. C.); tras una etapa de descentralización, Egipto conoció un período de esplendor en su economía, los periodos de gran centralización del poder monárquico alternaron con etapas de descentralización, en las que se fortalecieron los funcionarios provinciales.

Tradicionalmente, en la administración de las empresas se usaba la centralización, que es un hecho de orden natural y consiste en que en todo converge hacia el

centro y de éste, parten las órdenes que ponen en movimiento todos los elementos de la empresa.

Uno de los más importantes autores del pensamiento administrativo Henry Fayol (1841-1925), estableció en su obra *Administración Industrial y General* (1916) la centralización como uno de los 14 principios de la administración.

Sobre este particular, Fayol señalaba:

“En los pequeños negocios, en los cuales las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la centralización es absoluta. En las empresas importantes, en que el jefe se encuentra separado de los agentes inferiores por una larga escala jerárquica, las órdenes, como también las correspondientes impresiones de retorno, pasan por una serie obligada de intermediarios. Del carácter del jefe, de su valor, del valor de los subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según las circunstancias.”

Actualmente, muchas empresas funcionan de manera centralizada, otras descentralizan ciertas áreas funcionales como las compras y mantienen centralizadas otras como las finanzas. Debido a que la descentralización implica que niveles jerárquicamente inferiores participen en las decisiones, a veces ocurre una falsa descentralización, porque las decisiones que deben tomar los niveles inferiores son las menos importantes.

La descentralización es un mecanismo que permite desconcentrar el poder y transferir competencias desde un ámbito o dimensión de autoridad a uno diferente, la misma puede ser administrativa, funcional, presupuestaria, entre otras. Cabe señalar, que la característica principal del proceso de descentralización consiste en la transferencia de autonomía según lo que establezcan leyes o normas sobre la competencia a descentralizar.

Por otra parte, la descentralización para el derecho administrativo es una forma jurídica en que se organiza la administración pública, mediante la creación de

entes públicos por el legislador, dotados de personalidad jurídica y patrimonios propios, y responsables de una actividad específica de interés público. A través de esta forma de organización y acción administrativas, que es la descentralización administrativa, se atienden fundamentalmente servicios públicos específicos.

La autonomía de los órganos descentralizados presupone no estar sujetos a la administración central, esto es, no estar sujetos a las decisiones jerárquicas de ésta. Dotar de personalidad jurídica y patrimonio propios, a los entes descentralizados es una forma de asegurar en parte esa autonomía, pero falta su autonomía económica consistente en la libre disposición de los bienes que forman su patrimonio propio y en la aprobación y ejecución que hagan de su presupuesto sin injerencia de ninguna autoridad central. Sin embargo, deben siempre notificar su ejecución presupuestaria al encargado de monitoreo en el Ministerio de Hacienda.

(www.worldpress.com, Ciencias administrativas 2012, recuperado de: <https://administrativas.wordpress.com/2012/11/06/desconcentracion-y-descentralizacion-de-la-administracion-publica/>).

2.1.1 Descentralización Gubernamental

Es aquella que permite la presencia de órganos descentralizados que se encargan de ejecutar, pero dichos órganos deben responder a un órgano centralizado.

Un estado centralizado es aquel en el cual el poder es atribuido a un gobierno central, de manera que los gobiernos locales actúan como sus agentes. En el caso de un Estado descentralizado se otorga mayor poder a los gobiernos locales, con el que pueden tomar decisiones propias sobre su esfera de competencias. La orientación político gubernamental que plantea que los diversos organismos de la administración estatal deben gozar autonomía regional.

2.1.1.1 Características de la Descentralización Gubernamental

- a) La competencia ya no radica solamente en un órgano superior.
- b) Permite la creación de otros órganos.

- c) Cada órgano funciona de forma descentralizada, es decir, tiene sus propias atribuciones y competencias.
- d) Los órganos que integran la descentralización gubernamental son de diversos tipos.

2.1.2 Descentralización Administrativa

Supone el traslado de competencias de la administración central de un Estado a nuevas personas jurídicas de derecho público, dotadas de un patrimonio propio. Aunque el poder central tiene un control muy limitado sobre las actividades de las entidades descentralizadas, éstas se encuentran sujetas a las órdenes de aquél y no gozan de personalidad jurídica propia. El objetivo de este tipo de descentralización es lograr una gestión administrativa más ágil y efectiva.

La descentralización administrativa se distingue de la descentralización política o gubernamental en que mientras que la primera se realiza exclusivamente en el ámbito del Poder Ejecutivo, la segunda implica una independencia de los poderes regionales frente a los poderes nacionales.

2.1.2.1 Características de la Descentralización Administrativa

- a) Transferencias de competencias desde la administración central a nuevos entes morales o jurídicos.
- b) El estado dota de entidad jurídica al órgano descentralizado.
- c) Se le asigna un patrimonio propio y una gestión independiente de la administración central.
- d) El Estado solo ejerce tutela sobre éstos.
- e) Se basa en un principio de autarquía (organización política y económica de un Estado fundada en el autoabastecimiento).
- f) La descentralización refuerza el carácter democrático de un Estado y el principio de participación colaborativo consagrado en numerosas constituciones de la tradición jurídica hispanoamericana.

2.1.3 Desconcentración

La desconcentración es una técnica administrativa que consiste en el traspaso de la titularidad o el ejercicio de una competencia que las normas le atribuyan como propia a un órgano administrativo en otro órgano de la misma administración pública jerárquicamente dependiente.

Otra definición señala a la desconcentración como la forma jurídico-administrativa en que la administración central con organismos o dependencias propias, presta servicios o desarrolla acciones en distintas regiones del territorio del país. Su objeto es doble: acercar la prestación de servicios en el lugar o domicilio del usuario, con economía para éste, y descongestionar al poder central.

Es así como la desconcentración puede ser considerada como el principio jurídico de organización administrativa en virtud del cual se confiere con carácter exclusivo una determinada competencia a uno de los órganos insertados dentro de la jerarquía administrativa, pero sin ocupar la cúspide de la misma.

La propia norma que atribuya la competencia habrá de prever los requisitos y términos de la desconcentración así como la propia posibilidad de su ejercicio. Requiere para su eficacia la publicación en el Diario Oficial u órgano de divulgación que corresponda según las leyes. La desconcentración se realizará siempre entre órganos jerárquicamente dependientes y en sentido descendente. El hecho de que se transfiera la titularidad y no únicamente su ejercicio (como es el caso de la delegación de competencias) implica que el órgano que recibe la competencia la ejerce como propia.

En virtud de la desconcentración, una unidad organizativa puede realizar una o ambas de las siguientes acciones. Por una parte, crear órganos para ubicarlos fuera del lugar sede del organismo, sin afectar la unidad organizativa. A esto se denomina desconcentración orgánica. Por otra parte, delegar o reasignar atribuciones desde un órgano que los concentra hacia otro u otros órganos de la misma unidad organizativa. A esto se denomina desconcentración funcional.

(www.worldpress.com, Ciencias administrativas 2012, recuperado de: <https://administrativas.wordpress.com/2012/11/06/desconcentracion-y-descentralizacion-de-la-administracion-publica/>).

2.1.4 Relación entre Desconcentración y Descentralización

La descentralización y la desconcentración son formas jurídicas en que se organiza la administración y en las dos el poder central transmite parte de sus funciones a determinados órganos u organismos. Existe la diferencia esencial en que los órganos de la primera están fuera de la relación jerárquica del poder central y los organismos de la segunda están sujetos al poder jerárquico.

Se diferencian la descentralización de la desconcentración, en que ésta consiste en atribuir facultades de decisión a algunos órganos de la administración que, a pesar de recibir tales facultades, siguen sometidos a los poderes jerárquicos de los superiores.

Los órganos desconcentrados son parte de la descentralización administrativa cuyas atribuciones o competencia la ejercen en forma regional, fuera del centro geográfico en que tiene su sede el poder central supremo. Luego pueden desconcentrarse las administraciones nacional, estatal y municipal.

Por otra parte, los organismos descentralizados tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, los órganos desconcentrados carecen de los dos. No existe diferencia por cuanto a las funciones que pueden desarrollar, pero para el derecho es mejor mecanismo el descentralizado a fin de prestar ciertos servicios públicos o para llevar a cabo empresas productoras de bienes.

(www.worldpress.com, Ciencias administrativas 2012, recuperado de: <https://administrativas.wordpress.com/2012/11/06/desconcentracion-y-descentralizacion-de-la-administracion-publica/>).

2.2 EVOLUCION DE LAS EMPRESAS

Desde el inicio de la creación de empresas, tanto del sector público como privado, se han desarrollado políticas públicas e internas que han definido la razón de ser

de cada una de las empresas, así como los controles necesarios para que los resultados de los procesos sean los esperados.

Sin embargo, con el paso de los años las empresas han ido creciendo, así como la población usuaria de éstas. Lo anterior ha producido que cada empresa deba obtener los mismos resultados cada vez en el menor tiempo posible para poder manejar tanto sus clientes como sus proveedores.

Hoy en día, es cada vez mayor la necesidad de ejecutar procesos cada vez más prácticos, con menos errores y con respuestas rápidas; sin dejar de lado los cumplimientos de los marcos regulatorios y los controles internos. En ese sentido, esta necesidad corre a la par del desarrollo tecnológico y disminuir el uso del papel a fin de ser amigables con el ambiente, del cual la mayoría de empresas se están apoyando, permitiendo que los productos y servicios sean ejecutados en el menor tiempo y con los más altos estándares de calidad.

“Una administración sólida todavía es importante en las organizaciones posmodernas; sin embargo, las cualidades de liderazgo a menudo son bastante diferentes. El liderazgo "del servidor" ocupa la pista principal, ya que los gerentes sirven a los empleados que a su vez sirven a los clientes. Además, los líderes informales a menudo emergen por períodos limitados como reacción a problemas específicos y luego se diluyen en los equipos organizacionales cuando condiciones nuevas requieren otros líderes, con habilidades y capacidades diferentes”. (*Richard Draft*, Teoría de la Organización, 2012, recuperado de: <http://www.orion2020.org>)

2.3 DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN DE LA GESTIÓN

Se considera necesario hacer distinción entre los conceptos de **descentralización** y **desconcentración** en la gestión pública, las cuales podrían entenderse como sinónimos, sin embargo, se trata de dos cosas diferentes, en relación a los niveles de distribución, realización de funciones y responsabilidades entre instituciones.

2.3.1 Centralización

La centralización se refiere al dominio que tiene una institución del gobierno central en determinado ramo, como es el caso de las finanzas públicas en las que el Ministerio de Hacienda quien capta los fondos que le corresponde al Estado obtener de los ciudadanos, teniendo también autoridad en el campo de las finanzas públicas, cuidando el buen uso y custodia de esos recursos, la distribución racional y estratégica para el cumplimiento de los fines del gobierno y los planes de desarrollo.

2.3.2 Centralización normativa

El funcionamiento de todo el aparato Estatal, se basa en el principio fundamental de la Centralización Normativa y la Descentralización Operativa, que consiste básicamente en que un ministerio determinado, se ve en la necesidad de otorgar cierta independencia a entidades que desarrollan actividades especializadas, lo cual implica la toma de decisiones oportunas, y la ejecución del trabajo que atiende necesidades básicas o estratégicas, y sin embargo, en vista que esa independencia no es absoluta ni ilimitada, se regirá por un marco normativo de carácter legal y técnico, cuyo cumplimiento corre bajo la responsabilidad de funcionarios y empleados, que quedan sujetos de verificación y rendición de cuentas.

Por ejemplo, antes del año 1996, el gobierno central obtenía los suministros de una Proveduría Central, lo cual le había llevado a una hipertrofia a la entidad de comprar y distribuir, con la consecuente ineficiencia, por lo que introdujo un cambio radical, al descentrar las compras en cada institución pública, desapareciendo la Proveduría Central, creando las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) en cada Ministerio y Alcaldías e Instituciones Autónomas, y lo que hizo para mantener el control de toda esa dinámica fue crear la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contratación (UNAC), dependencia del Ministerio de Hacienda como autoridad para emitir la normativa técnica, de modo que la Centralización Normativa es el Principio rector bajo el cual funciona y debe

emanar la normativa, asesoría, capacitación, asistencia técnica y seguimiento a las instituciones.

2.3.3 Descentralización

La descentralización se da cuando la actividad administrativa la realizan entes con personalidad jurídica propia y que están dotados de facultades decisorias.

2.3.4 Descentralización operativa

La descentralización operativa es el principio rector bajo el cual funciona la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que implica que, aunque la unidad sea la única rectora del sistema de compras y de las instituciones, ésta realizará la gestión de compras por medio de cada Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.

2.3.5 Concentración

Cuando las funciones y responsabilidades son asumidas por una institución primaria, por regla general un Ministerio, la gestión estatal que se descentralizó, no queda dispersa, sino concentrada en esta institución o ramo, y el cumplimiento de esa responsabilidad recae en sus funcionarios y empleados y en general en sus instancias internas, como pueden ser direcciones, gerencias, departamentos y secciones, todas al interior de la misma institución; cuando las funciones de este ramo llegan a especializarse en actividades de servicio o producción de bienes y que por lo mismo deben realizarse por entidades con capacidad de gestión propia, por ejemplo instituciones autónomas adscritas a esos ministerios inmediatamente aparece la desconcentración.

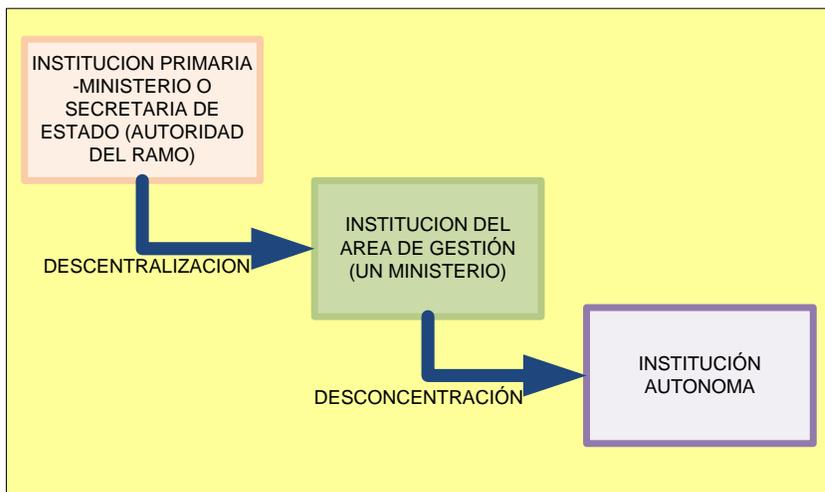
2.3.6 La desconcentración

La desconcentración es la situación que se da cuando las competencias decisorias se asignan de forma exclusiva y permanente a órganos inferiores de la administración pública, creados o no al efecto.

En síntesis, la **descentralización** opera desde una institución primaria, autoridad en el ramo, básicamente un Ministerio o Secretaría de Estado hacia otros ministerios, es decir la delegación **a un nivel primario**, mientras que el traslado de

uno de los ministerios a sus dependencias principalmente las autónomas, es decir la delegación a un nivel secundario, es lo que se conoce como **desconcentración**.

Figura 2.1 Descentralización y desconcentración en el sector público, según el nivel y la relación entre entidades



Fuente: Elaboración propia 2018

Según la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado (AFI), define las atribuciones en el sector público en su artículo 11 que literalmente dice “La característica básica del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) es la centralización normativa y descentralización operativa. La centralización normativa le compete al Ministerio de Hacienda y la descentralización operativa implica que la responsabilidad de las operaciones financieras en el proceso administrativo, la tienen las unidades ejecutoras”.

En la **figura 2.2**, se representa la distribución de responsabilidades entre instituciones públicas, señalando la función que le corresponde a una de ellas, cuando recibe de un Ministerio o Secretaría de Estado una serie de facultades para la realización de su propia operación y a su vez, transfiere funciones a una tercera, que es donde la desconcentración se da.

Figura 2.2 Distribución de funciones especializadas entre instituciones públicas



Fuente: Elaboración propia

En la **tabla 2.1** se muestran las ventajas y desventajas derivadas de la implementación de la desconcentración de la gestión pública.

Tabla 2.1 Ventajas y desventajas de la Desconcentración

DESCONCENTRACION	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los diferentes órganos de la organización, tienen atribuidas competencias propias. • La atribución se ha efectuado mediante norma, determinando el carácter de permanencia o continuidad a esta figura en cuanto su modificación requiere la aprobación de otra norma que modifique o derogue a la anterior. • Las decisiones adoptadas, en uso de la facultad atribuida, por el órgano competente no estén sometidas al control de oportunidad de los órganos superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los órganos desconcentrados pueden perder objetividad al estar involucrados tan directamente en los asuntos. • Puede haber falta de uniformidad en los criterios de solución ya que un solo órgano estaría resolviendo asuntos de diversa índole.

Fuente: Elaboración propia. (Basado en: Centralización, Descentralización y Desconcentración Educativa, de la UNAH en el Valle de Sula, Rosel Cerrato)

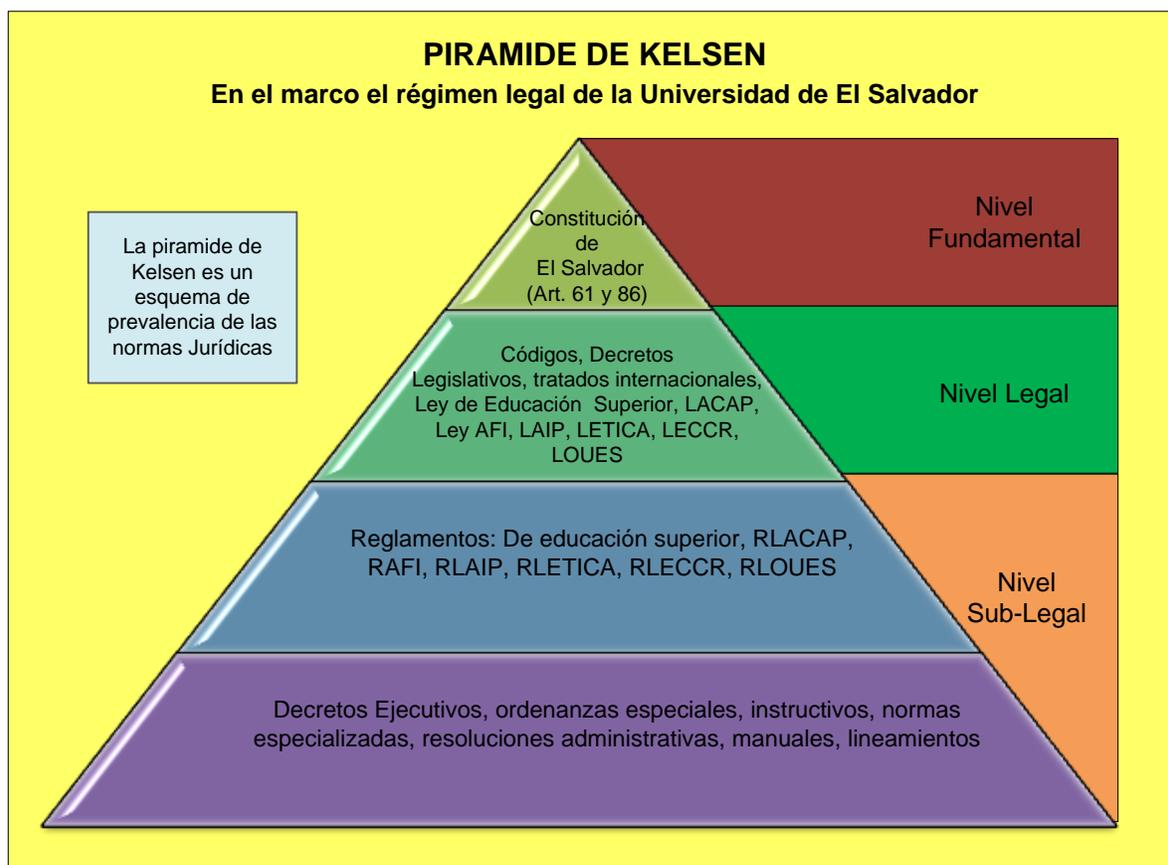
2.4 MARCO LEGAL QUE RIGE A LA UNIVERSIDAD DE ELSALVADOR

La Universidad de El Salvador es una de las instituciones importantes del Estado y desde su origen existe legalmente, en virtud de un decreto de creación de fecha 16 de febrero de 1841 y luego en el año 1999 su existencia legal bajo la figura de su personalidad jurídica a una ley especial denominada Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, donde se le identifica como una corporación de derecho público, consecuentemente, ella desarrolla toda su actividad dentro de un marco legal que le sirve para llevar una marcha continua y ordenada en sus operaciones y relaciones internas y externas.

La institución responde a una lista de cuerpos legales y de normativa reglamentaria y de carácter técnico aplicable a la UES, conforme al art. 12 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Universidad de El Salvador (más detalle en Anexo 1).

Con respecto a la normativa legal y técnica que delimita la vida y actividad de la UES, es oportuno traer a cuenta la noción de orden y jerarquía que prevalece aún dentro de esa misma variedad de normas, para lo cual resulta ilustrativo citar el esquema llamado “La Pirámide de KELSEN”. En la figura 2.3 se refleja la supremacía de la Norma Fundamental conocida generalmente como Constitución de un Estado por lo cual se ubica en el extremo superior de dicha formación y así sucesivamente en el siguiente estamento se ubican los Tratados Internacionales, las leyes y códigos, de modo que en la base de la pirámide se encuentran otro tipo de normas que aunque sean de carácter administrativo son de obligatorio cumplimiento.

Figura 2.3 Pirámide de Kelsen en el marco legal de la UES



Fuente: Elaboración propia

2.5 EXPERIENCIAS EN OTRAS AUTÓNOMAS Y A NIVEL INTERNACIONAL

2.5.1 Implementación del SAFI y SIRH en otras autónomas

La implementación del Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI) y del Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH) ha sido realizada por otras instituciones autónomas, como el Órgano Judicial, Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO), Centro Farmacéutico de la Fuerza Armada (CEFAFA), Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial (ISBM), y el Centro Internacional de Ferias y Convenciones (CIFCO). Actualmente el sistema está siendo utilizado por el 99% de las

instituciones que conforman el sector público y se mantienen en constante optimización.

Esta implementación no ha afectado la autonomía que éstas tienen, debido a que no hay intervención del Ministerio de Hacienda en la ejecución de su presupuesto. Los sistemas más bien son herramientas que facilitan la gestión financiera y administrativa, fortaleciendo a la institución para la toma de decisiones al contar con la información de manera oportuna.

Las instituciones continúan desarrollando la gestión financiera de conformidad a las disposiciones legales vigentes que las regulan en materia presupuestaria.

Las ventajas que ofrecen las herramientas son:

- Contar con información oportuna sobre la ejecución del presupuesto y sobre el recurso humano.
- Actualización y fortalecimiento de la gestión financiera y de capital humano.
- Cero costos de inversión y en mantenimiento de aplicaciones informáticas.
- Soporte sin ningún costo en:
 - Asistencia técnica funcional de normas, procesos y capacitación en el manejo de aplicaciones.
 - Licenciamiento de aplicaciones y de usuarios de aplicaciones informáticas.
 - Hardware para resguardo y contención de DATA.
 - Apoyo tecnológico, respaldos de información, redes, desarrollo, seguridad de accesos

2.5.2 Experiencias de desconcentración de la administración pública

En el campo gubernamental, ya sea en el gobierno central o en el municipal, puede observarse como opera la descentralización y la desconcentración, así por ejemplo en el **Ministerio de Salud** opera la centralización normativa y de políticas en materia de salud, pero en lo operativo, específicamente en la atención directa a los usuarios (los pacientes) opera la desconcentración puesto que de esto se

ocupan los hospitales y unidades de salud. Todos los hospitales nacionales están clasificados como instituciones autónomas o sea descentralizadas.

Similar situación encontramos en el **Ministerio de Obras Públicas**, otra institución de gran importancia para la infraestructura nacional, se ha desconcentrado, en tres Viceministerios: 1) el de Obras Públicas 2) el de Transporte y, 3) el de Vivienda y Desarrollo Urbano. Así también se ha implementado la desconcentración en otras instituciones autónomas, como la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA) y el Fondo de Mantenimiento y Conservación de la Red Vial (FOVIAL).

Otro caso es el del **Ministerio de Educación** que siendo la máxima autoridad en materia de la formación académica de la población, ha desconcentrado su presencia y su funcionamiento en todo el territorio nacional mediante las Direcciones Departamentales quienes se encargan de todas las escuelas e institutos nacionales y, desde luego, la vigilancia y supervisión de los colegios privados. Dicho sea de paso la Universidad de El Salvador, es precisamente una institución autónoma que está adscrita al ramo de educación.

2.5.3 Experiencia de Desconcentración de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)

En el año 1998 entró en vigencia la Ley de Desconcentración de los Hospitales y las Clínicas de la Caja Costarricense del Seguro Social y en el año 2000 se elaboró su reglamento. Esto fue el fundamento para la capacitación del personal en el tema y de estos surgió un Compromiso de Gestión, que es un acuerdo celebrado a nivel institucional, colectivo, grupal y/o individual, en el cual se asignan recursos como contrapartida del cumplimiento de metas fijadas en sus respectivos ámbitos de competencia, vinculadas a objetivos de mejora de la gestión.

La Seguridad Social en Costa Rica se enfrenta hoy a grandes cambios, todos ellos inspirados en la modernización del Estado. Sin embargo, la organización de las

instituciones pasó por varias etapas antes de que tomaran fuerza las teorías que abogan por la descentralización y desconcentración de las funciones. En ese sentido cabe recordar que durante algún tiempo se manejó la idea de que el Estado no debía intervenir en algunos procesos propios del desarrollo del mercado.

Posteriormente, en Alemania se consideró que dicha postura era retrógrada, al dejarse desprotegida una parte importante del proceso de producción, la fuerza laboral.

Es aquí donde el Estado empezó a asumir paulatinamente una postura cada vez más activa, a fin de proteger los intereses de los más débiles en la relación laboral.

Los beneficios se hicieron a favor de la clase trabajadora y con ello se comenzó a perfilar la seguridad social que el Estado asumiría, después de muchos ensayos de organización.

La centralización administrativa perdió fuerza a medida que sus componentes burocráticos y jerarquizados dejaron de responder de forma eficiente y eficaz a las necesidades que la sociedad planteaba.

El modelo piramidal, donde la toma de decisiones se circunscribía únicamente a los altos niveles de la estructura, perdió actualidad con la explosión demográfica.

Los usuarios de los servicios ya no querían simplemente que se les prestara por parte de las organizaciones estatales, sino además iniciaron una lucha por un papel mucho más activo, donde ellos mismos determinaban cuáles eran sus necesidades y en qué medida requerían su satisfacción, ello aunado a la dificultad para trasladarse hasta los centros que prestaban los servicios, se constituyó en obstáculo para la centralización administrativa.

Así, la participación ciudadana, junto con otros factores como la mayor accesibilidad de los servicios, se convierten en elementos propulsores de los modelos de descentralización y desconcentración de la Administración Pública.

Sin embargo, es importante recordar que la Asamblea Constituyente de 1949, patrocinó una estructura de tipo centralista y sería posteriormente que se notarían

las deficiencias de este modo de administración, y se comenzaría a implementar modelos alternativos.

Es así como surge la Caja Costarricense de Seguro Social que goza, hasta nuestros días, de plena autonomía administrativa, aunque circunscrita en sus inicios al rígido marco de centralización en la prestación de sus servicios.

(Karina Aguilera Marín, Revista Jurídica de Seguridad Social, 2008, recuperado de: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rjss/juridica13/ensayo4.pdf>)

2.5.4 Descentralización en Venezuela

La descentralización en Venezuela nació en el año 1989 con la aprobación de la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencias de Competencias del Poder Público. Aunque, activamente este proceso comienza a funcionar unos años más tarde, permitiendo a la ciudadanía en general elegir sus autoridades o gobernantes, tales como alcaldes, gobernadores, entre otros cargos que a partir de ese momento pasaron a ser cargos de elección popular hasta la actualidad. Esta ley abrió la puerta para que los estados y municipios pudieran crear sus propios impuestos.

Entre 1989 y 1992 se transfirieron a gobiernos regionales y municipales la administración de los servicios de salud, puertos, aeropuertos, carreteras, cárceles entre otros, lo que fortaleció la autonomía y las competencias de los estados y municipios. También se aumentó el situado constitucional, por medio del cual el Estado le otorga recursos financieros a las regiones de 15% al 20%

En 1993 se creó el Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) orientado a apoyar técnica y financieramente el proceso de descentralización y desarrollo de los estados y municipios a través de la adecuada canalización de recursos, atendiendo a las prioridades de inversión establecidas por los tres niveles de gobierno.

En 1996 se aprobó la Ley de Asignaciones Económicas Especiales que prevé asignar a los estados, municipios y comunidades organizadas recursos

económicos provenientes de la recaudación fiscal por concepto de las actividades de minas e hidrocarburos.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada en 1999, establece en sus artículos 4 y 6 lo siguiente:

Artículo 4. La República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal descentralizado en los términos consagrados en esta Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad.

Artículo 6. El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que la componen es y será siempre democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables.

Por otra parte la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) contiene el título IV “De la desconcentración y de la descentralización funcional” que establece el marco regulatorio para las empresas del estado, institutos autónomos, servicios autónomos, fundaciones, asociaciones y sociedades civiles de Estado, que serán explicados en este foro.

En la actualidad se habla de profundizar la descentralización a través del poder comunal, que implica acercar las decisiones al ciudadano común. En este sentido, la participación ciudadana es fundamental para impulsar estos cambios en beneficio de sí mismos. De este modo, el Estado podrá distribuir con mayor equidad el presupuesto público y el situado constitucional y, por consiguiente habrá mayor inversión social y, por ende mayor justicia y desarrollo para la colectividad y la nación.

(www.worldpress.com, Ciencias administrativas 2012, recuperado de: <https://administrativas.wordpress.com/2012/11/06/desconcentracion-y-descentralizacion-de-la-administracion-publica/>).

CAPITULO III: DIAGNOSTICO

3.1 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.

En el marco referencial que se diseñó en la fase de anteproyecto, se encuentra la metodología planteada en el Cuadro N° 1 Matriz metodológica de la investigación; que establece 3 segmentos de población y sus variables correspondientes a analizar. Estos segmentos de población se investigaron a través de: entrevistas, Análisis Ishikawa, Análisis FODA, recopilación de documentos y registros.

Se analizó el proceso para contratación de bienes y servicios a fin de conocer el tiempo en el que se demora en ser ejecutado debido a la concentración de las actividades. Para esto se documentó el proceso y se elaboró una gráfica que permite tener una óptica de la dinámica de trabajo que se tiene en la UES a lo largo de un año, suponiendo un proceso de compra por línea de trabajo.

3.1.1 Determinación de la Muestra Seleccionada

La población y la muestra se conformaron de la siguiente manera:

a) Máximas autoridades, responsables de la toma de decisiones:

- Rector (ex-rector)
- Fiscal
- Vicerrector Administrativo
- Vicerrector Académico
- Jefe Unidad Financiera
- Jefe de la UACI
- Contador general
- Jefe de presupuesto institucional
- Jefe de planificación institucional

b) El personal clave en materia financiera administrativa de las facultades:

- Decano

- Administrador Financiero
- Contador de Facultad
- Jefes de Planificación de facultad
- Encargado de Recursos Humanos
- Encargado de Compras

Las unidades (líneas de trabajo) que se tomaron en cuenta fueron las siguientes:

- Oficinas Centrales y Secretarías
- Facultad de Medicina
- Facultad de Ciencias Económicas
- Facultad de Ingeniería y Arquitectura
- Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Soc.
- Facultad de Humanidades
- Facultad de Ciencias Agronómicas
- Facultad de Odontología
- Facultad de Química y Farmacia
- Facultad Multidisciplinaria Oriental
- Facultad Multidisciplinaria Occidental
- Facultad Multidisciplinaria Paracentral
- Facultad de Ciencias Naturales y Matemática

3.2 RECOLECCION DE DATOS DENTRO DEL ENFOQUE CUALITATIVO

3.2.1 Documentos Grupales

Los documentos grupales son generados con cierta finalidad oficial por un grupo de personas y se encontraron documentos relacionados a la investigación que fueron obtenidos solicitando copia de los informes finales al archivo de Administración Financiera Central, que fueron analizados en función a los objetivos e hipótesis planteadas, los documentos fueron elaborados en diferentes

fechas. En la siguiente tabla se muestra el período y suceso relevante de cada uno:

Tabla 3.1 Listado de sucesos relacionados con la desconcentración en la UES

No	Período/Fechas	Suceso
1	2003	<p>Se ejecutó un diagnóstico financiero por la Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación (DINAFI), para determinar la situación de la Gestión Financiera de la UES relacionada a la aplicación de procedimientos administrativos y financieros, para la Implantación del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).</p> <p>Participaron en el diagnóstico personal clave del proceso administrativo-financiero mediante entrevistas directas para conocer el proceso, el tipo de registros, puntos de control y aplicación de la normativa vigentes en ese entonces.</p>
2	2008	<p>En el marco del Pre congreso universitario 2008, se realizó una mesa de trabajo para el <i>mejoramiento de procesos administrativos-financieros</i>, el cual fue coordinado por el Comité local de oficinas centrales.</p> <p>El objetivo principal fue que los participantes aportaran sugerencias para elaborar un plan operativo factible que contribuyera a mejorar los procesos administrativos-financieros que prestan las unidades de oficinas centrales</p> <p>Los participantes fueron personas claves de las áreas UFI, UACI, Planificación, Auditoría interna y Vice rectoría administrativa.</p> <p>La recolección de información se llevó a cabo por medio de discusiones de antecedentes documentados en los que se identificaron aspectos a mejorar, para lo que se hizo un análisis a fin de generar sugerencias y compromisos en cada área tomando en cuenta la limitación de recursos humanos y presupuestarios de la UES.</p> <p>Durante el ejercicio surgieron propuestas y compromisos que fueron registrados en una matriz que contenía los encabezados: Aspectos a mejorar, sugerencia para resolver la situación y compromisos generados a partir de las sugerencias planteada.</p>
3	2009	<p>Se llevó a cabo una nueva consultoría de diagnóstico de gestión financiera y administrativa ejecutada por la Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación (DINAFI) a solicitud de la UES.</p> <p>El objetivo fue determinar la situación de la Gestión Financiera de la UES relacionada a la aplicación de procedimientos administrativos y financieros, para la Implantación del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).</p>

No	Período/Fechas	Suceso
		<p>Para participar en el diagnóstico se seleccionaron tres (3) facultades a nivel central, tomando en cuenta el volumen de operaciones, la naturaleza de la facultad y el monto en el presupuesto asignado, siendo las facultades seleccionadas las de: Medicina, Economía, Agronomía y las Multidisciplinarias de Santa Ana, San Vicente y San Miguel.</p> <p>Para recolectar la información efectuaron entrevistas directas con los Administradores financieros de cada área, con el contador y los colectores auxiliares, con el objeto de describir paso a paso el procedimiento realizado en la: Formulación, Proceso de Ejecución Presupuestaria (PEP, Compromiso Presupuestario, Requerimiento de Fondos, Devengado de Obligaciones, Pago y registro de los ingresos) y por el lado de los Ingresos describir el Procedimiento de percepción de los ingresos y el procedimiento de su utilización.</p> <p>Así mismo se efectuaron entrevistas para cerrar el ciclo del proceso y el levantamiento de la información con las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad de la UFI, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI), Área de Conciliaciones Bancarias y Administración de Cuotas de Matrícula y Escolaridad (ACME).</p>
4	30/sept/2010	<p>La Vicerrectoría Administrativa presenta propuesta de Simplificación y Desconcentración y Modernización Administrativa Financiera de la Universidad de El Salvador, en sesión No.041-2009-2011-E(VII) del Consejo Superior Universitario (CSU), para la que se tomaron los siguientes acuerdos:</p> <p>1-Implementar la modernización administrativa-financiera en la UES.</p> <p>2-Instruir al Señor Rector y al Señor Vicerrector Administrativo, para que realicen las consultas respectivas al Ministerio de Hacienda, sobre las dudas que se tienen en relación a la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).</p> <p>3-Autorizar la realización de las gestiones pertinentes a fin de llevar a cabo la desconcentración administrativa financiera-UESFIS y el sistema de compras SACIS.</p> <p>4-Actualizar el sistema de Recursos Humanos</p> <p>5-Retomar esta propuesta como tema de discusión en la sesión del CSU de fecha 26 de octubre de 2010.</p>
5	1/oct/2010	<p>Se envió nota al Ministerio de Hacienda, ref. VRAD-1625/2007-2011, sobre las dudas que se tenían en relación a la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).</p>
6	8/oct/2010	<p>Se recibe respuesta por parte del Ministerio de Hacienda a la consulta sobre implantación de sistemas administrados por el ministerio de hacienda, que incluye SAFI y el Sistema Integral de Recursos Humanos (SIRH).</p>

No	Período/Fechas	Suceso
7	15/nov/2010	<p>La Vicerrectoría Administrativa solicita continuar con la discusión y aprobación de la propuesta de simplificación, desconcentración y modernización administrativa-financiera de la UES. En sesión No. 020-2009-2011 del Consejo Superior Universitario (CSU), para la que se tomaron los siguientes acuerdos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar por recibida la solicitud realizada por la Vicerrectoría Administrativa, relativa a “continuar con la discusión y aprobación de la propuesta de simplificación, desconcentración y modernización administrativa-financiera de la UES”, en los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de las respuesta facilitadas por el Ministerio de Hacienda, en el marco de las consultas realizadas sobre la implementación del Sistema de Administración Financiera Integrado, en cumplimiento del Acuerdo No.041-2009-2011-E(VII) de fecha 30 de septiembre de 2010. • Propuesta de acuerdo para la ejecución de la simplificación, desconcentración y modernización administrativa-financiera de la Universidad de El Salvador. 2. Trasladas a la Comisión Administrativa-Financiera la solicitud descrita en el numeral anterior, emisión del dictamen respectivo y conocimiento de este organismo.
	01/abril/2011	<p>Dictamen de la Comisión Administrativa-Financiera, relativo a solicitud de la Vicerrectoría Administrativa sobre “Continuar con la discusión y aprobación de la propuesta de simplificación, desconcentración y modernización administrativa-financiera de la Universidad de El Salvador. En sesión No. 031-2009-2011(V-2.1) del Consejo Superior Universitario (CSU), para la que se tomaron los siguientes acuerdos:</p> <p>Conocido el Dictamen No.11/2011 de la Comisión Administrativa-Financiera, relativo a solicitud de Vicerrectoria Administrativa, sobre “Continuar con la discusión y aprobación de la propuesta de simplificación, desconcentración y modernización administrativa-financiera de la Universidad de El Salvador”, el CSU acuerda:</p> <p>Apoyar la Simplificación, Desconcentración y Modernización Administrativa-Financiera de la Universidad de El Salvador, a través de un Sistema Institucional, previo el respectivo estudio de factibilidad.</p>

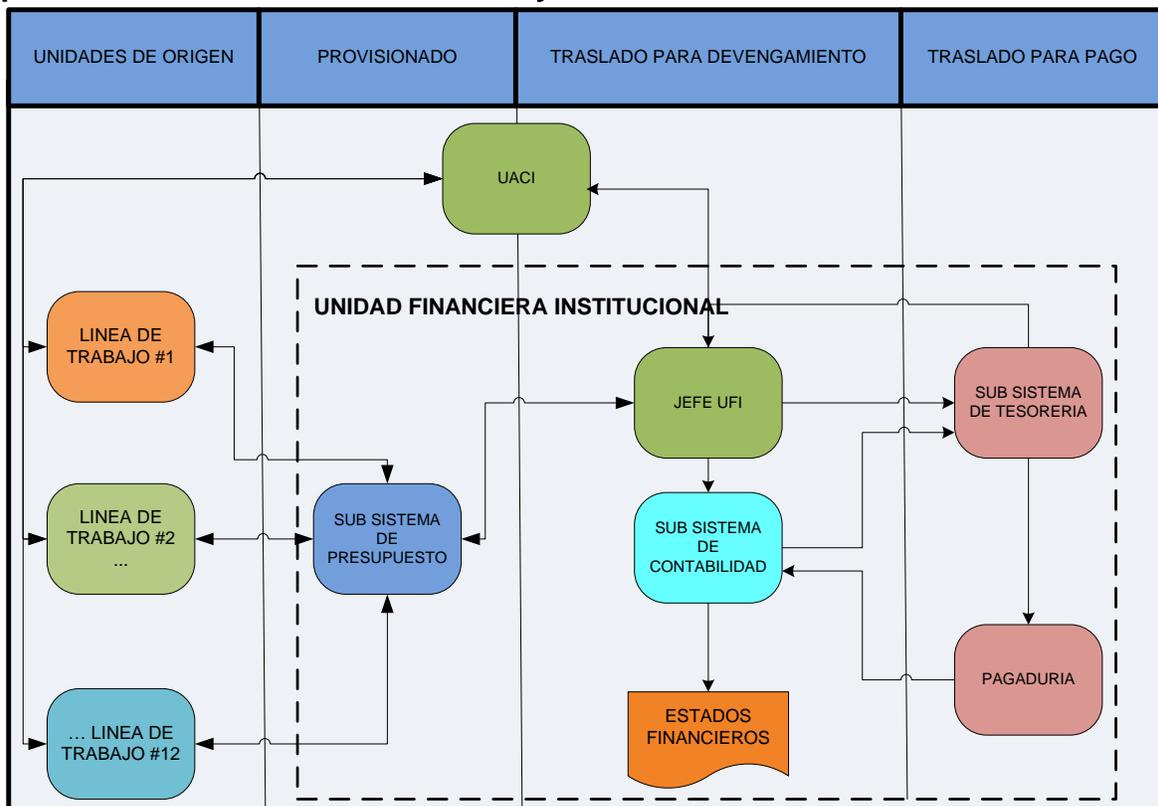
Fuente: Archivo de Secretaria General CSU.

3.2.2 Entrevistas

3.2.2.1 Proceso para contratación de bienes y servicios

Se entrevistó al personal involucrado en el procedimiento para contratación de servicios y compras, utilizando como muestra libre gestión por ser el que se ejecuta más veces, a fin de identificar las Interrelaciones entre las áreas que participan en el proceso de contratación de bienes y servicios. Estas relaciones pueden observarse en la **figura 3.1**. Es importante mencionar que el objetivo de documentar este proceso estuvo orientado a conocer las interrelaciones entre áreas y los tiempos de respuesta para la entrega de los productos esperados; y no a revisar el cumplimiento legal del mismo.

Figura 3.1 Diagrama de interrelaciones entre las áreas que participan en el proceso de contratación de bienes y servicios.



Fuente: Elaboración propia

Las líneas de trabajo se encuentran en cada una de las facultades (Unidades de Origen), quienes envían la solicitud de compra a la unidad de presupuesto, dentro de la Unidad Financiera Institucional (UFI) para confirmar si existen fondos para

realizar la compra (Provisionado), con el dictamen financiero favorable, el requerimiento se traslada al Jefe UFI para revisión y aprobación, luego lo traslada a contabilidad para su registro contable y traslado a tesorería (Traslado para devengamiento), tesorería genera el cheque para pago, gestiona aprobación de cheque con el Jefe UFI y lo traslada a pagaduría para que este haga del conocimiento del interesado a fin de que estos le indiquen como proceder (Traslado para pago).

3.2.2.2 Procedimiento de contratación de bienes y servicios (libre gestión)

Se realizó el levantamiento del procedimiento de contratación de bienes y servicios por libre gestión, identificando la actividad, el responsable de ejecutarla, el tiempo de operación (en que se tarda el área en realizar la actividad) y el tiempo de ciclo acumulado.

El tiempo de ciclo es un parámetro que queda definido para cada proceso para su ejecución total. Se considera como una medida de eficiencia, pues éste genera un impacto significativo en la percepción de cómo los clientes reciben la atención a su requerimiento por parte del proveedor.

Desde el punto de vista administrativo, el ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos administrativos, en tanto que su reducción libera recursos, reduce costos, y mejora el período en el que se brinda un servicio.

Se puede decir que si se reduce el tiempo de ciclo del servicio, se reducirán las colas de espera y mejorará los despachos del producto o servicio, es importante cuidar que esta reducción en el ciclo no comprometa la calidad del producto o servicio.

En el procedimiento, se han identificado los puntos de control en las entradas y salidas del proceso, incluido la duración de cada uno de los pasos.

Tabla 3.2 Procedimiento de Contratación de bienes y servicios – Libre gestión

No	Actividad	Tiempo de proc. en días.	Tiempo del ciclo acum. en días.
1	Solicitante elabora y envía requisición de compra de bienes y servicios y anexos de la Secretaría de Junta Directiva.	1 día	1 día
2	Secretaría de Junta Directiva solicita disponibilidad de recursos monetarios al Jefe Financiero de la Línea de Trabajo por medio de un memorándum al cual anexa requisición de compra de bienes y servicios.	2 días	3 días
3	Jefe Financiero de Línea de Trabajo consulta saldo de disponibilidad monetaria para la contratación de bienes y servicios.	2 días	5 días
4	Jefe Financiero de Línea de Trabajo , emite dictamen Técnico Financiero (DTF preliminar), especificando la fuente de financiamiento lo envía a Secretaría de Junta Directiva, anexando Memorando de Solicitud y requisición de compra de bienes y servicios.	2 días	7 días
5	¿Hay disponibilidad de fondos? Sí. Ir al paso 6 No. Notifica a solicitante y devuelve documentación. Ir a Fin	1 días	8 días
6	Secretaría de Junta Directiva incluye en agenda la requisición de compra de bienes y servicios, para la siguiente reunión de Junta Directiva.	2 días	10 días
7	Junta Directiva establece prioridades del Dictamen.	2 días	12 días
8	¿Es prioridad de Junta Directiva? Sí. Ir al paso 9 No. Notifica al solicitante y devuelve documentación. Ir a Fin.	1 días	13 días
9	Junta Directiva emite Acuerdo de Junta Directiva y lo distribuye, anexando: (1) Requisición de compra de bienes y servicios y (2) DTF preliminar, a las diferentes unidades involucradas (Administración Financiera de Línea de Trabajo, Contabilidad de Línea de Trabajo, Auditoría y Fiscalía, Encargado de Compras de la Línea de trabajo, según sea el caso)	5 días	18 días
10	Jefe Financiero de Línea de Trabajo , elabora solicitud de Dictamen Técnico Definitivo (DTF Definitivo) y lo envía a Subsistema de Presupuesto, anexando Acuerdo de Junta Directiva, Requisición de contratación de bienes y servicios y DTF Preliminar.	2días	20 días
11	El Jefe de Subsistema Presupuesto de UFI revisa conformidad de la solicitud. ¿Está conforme? Sí. Ir al paso 13. No. Ir al paso 12	1 días	21 días
12	El Jefe de Subsistema Presupuesto de UFI , hace las observaciones respectivas y devuelve al Jefe Financiero de Línea de Trabajo para su corrección. Ir al paso 10.	2 días	23 días
13	El Jefe de Subsistema Presupuesto de UFI , elabora DTF Definitivo y lo remite al Jefe Financiero de línea de trabajo, anexando Acuerdo de Junta Directiva, Requisición de contratación de bienes y servicios y DTF Preliminar	2 días	25 días

No	Actividad	Tiempo de proc. en días.	Tiempo del ciclo acum. en días.
14	Jefe Financiero de línea de trabajo , elabora y envía memorándum de solicitud de compra a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), anexando DTF Definitivo, Acuerdo de Junta Directiva y Requisición de contratación de bienes y servicios.	1 días	26 días
15	Jefe UACI , revisa conformidad de requerimiento. Está conforme? No. Ir al paso 16. Sí. Ir al paso 17.	2 días	28 días
16	Jefe UACI , hace observaciones y remite al Jefe Financiero de Línea de Trabajo, ir al paso 14	2 días	30 días
17	Jefe UACI , gestiona con los técnicos ejecución de la compra y generación de orden de compra.	1 días	31 días
18	Jefe UACI envía orden de compra con lista de hasta 3 ofertantes, para análisis de solicitante al Jefe Financiero de línea de trabajo.	5 días	36 días
19	Jefe Financiero de línea de trabajo , comunica vía telefónica al solicitante que la orden de compra ha sido recibida y que debe hacer el análisis para selección de proveedor.	1 días	37 días
20	Solicitante , realiza análisis y selecciona proveedor que presenta mejor oferta. Remite informe de selección al Jefe Financiero de línea de trabajo.	2 días	39 días
21	Jefe Financiero de línea de trabajo Remite informe de selección al Jefe UACI para su coordinación con el proveedor.	1 días	40 días
22	Jefe UACI coordina con el proveedor fecha, lugar y hora de entrega del producto; y comunica al solicitante.	1 días	41 días
23	¿Es bien? Sí. Ir al paso 24 No. Ir al paso 21		
24	Solicitante , verifica que el bien cumpla con los requisitos técnicos especificados. ¿El bien cumple? No. Ir al paso 22 Sí. 27	1 días	42 días
25	Solicitante , comunica a UACI para que se realice de nuevo la gestión de compras, ir al paso 16.	1 días	43 días
26	Solicitante , hace nota de reclamo al proveedor y comunica a UACI.	1 días	44 días
27	Solicitante , elabora y firma acta de recepción de producto y la entrega al proveedor.	1 días	45 días
28	Proveedor , ejecuta nota de reclamo.	2 días	47 días
29	Solicitante , elabora y firma Acta de Recepción de Bien o Servicio y entrega al Proveedor.	2 días	49 días
30	Proveedor , entrega acta de recepción de producto y factura al Encargado de Compras de la Línea de trabajo.	1 días	50 días

No	Actividad	Tiempo de proc. en días.	Tiempo del ciclo acum. en días.
31	Encargado de Compras de la Línea de trabajo coordina con el Jefe Financiero de Línea de Trabajo , la elaboración y entrega al proveedor del quedan.	2 días	52 días
32	Jefe Financiero de Línea de Trabajo , envía a Tesorería UFI acta de recepción, factura y copia del quedan.	2 días	54 días
33	Tesorero , elabora y firma cheque para pago al proveedor y entrega al Jefe UFI para firma.	3 días	57 días
34	Jefe UFI , firma cheque y lo traslada a Encargado de Pagaduría	1 días	58 días
35	Encargado de Pagaduría , comunica vía telefónica al Jefe Financiero de Línea de Trabajo que se ha generado el cheque y coordina con el Proveedor para entrega de cheque.	2 días	60 días
Fin del procedimiento			

Hallazgos:

- Durante la ejecución de las operaciones se encuentran tiempos ociosos que se deben a concentración de trámites en la UFI y UACI, en las líneas de trabajo la atención de requerimientos de compras de bienes y servicios sufre tiempos ociosos por la sobrecarga de responsabilidades, por lo que el tiempo de ciclo acumulado no es aceptable.
- La duración estándar del ciclo es de 60 días hábiles, es decir 3 meses, en el mejor de los escenarios. El solicitante debe esperar al menos 50 días hábiles para recibir su bien o servicio y el proveedor debe esperar como mínimo 10 días hábiles para recibir su pago. Esto significa, que si en el ciclo se dan uno o más reprocesos, el ciclo puede alargarse hasta en el doble del tiempo.
- Por otro lado, durante la documentación del proceso se observó acumulación de papeles en los puestos de trabajo, que causan traslapamiento de documentos requisitos para la compra, por lo que el encargado de recibir dicha documentación requiere al solicitante que consiga una copia del documento extraviado. Esto hace que el ciclo se demore más de 60 días.
- Además, las técnicas para el archivo temporal de documentos no están estandarizadas ni son las adecuadas, puesto que el personal tiende a perderlos o a desconocer su ubicación cuando estos son requeridos, la

solución que le dan al problema es solicitar al interesado la reposición, impactando en el ciclo del proceso.

- Adicionalmente, en la mayoría de los casos se le requieren a los proveedores documentación para respaldar el desembolso, que no es necesaria, un ejemplo de esto se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 3.3 Requerimiento de documentos a proveedores libre gestión

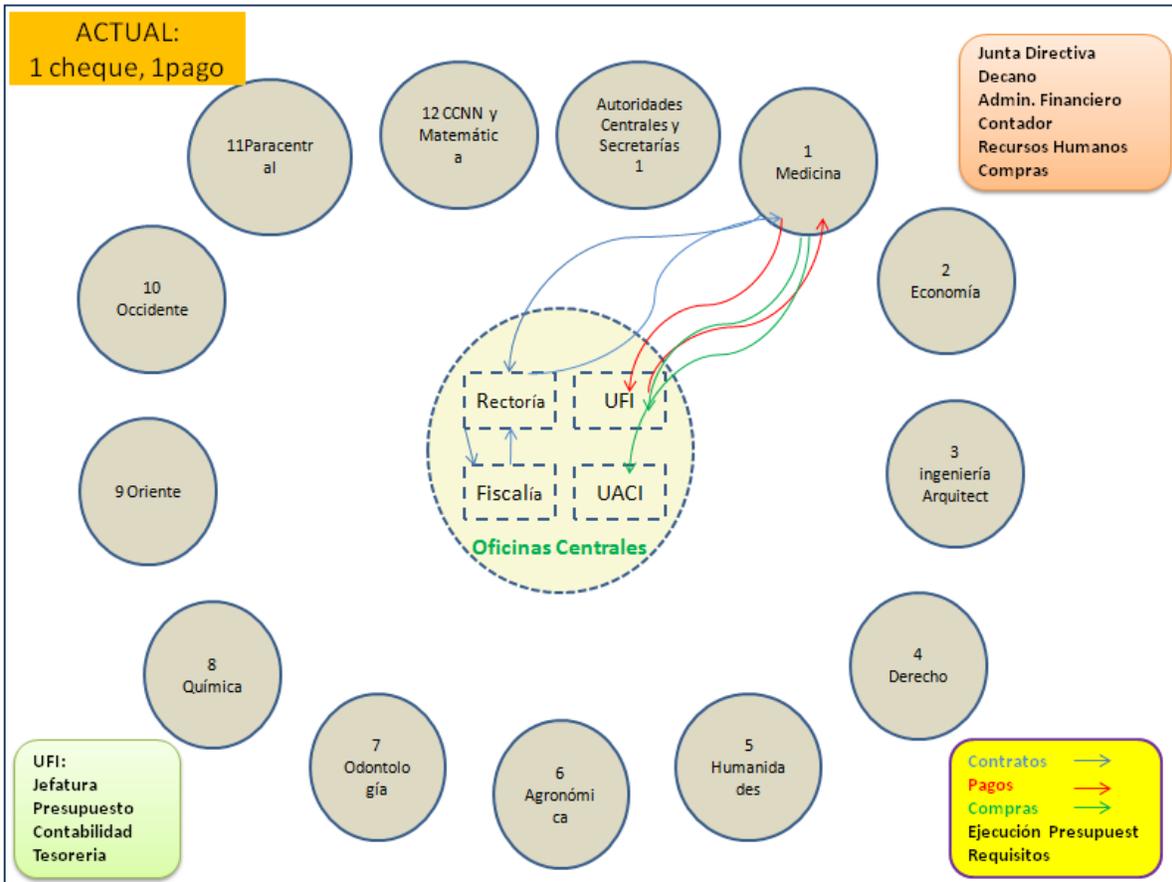
No	Documentación Necesaria	Documentación requerida al proveedor
1	Factura	Factura
2	Acta de recepción	Acta de recepción
3	Número de registro del Contribuyente (NRC).	Número de registro del Contribuyente (NRC).
4		Certificación de inscripción de la sociedad en la Cámara de Comercio
5		Copia notariada de la escritura pública de la sociedad.
6		Acreditación del representante legal.
7		Solvencia de Ministerio de Hacienda

3.2.2.3 Análisis Flujo de Información

Este análisis permite representar el esquema general de un sistema o proceso en un solo vistazo, para posteriormente desglosarlo por niveles, paso a paso, a fin de representar los detalles, existen diferentes herramientas para elaborarlo.

Para el presente estudio, el análisis de flujo de información se realizó mediante un esquema en el que se representa la forma en la que viaja el requerimiento de información en un ciclo de proceso en una línea de trabajo cada vez que ésta necesita realizar la compra de un bien o servicio. El esquema se muestra en la **figura 3.2.**

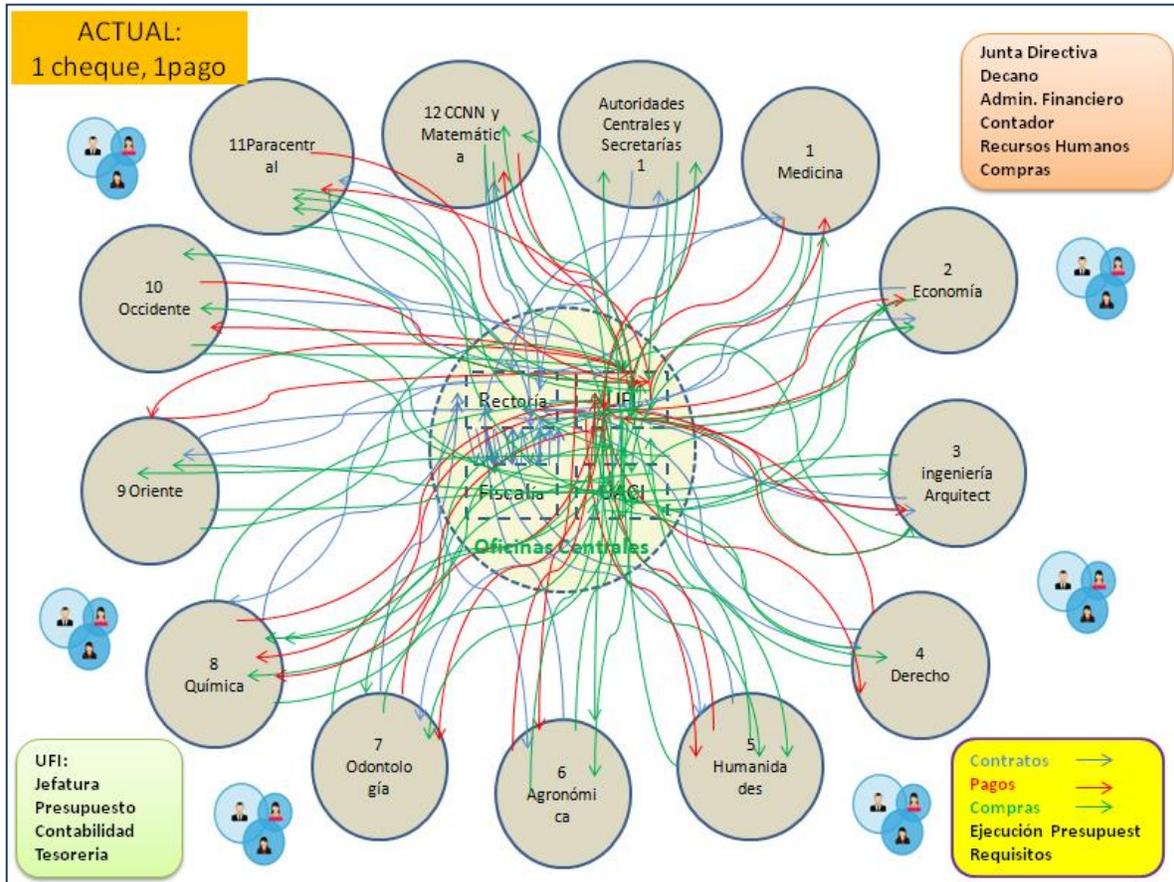
Figura 3.2 Ejecución gráfica de un ciclo del procedimiento de contratación de bienes y servicios



Fuente: Elaboración Propia

En la **figura 3.3** se puede apreciar como la concentración de operaciones generadas en oficinas centrales, en un escenario en el que cada línea de trabajo ha ejecutado un ciclo del proceso en forma simultánea, genera una sobrecarga de operaciones en la UFI y UACI.

Figura 3.3 Ejecución gráfica de 13 ciclos del procedimiento de contratación de bienes y servicios



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.4 Análisis de volumen de requerimientos

Para conocer el impacto, en el volumen de casos que se presentan en los procesos de contratación, se obtuvo una muestra agregada de datos estadísticos de los requerimientos atendidos en los últimos 7 años, obtenidos del informe de partidas contables elaboradas en el sub sistema de contabilidad.

Tabla 3.4 volumen de casos de contratación de bienes o servicios durante el período 2011-2017

Año	Casos
2011	7,228
2012	7,133
2013	6,181
2014	6,030
2015	6,345
2016	6,809
2017	7,440
Total	47,166

Fuente: Contabilidad Central UES

Cada año se atienden en promedio 6,738 de casos. Es importante mencionar que si tomamos en cuenta que cada caso toma como mínimo 60 días hábiles (3 meses), podemos decir que actualmente se necesitan al menos un total de 404,280 días para atender los casos que presentan todas las líneas de trabajo, que si bien son atendidos por varios miembros del personal, están concentrados en las oficinas centrales.

3.2.2.5 FODA del Actual Proceso

El objetivo del análisis FODA consiste en reflejar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del objeto de estudio (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) y de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades y limitaciones.

El análisis FODA suele representarse en forma de matriz mediante la siguiente metodología:

Figura 3.4 Representación gráfica de Matriz FODA

	POSITIVOS Para alcanzar el objetivo	NEGATIVOS Para alcanzar el objetivo
ORÍGEN INTERNO Atributos de la empresa	FORTALEZAS Factores internos de la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.	DEBILIDADES Factores internos de la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.
ORÍGEN EXTERNO Atributos del ambiente	OPORTUNIDADES Factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.	AMENAZAS Factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.

Fuente: ENEB Business School

Para esta investigación se elaboró un análisis FODA aplicado al proceso de trabajo, la matriz obtenida se presenta en la **figura 3.5**.

Figura 3.5 Matriz FODA de la Desconcentración de líneas de trabajo de la UES

MATRIZ FODA DE LA DESCONCENTRACION DE LINEAS DE TRABAJO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Puntos Fuertes		Puntos Débiles	
FORTALEZAS:		DEBILIDADES:	
1	Existe un proceso con formatos definidos para cada etapa y claridad de las responsabilidades de los involucrados en su ejecución.	1	Las autoridades de la UES, conocen el problema pero no tienen como prioridad cambiar el proceso para mejorar los tiempos de respuesta.
2	El personal hace cumplir los requisitos que se han definido en cada etapa del proceso	2	Debido a concentración de funciones en UFI y UACI, genera atrasos para realizar compras en cada línea de trabajo.
3	Se cuenta con el equipo informático adecuado para la ejecución del proceso.	3	El personal actual no tiene interés en mejorar el proceso.
4	Los controles, aunque excesivos, impactan positivamente en el control interno del proceso, por lo que hasta la fecha no tiene observaciones de auditoría interna ni corte de cuentas.	4	El equipo informático asignado al proceso está sub utilizado, puesto que no se utiliza como herramientas para la optimización del proceso.
		5	Burocracia en los procesos administrativos, debido a controles que se exigen por costumbre y que no son necesarios, pero impactan en atraso en el ciclo del proceso
		6	No se utiliza sistema COMPRASAL en los procesos de compra y esto genera atrasos en el proceso.
OPORTUNIDADES:		AMENAZAS:	
1	Implementar las observaciones que hizo la Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación (DINAFI) en las evaluaciones realizadas al sistema financiero, mejoraría el tiempo de ciclo y disminuiría los controles, dejando solo los necesarios.	1	Deposito mensual que hace Ministerio de Hacienda para el funcionamiento regular de la universidad, no se realiza de manera oportuna, generando un atraso en la ejecución presupuestaria.
2	Generar una iniciativa para la mejorar los tiempos de ciclo en el proceso proponiendo una hoja de ruta, a fin de asegurar la continuidad del proyecto durante la coyuntura del proceso electoral.	2	Si se cambia la regulación de la ejecución presupuestaria, de áreas de gestión a presupuesto por programas, y las autoridades no se ponen de acuerdo, el presupuesto para la operación de la UES se puede ver comprometido.
3	Efectuar pasantías en universidades latinoamericanas de éxito para conocer las herramientas utilizadas en los procesos de compras y pagos, a fin de modernizar y fortalecer el proceso actual.	3	Entrada a período electoral, puede generar cambio de prioridades por parte del gobierno de turno, siendo que la mejora al proceso cambie de prioridad.
		4	Actualmente todas las instituciones que ejecutan el presupuesto de la nación han implementado el SAFI, excepto la UES.

Fuente: Elaboración Propia

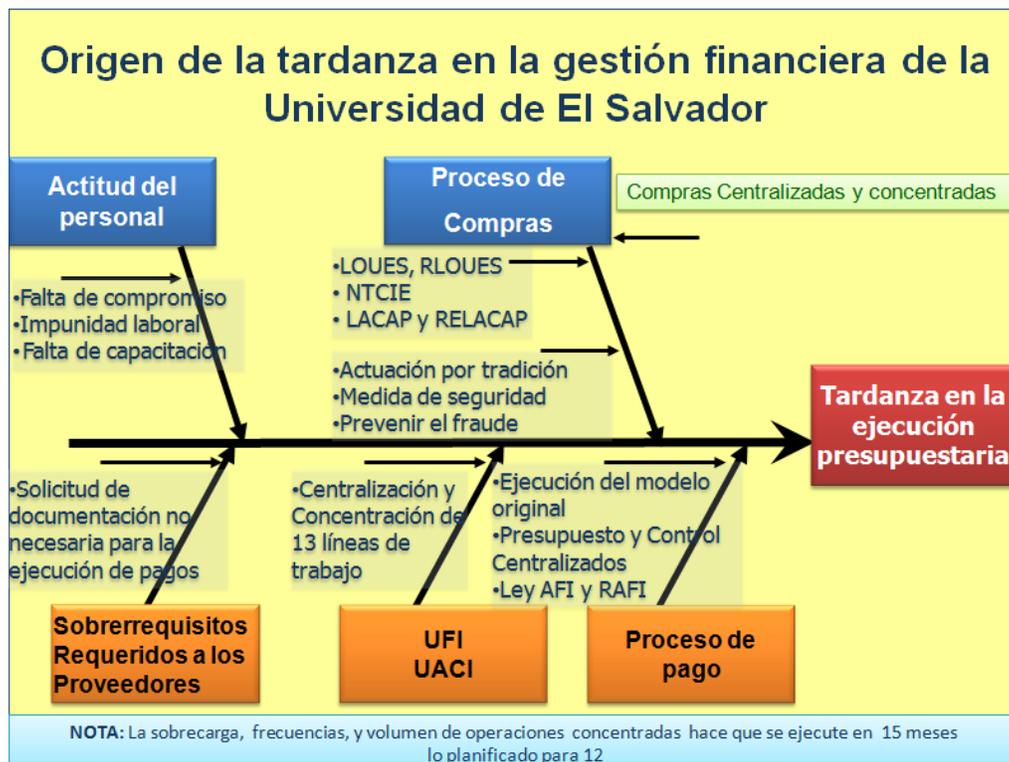
3.2.2.6 Análisis Causa-Efecto del Problema

Se realizó un análisis de causa-efecto, auxiliándose de un diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado (por su forma similar a la de un pez), que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse una línea central horizontal, la cual representa el problema concreto.

El propósito es identificar un problema y luego enumerar un conjunto de potenciales causas que lo hayan podido provocar.

Con esta metodología se ordenan de manera clara, amigable y sencilla las posibles causas de los problemas que surgen en cualquier proceso, a fin de conocer los motivos de las debilidades de la empresa y poder enfocar esfuerzos para buscar soluciones. El análisis efectuado se muestra en la **figura 3.6**.

Figura 3.6 Análisis Ishikagua de Causa-Efecto



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.7 Encuesta de Percepciones del Proceso de Contratación de Bienes y Servicios.

Con el propósito de obtener información sobre la apreciación que tienen los usuarios acerca del sistema de administración financiera de la UES. Se realizó una encuesta de percepción.

Estos usuarios incluyen las máximas autoridades, responsables de la toma de decisiones y personal administrativo de las líneas de trabajo que participan en el proceso.

Las **encuestas de percepción** son herramientas que permiten al investigador recoger información real sobre la apreciación de cómo el fenómeno investigado afecta a la población en un momento determinado, y así orientar el diseño de las mejoras que se necesitan implementar.

En ese sentido, se diseño utilizado como instrumento de entrevista un cuestionario con un diseño estructurado, utilizando técnicas de elaboración de preguntas que faciliten que la muestra calificada elegida externalice su opinión (**ver anexo 1**).

Las preguntas se han categorizado en cuatro tipos:

- a) Preguntas abiertas con escala tipo Escala de Likert
- b) Preguntas cerradas tipo Ranking
- c) Pregunta cerrada de Elección Única
- d) Pregunta abierta de opinión.

Se realizó el cuestionario de la encuesta de percepciones tomando como base las preguntas de investigación. El propósito de la encuesta fue conocer la opinión de la población sobre el conocimiento del problema que afecta los tiempos de respuesta para realizar los pagos de las compras de bienes y servicios. Con el propósito de obtener respuestas certeras, se ofreció a los participantes la confidencialidad y anonimato de sus opiniones, es por eso que la información se presenta de forma agregada.

3.2.2.7.1 Preguntas abiertas con Escala tipo Likert

La escala tipo de Likert, que es una escala sicométrica para la medición o recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes, consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones y juicios ante los cuales el entrevistado especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, ítem o pregunta.

(Néstor Malave, Modelo para enfoques de investigación, 2007. Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/aliriotua/fsico-de-escala-likert>)

Para este caso se ha utilizado la siguiente escala:

- 5- Muy de acuerdo
- 4- De acuerdo
- 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 1- Muy en desacuerdo

Los puntajes son los valores que se les asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta. Para obtener las puntuaciones en la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto a cada fase. El puntaje mínimo resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto al puntaje total; el puntaje máximo es número de afirmaciones multiplicada por 5.

La escala de Likert es una escala ordinal y como tal, no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud, es decir que si una persona obtiene una puntuación de 60 puntos en una escala, no significa esto que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 30 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 60 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma, que 40°C no son el doble de 20°C pero sí indican una temperatura más alta.

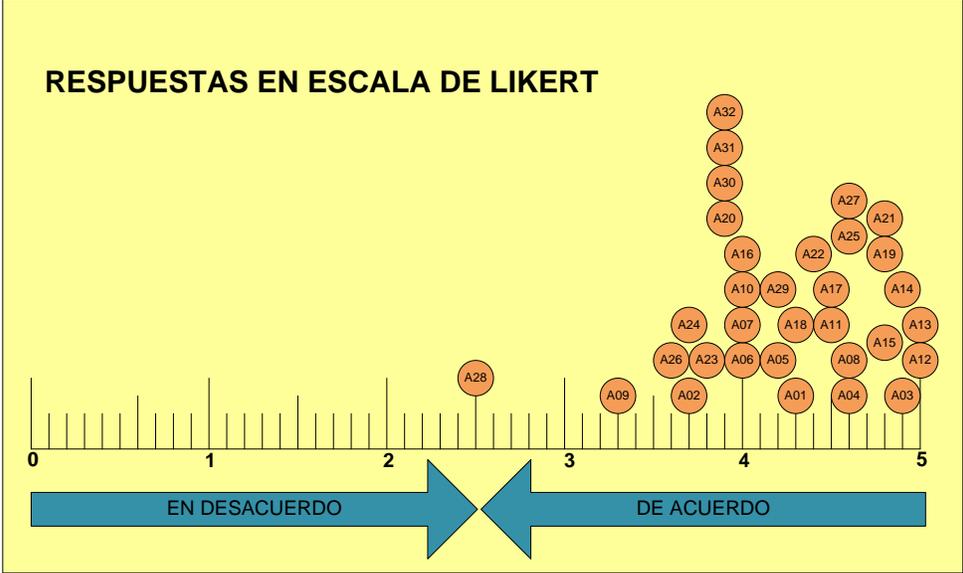
A pesar de esta limitación la escala Likert tiene la ventaja de que es fácil de construir y de aplicar, y además, proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la característica que se mide.

Los datos obtenidos se utilizarán desde dos perspectivas, la primera, utilizando la metodología de escala de Likert para conocer la actitud de cada individuo respecto al fenómeno (ver Figura 3.7), y la segunda conocer la percepción de cada ítem por toda la población entrevistadas (Ver anexo 3).

Para esta sección se formularon preguntas sobre la percepción de las consecuencias de la concentración de las operaciones en las oficinas centrales de la UES, además conocer su opinión respecto a que si al desconcentrar las funciones del sistema de administración financiera podría lograrse la simplificación y agilización de los procesos, a través de la creación de USEFIS y SACIS en cada facultad.

Por otro lado, se consultó a la población si estaba familiarizado con el concepto de desconcentración y el esfuerzo que se necesario para la gestión del cambio, en términos de adecuación de procesos y capacitación al personal para la implementación de estos.

Figura 3. 7 Resultados de preguntas en Escala de Likert



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la satisfacción vital de la muestra encuestada, se puede decir que únicamente un individuo se encuentra indeciso respecto a la posibilidad de realizar los cambios en el fenómeno estudiado y que el resto de la población está de acuerdo.

3.2.2.7.2 Preguntas cerradas de Ranking

Consiste en jerarquizar las diferentes respuestas ordenándolas según considere el encuestado. Por ejemplo por orden de preferencia, orden de prioridad, de importancia, entre otros. En las preguntas de este tipo, el sistema establece un ranking con base a una puntuación que se calcula mediante ponderación.

Se realiza de la siguiente manera:

Sea “n” el número de opciones de respuesta. A la posición 1 se le asigna una ponderación igual a n, a la posición 2 igual a n-1, hasta llegar a la última posición, que tendrá una ponderación igual a 1.

En un ejemplo con 5 opciones de respuesta, quedaría así:

<u>Posición</u>	<u>Ponderación</u>
1	5
2	4
3	3
4	2
5	1

Para cada opción de respuesta, se multiplica las veces que ha quedado en una determinada posición por la ponderación de dicha posición. La puntuación obtenida será el resultado de realizar esta operación con cada una las posiciones y sumar estos productos.

Según la siguiente fórmula:

$$Importancia\ final = \sum_{i=1}^n Ponderación * Número\ de\ Respuestas\ en\ la\ posición$$

(E-Encuesta.com, Cómo se calcula la puntuación en las preguntas de ranking, 2015. Recuperado de: [https://support.e-encuesta.com/hc/es/articles/206428135--C%C3%B3mo-se-calcula-la-puntuaci%C3%B3n-en-las-preguntas-de-ranking-.](https://support.e-encuesta.com/hc/es/articles/206428135--C%C3%B3mo-se-calcula-la-puntuaci%C3%B3n-en-las-preguntas-de-ranking-))

Para este caso se formuló la siguiente pregunta: Desde su punto de vista, enumere en orden de importancia del 1 al 7, las causas probables de la tardanza en el pago de las obligaciones de la UES.

Tabla 3.5 Tabulación de pregunta de Ranking

No	CAUSAS	NIVEL DE IMPORTANCIA							Puntuación	Importancia Final
		1	2	3	4	5	6	7		
Poderación		7	6	5	4	3	2	1		
1	Concentración de la revisión de contratos de fiscalía	14	5	7	1	1	0	2	172	Importancia 1
2	Concentración de la firma de contratos en rectoría	1	6	8	6	1	3	5	121	Importancia 3
3	Concentración en los proceso de reserva de fondos de la UFI	1	4	2	8	9	5	1	111	Importancia 5
4	Concentración en los procesos de pago en la UFI	0	7	6	2	9	4	2	117	Importancia 4
5	Concentración en los proceso internos de la UACI	8	5	4	7	4	1	1	149	Importancia 2
6	Actitud del personal administrativo	4	1	4	2	7	12	0	107	Importancia 6
7	Otras causas	0	0	1	1	1	2	24	40	Importancia 7

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la puntuación obtenida en la pregunta de ranking, según el nivel de importancia y la ponderación definida, el orden de importancia de las 7 causas posibles que generan la tardanza en el pago de las obligaciones de la UES, son presenta

Figura 3.8 Resultado de pregunta de Ranking



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que según la percepción de la muestra, la causa más relevante es la Concentración de la revisión de contratos en fiscalía. Siendo la segunda causa la concentración en los procesos internos de la UACI.

3.2.2.7.3 Preguntas de Elección única:

Son preguntas con respuestas en las que sólo puede ser elegida una opción de entre las opciones planteadas, es decir, las respuestas son excluyentes entre sí.

Para esta investigación se realizó la siguiente: ¿El cambio hacia la desconcentración de la gestión financiera deberá hacerse en una etapa o gradualmente?

Figura 3.9 Resultado de pregunta de elección única



Fuente: Elaboración Propia

En función de las respuestas obtenidas, se puede decir que no sería bien aceptado hacer los cambios en una sola etapa, pues la mayoría de la muestra opina que es más conveniente hacerlo de manera gradual.

3.2.2.7.4 Preguntas Abiertas en la encuesta:

Son aquellas preguntas que deben ser contestadas por el encuestado con sus propias palabras, permitiendo total libertad en la respuesta.

Se realizaron las siguientes preguntas, para las que se obtuvieron las respuestas que se muestran a continuación:

¿Hasta dónde se conoce el nuevo sistema informático que está desarrollando la Dirección de Tecnologías (La unidad que integra cómputo central, PROMETEO y Registro Académico de las Facultades) para el control e información de las operaciones académicas y financieras que realiza la UES?. ¿Cuál es su valoración sobre él?

Las respuestas obtenidas, literalmente fueron las siguientes:

- ✓ Interesante, pero falta socializarlo de forma individual con los involucrados.
- ✓ A la fecha y partiendo de lo que conozco, confiabilidad.

- ✓ Me parece que será un valioso soporte técnico que contribuirá con la modernización de los servicios y la transparencia.
- ✓ Es muy importante tener la información al momento que se requiere y es por ese medio que se puede lograr.
- ✓ que brinde información oportuna sobre los ingresos.
- ✓ Es un buen aporte, pero debe ampliarse el alcance del sistema.
- ✓ está en observación, ha presentado algunos problemas de inconsistencias.
- ✓ Es una adaptación del ADACAD.
- ✓ Puede constituirse en apoyo técnico por favorecer la agilidad en los procesos.
- ✓ Que permita tener un proceso ordenado.
- ✓ Integración de la información.
- ✓ es una acción importante para contar con información integral y oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ Burocrático.
- ✓ Excelente sistema.
- ✓ Bueno.
- ✓ No lo conocen o no tienen suficiente información.

¿Cuál es su valoración sobre la eliminación de la firma de planillas salariales? ¿El Cambio hacia la desconcentración de la gestión financiera deberá hacerse en una sola etapa o gradualmente, seleccione cuál forma adecuada?

Las respuestas obtenidas, literalmente fueron las siguientes:

- ✓ Necesaria y urgente.
- ✓ Si, si se verifican los controles.
- ✓ me parece que debería implementarse esta opción mediante el uso de otras alternativas de control.
- ✓ facilitar la liquidación de planilla.
- ✓ Esto daría mayor agilidad al pago.
- ✓ se evitarán contratiempos.
- ✓ habría que valorar esta acción.
- ✓ excelente, agiliza el proceso.
- ✓ es conveniente.
- ✓ Existe ventaja y desventaja, ya que el no firmar hace el proceso más ágil.
- ✓ sería menos burocrática.
- ✓ muy buena decisión si se toma y se aplican los mecanismos igual de seguros.
- ✓ participación de auditorías se puede eliminar.
- ✓ perfecto, hay mecanismos digitales.
- ✓ no debería existir, eliminarla.
- ✓ Podría agilizar pagos.
- ✓ Excelente, genera ahorro en cuanto al tiempo de los trabajadores en firmar, disminuye costos, agiliza procesos de planilla.

- ✓ muy bueno.
- ✓ Bueno.
- ✓ Un simple ahorro de papel.
- ✓ Es un anacronismo, por lo tanto, hay que eliminar ese trámite.
- ✓ Ahorro de papel.
- ✓ Positivo, eliminaría la burocracia.
- ✓ Totalmente de acuerdo, la firma en la planilla no comprueba que realmente cumple con sus funciones y mucho menos como medio de pago.
- ✓ Buena, solo que no estamos muy preparados para eso.
- ✓ Si no es problema por cuestiones de auditoría, creo que se podría eliminar
- ✓ No es recomendable, pues no quedaría evidencia de la acción.
- ✓ Muy bueno.
- ✓ Que ahorraría tiempo en el personal que lo ejecuta.

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1 PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO

4.1.1 Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) aplicada al proceso

Luego de haber analizado el proceso tanto en la secuencia de los pasos y haber aplicado un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se ha realizado un análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), para definir las acciones que se tomarán en cada uno de los aspectos que se encontraron en el análisis de la situación. Así se aprovechan las oportunidades para corregir debilidades, por medio de las estrategias de reorientación; se afrontan las amenazas no dejando crecer las debilidades, definiendo estrategias de supervivencia; se mantienen las fortalezas afrontando las amenazas, con estrategias defensivas; y se explotan las fortalezas aprovechando las oportunidades planteando estrategias de ataque-posicionamiento.

Figura 4.1. Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar)

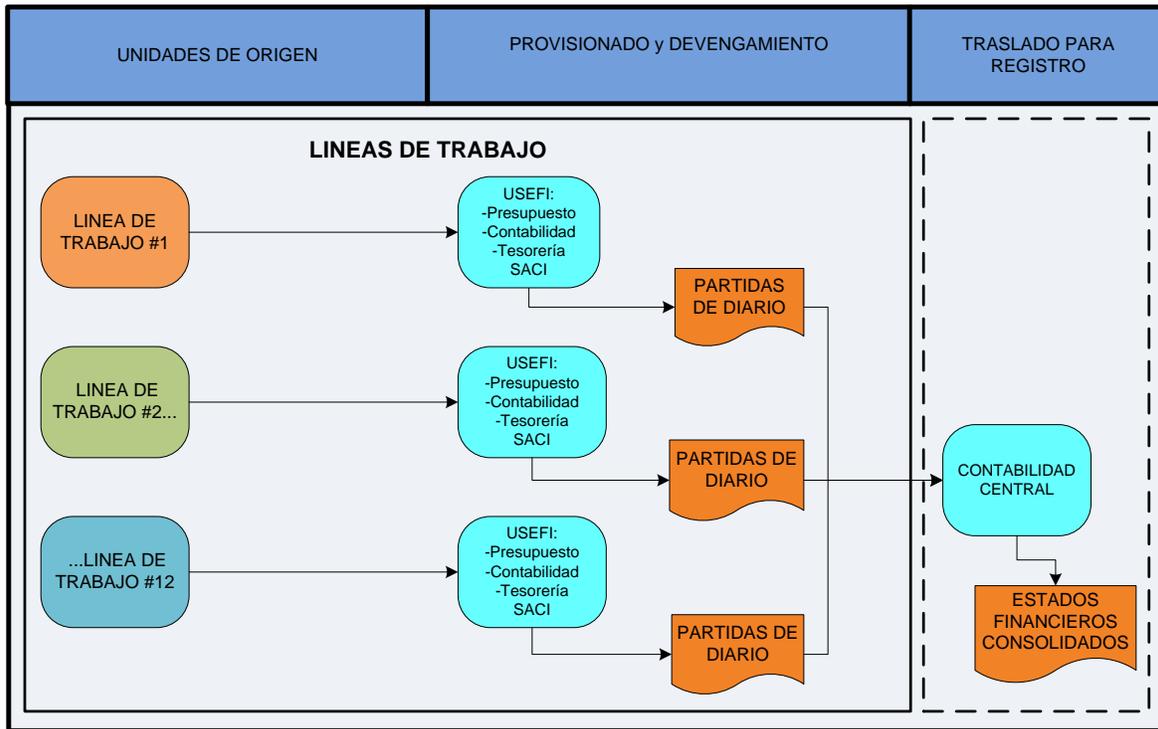
MATRIZ CAME

		Fortalezas	Debilidades	
Oportunidades	Estrategia Ofensiva (FO)		Estrategia de Reorientación (DO)	
	1	Aprovechar la experiencia del personal a fin de hacer un taller que permita elaborar una propuesta de mejora al proceso.	1	Sensibilizar a las autoridades para que la mejora del proceso se vuelva prioridad.
	2	Identificar mediante talleres cuales controles o requisitos no son realmente necesarios para la ejecución del proceso y eliminarlos para hacerlo mas expedito.	2	Generar una propuesta organizativa que permita la desconcentración de funciones en UFI y UACI hacia las facultades.
	3	Capacitar al personal en el uso del SAFI o un programa hecho a la medida a fin de mecanizar el proceso y disminuir los controles y requisitos en papel.	3	Socializar con el personal los beneficios y mejoras en clima laboral como consecuencia del fortalecimiento y modernización del proceso.
4	Enviar al personal a conocer las mejores prácticas internacionales a fin de vivir de primera mano los beneficios que tiene un proceso mecanizado y desconcentrado.	4	Coordinar pasantías a nivel internacional para implementar mejoras orientadas a la modernización del proceso, apoyados de herramientas informáticas y adopción del SAFI.	
Amenazas	Estrategia Defensiva (FA)		Estrategia de Supervivencia (DA)	
	1	Mantener informado al personal sobre cambios o posibles cambios en la regulación a fin de poder en conjunto definir una hoja de ruta en caso de materializarse el cambio	1	Adoptar la COMPROSAL como una alternativa para optimizar en alguna medida los procesos de compras.
	2	Capacitar al personal acerca de la existencia del SAFI, sea implementado o no a fin de que conozcan las posibles consecuencias en caso se decida implementarlo.	2	Buscar el apoyo de las autoridades para hacer cambios significativos, eliminando controles y requerimientos que nos son necesarios en el proceso.
3	Generar junto con el personal un plan de acción para la mejora del proceso a fin de que sea presentado a las autoridades para que estos evalúen relevancia del tema ante el periodo electoral.	3	Sensibilizar a las partes interesadas sobre los problemas que hay que afrontar a fin de comprometerlos para producir mejores resultados en relación a las metas mensuales .	
C	Aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades		Estrategias de Reorientación	
A	Afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades		Estrategias de Supervivencia	
M	Mantener las fortalezas afrontando las Amenazas		Estrategias Defensivas	
E	Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades		Estrategias de Ataque- posicionamiento	

4.1.2 Proceso propuesto

Luego de hacer el análisis y bajo la propuesta de crear Unidades Secundarias de la UFI (USEFIS) y de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) en cada línea de trabajo (Unidades de Origen), hará la consulta de disponibilidad y el requerimiento de compra dentro de la misma (Provisionado y Devengamiento), también el registro contable se generaría internamente, así como el traslado a tesorería. Además, generarían las partidas de diario que se consolidarán en Contabilidad General. Este esquema de trabajo se puede ver en la **figura 4.2.**

Figura 4.2. Diagrama de interrelaciones entre las áreas que participan en el proceso de contratación de bienes y servicios propuesto.



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Procedimiento propuesto para la contratación de bienes y servicios

En lo que se refiere a procedimiento de trabajo, se propone las siguientes actividades, para lo que se identifica el responsable de ejecutar la actividad, el tiempo en que se espera se realice la actividad (tiempo de operación) y el tiempo acumulado del ciclo completo (tiempo de ciclo).

Con esta propuesta se espera reducir el tiempo de ciclo del servicio, las colas de espera y mejorar los despachos, sin comprometer la calidad del producto o servicio.

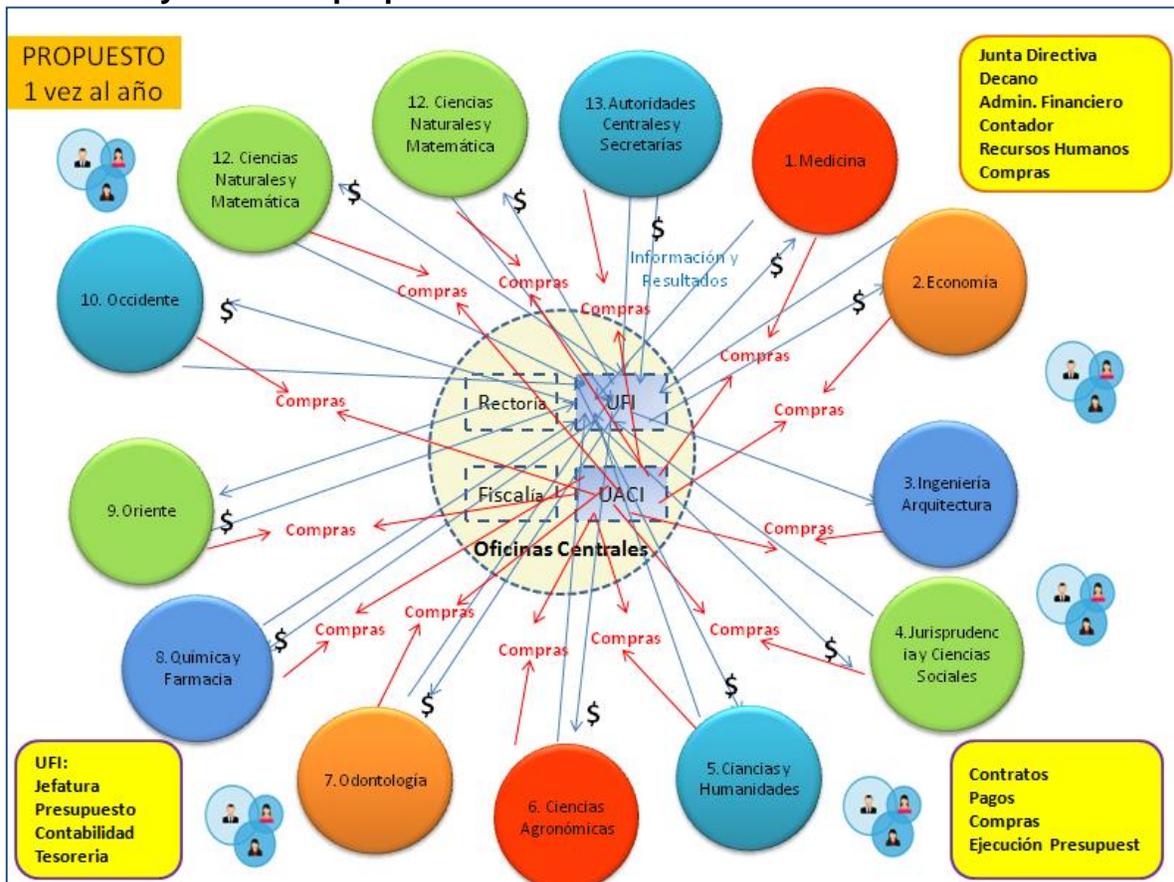
Tabla 4.1 Procedimiento propuesto para la contratación de bienes y servicios

No	Actividad	Tiempo de proc. en días.	Tiempo del ciclo acum. en días.
1	Solicitante define la necesidad de realizar la contratación de un bien, obra o servicio	0.5	0.5
2	Solicitante consulta disponibilidad presupuestaria asignada? Si. Ir al paso 3 No. Fin	0.5 día	1 día
3	Solicitante envía solicitud a USEFI de línea de trabajo.	0.5 día	1.5 días
4	USEFI <i>verifica disponibilidad monetaria</i> para la contratación de servicios profesionales y prioridades de compra. Es prioritario el requerimiento? Si. Ir al paso 5 No. Notifica al solicitante denegatoria, Fin.	0.5 día	2 días
5	USEFI emite Dictamen Técnico Financiero (DTF) y envía a Junta Directiva. Nota: La Junta Directiva se reúne cada 5 días hábiles, por lo que habría que coordinar una agenda para puntos de Junta.	0.5 días	2.5 días
6	Junta Directiva hace estudio del DTF ¿Aprueba? Si. Ir al paso 7. No. Notifica al solicitante denegatoria, Fin. NOTA: Considerar que Junta Directiva se reúne una vez a la semana, por lo que se ha considerado tiempo efectivo.	0.5 día	3 días
7	Junta Directiva emite acuerdo de contratación y lo distribuye a diferentes unidades (Solicitante, USEFI, SACI y Auditoría)	0.5 días	3.5 días
8	Presupuesto USEFI , provisiona el DTF para reservar los fondos e informa a SACI para que ejecute la compra.	0.5 días	4 días
9	SACI ejecuta la compra y selecciona proveedor con el Solicitante.	1.0 días	5 días
10	SACI comunica a la orden de compra al Proveedor, USEFI, Solicitante, Auditoría y Junta Directiva.	0.5 días	5.5 días
11	Solicitante firma acta de recepción de producto o servicio y factura, y la entrega al proveedor.	1.0 días	6.5 días
12	Proveedor entrega acta de aceptación y factura firmada por solicitante a SACI para recibir quedan.	0.5 días	7 días
13	SACI entrega copia del quedan, factura, y anexos a USEFI para emisión de cheque.	1.0 días	7.5 días

En la **figura 4.4** se puede apreciar la desconcentración de operaciones en oficinas centrales, debido a que la operación se realiza en cada línea de trabajo y el proceso se ejecuta en menos tiempo.

Este cambio es independiente del sistema informático que se utilice para la implementación del proceso, sin embargo se recomienda se utilice el sistema SAFI, dado que el mismo representaría a la UES un ahorro si se considera la contratación de una firma consultora para generar un sistema hecho a la medida o para implementar un sistema parametrizable y el tiempo de desarrollo que esto implica. Además un ahorro en los mantenimientos y actualización que se necesitarán en el tiempo.

Figura 4.4. Ejecución gráfica de 13 ciclos del procedimiento de contratación de bienes y servicios propuesto



Fuente: Elaboración Propia

4.2 VIABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El estudio de viabilidad intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto que parte de datos empíricos que pueden ser contrastados a través de diversos tipos de investigaciones.

- La **viabilidad técnica** busca determinar si es posible física o materialmente "hacer" un proyecto, determinación que es realizada generalmente por los expertos propios del área en la que se sitúa el proyecto.
 - Se ha observado que la UES cuenta con la suficiente capacidad instalada en cuanto a recurso humano calificado, recursos financieros, tecnológicos y físicos para implementar la propuesta de desconcentración de operaciones en la UFI y UACI.
- La **viabilidad legal**, se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto, como la inexistencia de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse con alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.
 - De conformidad a lo establecido a la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (LOUES) art. 10 párrafo 2, que dicta que cada facultad goza de autonomía administrativa y técnica, no obstante el Consejo Superior Universitario tiene la potestad para autorizar el organigrama de toda la institución.
 - La Ley Orgánica para la Administración Financiera Integrada (Ley AFI), Art. 117 considera que esta ley tiene carácter especial, y prevalecerá sobre cualquier ley de carácter general o especial que la contraríe. Para su derogación y modificación se le deberá mencionar de forma expresa.
 - Con el fin de descentralizar la toma de decisiones, se propone agregar a las facultades del rector definidas en el RLOUES, que éste pueda delegar determinadas funciones a los Decanos, para que estos tengan facultad de firma y de rendición de cuentas.

En ese sentido, se puede concluir que desde el punto de vista legal existe viabilidad para implementar las mejoras propuestas, sin embargo el cambio propuesto en función de descentralizar la toma de decisiones, favorecería aún más la desconcentración.

- La **viabilidad económica** busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la versión que demanda su implementación.
 - Existe viabilidad económica para la creación de USEFIs y SACIs, debido a que la UES cuenta con suficiente personal que podría ser reubicado para estos fines. Las facultades podrían capacitar a su personal y las oficinas centrales desconcentrar personal hacia las líneas de trabajo.
 - La implementación del Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI) no representa costos significativos para la UES, debido a que el Ministerio de Hacienda asegura que ellos asumirán los costos de implementación, modificación, soporte, actualización y capacitación.
 - En el caso de no adoptar SAFI, la elaboración de las Partidas de Diario por facultad, desconcentraría las operaciones en oficinas centrales y convertiría a Contabilidad en un Despacho Contable de servicio a las facultades.

.La **viabilidad de gestión** busca determinar si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la correcta implementación y eficiente administración del negocio.

- Se ha observado que el personal clave a nivel técnico y ejecutivo cuenta con las suficientes capacidades para poder coordinar el cambio, sin embargo se recomienda una capacitación sobre gestión del cambio para todo el personal que se involucre en el proyecto.

- La **viabilidad política** corresponde a la intencionalidad, de quienes deben decidir, de querer o no implementar un proyecto, independientemente de su rentabilidad.
 - Se ha observado que ha habido esfuerzos por mejorar y modernizar la administración financiera de la UES desde el año 2003, sin embargo los cambios en el gobierno universitario han afectado de forma negativa el inicio de ejecución de las propuesta generadas en gobiernos anteriores.
 - Las 1presiones sindicales afectan de manera directa las posibles decisiones de la alta dirección o modifican las ya tomadas.
 - Falta de compromiso y pertinacia en la toma de decisiones de las autoridades en función de la modernización de sistema administrativo financiero de la UES.

4.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

El proceso del cambio es complejo, debido a que implica salirse de la zona de confort, esto genera inconformidades y el clima laboral puede verse comprometido, la indiferencia del personal puede traer como consecuencia que el proyecto de cambio no se concrete o no se implemente adecuadamente.

Existe una importante necesidad de cambio para mejorar la gestión administrativa-financiera de la UES, sin embargo al tratarse de una Institución de gobierno con una ley orgánica que no ha sufrido cambios desde el año 1999, se ha encontrado una resistencia al cambio que no ha podido superarse. Además el período de gobierno de las autoridades es muy corto y las iniciativas pierden el impulso en el tiempo.

Sin embargo, es necesario que las autoridades tomen decisiones que mejoren el servicio que actualmente brinda la UES y que exista una voz líder que oriente a los colaboradores durante todo el proceso de cambio a fin de que se garantice la implementación de éste.

Una vez tomada la decisión, se deben considerar las 4 fases de la curva del cambio **Figura 4.5** a fin de elaborar una estrategia que permita implementar los cambios y mantenerlo en el tiempo.

- **Fase 1. Negación.** Ocurre al iniciar el cambio, las personas saben que se están enfrentando a una situación diferente, pero se niegan a aceptarlo.
- **Fase 2. Resistencia.** Esta es la más difícil de la curva, el personal sabe que se está enfrentando a un cambio, pero se pregunta si éste es bueno para él y cómo le afectará en su persona.
- **Fase 3. Exploración.** El personal acepta que se encuentra en el cambio, enfrentándolo con incertidumbre, pero con una buena actitud.
- **Fase 4. Compromiso.** La gente sabe que es un nuevo inicio y se enfoca a desarrollar aptitudes y habilidades que ayuden a la empresa, a enfrentar su nuevo camino.

Figura 4.5 las fases de las curva del cambio



Fuente: <https://www.altonivel.com.mx/>

Tomando en cuenta lo anterior, se deben tomar acciones previas, durante y posterior a un cambio, existen diversas formas para abordar el tema, tomando en cuenta que la Gestión del Cambio es un tópico que ha sido analizado por muchos autores y empresarios.

En ese sentido y tomando en cuenta las particularidades de la UES, la estrategia para gestionar el cambio que se recomienda desarrollar contiene 4 acciones:

1. Diagnóstico
2. Preparación
3. Ejecución
4. Mantenimiento.

1. Diagnóstico:

- Entender que tan preparada está la institución para realizar el cambio, para que implique el mínimo nivel de estrés adicional posible a las actividades del día a día.
- Revisar los recursos con los que se cuentan para apoyar el proyecto y comunicarlo.
- Considerar la velocidad con la que debe ser implementado el cambio, tomando en cuenta la velocidad con la que se mueve la atención y aprendizaje de los colaboradores, para poder generar un plan de acción que busque un balance en ambos y optimice el proceso.
- Entrenar al personal para fortalecer y desarrollar conocimientos, habilidades y competencias pertinentes.

2. Preparación:

- Generar un plan para sensibilizar e involucrar a los colaboradores.
- Considerar un presupuesto realista que se acople con la situación financiera de la institución, tomando en cuenta los procesos de aprendizaje, retención, motivación y manejo de inteligencia emocional en los colaboradores.
- Contar con una voz líder y crear una visión positiva del cambio, a fin de crear conciencia de los beneficios y razones coherentes del cambio.
- Generar un plan de comunicación con el fin de hacer un proceso de sensibilización y aceptación más eficiente.

3. Ejecución:

- Implementar y hacer seguimiento de un plan de acción concreto.

- Elaborar un cronograma concreto de acciones, identificando los responsables, así como las fechas de inicio y fin en cada actividad.
- Hacer seguimiento constante al plan de acción, corrigiendo sobre la marcha lo que sea necesario.
- Los colaboradores deben conocer los resultados que están obteniendo gracias a sus esfuerzos.

4. Mantenimiento

- Tomar en cuenta las lecciones aprendidas durante la ejecución del Plan de acción, a fin de tomar acciones que prevengan que la institución vuelva a su estado inicial.
- Nutrir el cambio, resaltando las ventajas competitivas y haciendo evidentes los logros con todo el personal, buscando mantener la motivación y estandarizar el cambio.

Para una gestión del cambio efectiva, se debe entender que el colaborador es el protagonista del cambio, comprendiendo las diferencias que existen entre ellos en términos de aprendizaje y motivación.

(Daniela Casas, Pasos para una gestión del cambio organizacional, 2016.

Recuperado de: <http://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/>).

4.4 MEJORAS EN EL CLIMA LABORAL

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad institucional.

Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, su manera de trabajar y de relacionarse, su interacción con la institución, el equipo que se utiliza y las características de la propia actividad de cada uno.

La implementación de un proceso de compras de bienes y servicios que mejore los tiempos del ciclo y la fluidez de la información, con transparencia produciría las siguientes mejoras:

- Tiempo del ciclo de servicio al usuario de pago sin marcada tardanza.
- Promoción de la capacitación continua al personal
- Estimular que la toma de decisiones se realice de acuerdo a los objetivos de cada línea de trabajo.
- Promueve la eficiencia administrativa de los recursos existentes de las líneas de trabajo.
- Promueve incentivos grupales, y por lo tanto el control interno.
- Fomenta la participación de la comunidad en cada línea de trabajo con su Junta Directiva.
- Personal comprometido con la institución, que podría implicar mejora de la imagen pública de la UES en la puntualidad de pagos.
- Permite la contratación de servicios privados menos costosos en algunas áreas y dirigir los recursos económicos a otras prioridades.
- Posibilidad de formación de alianzas estratégicas interinstitucionales con fines específicos al ayudar a la Línea de Trabajo en sus funciones operativas.

PLAN DE ACCIÓN

No.	Actividades	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Elaboración de un plan de gestión del cambio	Consultoría	■	■										
2	Designar los agentes de cambio en cada línea de trabajo	Decano		■										
3	Ejecutar un Diagnóstico del cambio	Consultoría		■	■	■								
4	Designar la Comisión de Desconcentración	CSU		■										
5	Elabora la Estrategias de Implementación	Comisión de Desconcentración		■	■	■								
6	Elaborar y ejecutar plan de capacitación para la divulgación del nuevo proceso	Decano y Jefe Administrativo de cada Facultad			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Elaborar y ejecutar plan de capacitación de gestión del cambio	Consultoría Agentes de Cambio			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Elaborar y ejecutar plan de comunicación	Proyección social			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Implementar USEFIs y SACIs en cada línea de trabajo	Decano y Jefe Administrativo de cada Facultad			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Implementar el proceso desconcentrado	Vicerrector Administrativo, Decano y Jefe Administrativo de						■	■	■	■	■	■	■
11	Evaluación de resultados	Vicerrector Administrativo, Decano y Jefe Administrativo de cada Facultad										■	■	
12	Divulgación de resultados	Proyección social											■	
13	Ejecución de ajustes	Vicerrector Administrativo, Decano y Jefe Administrativo de cada Facultad												■

Fuente: Elaboración Propia

4.5 CONCLUSIONES

- Se conoció y se describió el proceso actual de compras del sistema de administración financiera de la UES, elaborando un FODA y análisis de flujo de la información, concluyendo que este presenta volúmenes altos de requerimientos, que el tiempo de respuesta es de un mínimo de 60 días hábiles para dar respuesta a cada requerimiento y que, aunque el personal operativo muestra indiferencia para mejorarlo, el personal clave está consciente que debe mejorarse y han externado que se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para hacerlo.
- Se elaboró un diagrama del Ishikawa para conocer que las causas de la problemática, según los usuarios, se debe principalmente a la actitud del personal, la estructura actual del proceso de compras, los sobre requisitos exigidos a los proveedores, la concentración de las operaciones en la Unidad Financiera Institucional y la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional y el proceso de pago, lo cual provoca que existan tardanzas en la ejecución presupuestaria. En ese sentido si se desconcentra el Sistema de Administración Financiera de la Universidad de El Salvador desde las Oficinas Centrales hacia las líneas de trabajo, los procesos de contratación para la compra de bienes y servicios, se volverían más ágiles puesto que disminuirían los tiempos de respuesta.
- Se obtuvo información sobre la apreciación que tienen las autoridades y usuarios clave del proceso compras en específico y del sistema de administración financiera en general, a través de una encuesta de percepciones, mostrando acuerdo en la necesidad de desconcentrar la toma de decisiones hacia las facultades de la UES.
- Se analizó la viabilidad legal para crear unidades secundarias de la UFI y UACI en cada Facultad, determinándose que es legalmente viable. Además se consultó a las autoridades y personal clave su apreciación respecto a la creación de estas unidades, encontrando apertura y viabilidad técnica.

- Se elaboró una propuesta de desconcentración para mejorar la gestión administrativa-financiera de la UES, tomando en cuenta una campaña de conciencia para la gestión del cambio.
- En cuanto a la viabilidad política, se observó que, que a pesar de existir esfuerzos para mejorar y modernizar la administración financiera de la UES desde el año 2003, los cambios en el gobierno universitario y las presiones sindicales han afectado de forma negativa el inicio de ejecución de las propuestas generadas en gestiones anteriores. Además, no se observó compromiso y pertinencia en la toma de decisiones de las autoridades en función de la modernización de sistema administrativo financiero de la UES.

4.6 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se implemente la propuesta del proceso de compras de bienes y servicios, para poder atender los requerimientos en un mínimo de 10 días hábiles, utilizando los recursos actuales y ejecutando las estrategias planteadas en el análisis CAME.
- Además se recomienda desconcentrar las operaciones de la UACI y UFI, creando Unidades Secundarias Financieras (USEFI) y Secciones de Adquisiciones y Contratación Institucional (SACI), en cada una de las líneas de trabajo de la UES, implementando ya sea el Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) o un sistema institucional que permita el control y trazabilidad del proceso de compras.
- Tomando en cuenta que la viabilidad para la desconcentración de las operaciones de las UFI y UACI es positiva tanto a nivel legal como a nivel técnico, se recomienda que se cree un Comité que planifique, ejecute y controle el cambio, tomando como base el Plan de trabajo propuesto.

- Dado que es normal la resistencia al cambio por parte del personal, sobre todo cuando se han acostumbrado a hacer las cosas de una determinada manera durante mucho tiempo, se recomienda trabajar con el personal implementando una campaña de sensibilización para la gestión del cambio, que incluya conferencias y actividades de integración, facilitadas por expertos en clima organizacional, en el contexto de la modernización del sistema de administración financiera.
- Considerando que existe un Acuerdo de Consejo Superior Universitario favorable respecto a la desconcentración de las operaciones de la oficina central, se recomienda aprovechar el espíritu del mismo y amarlo a este estudio, a fin que el Rector haga las gestiones para generar condiciones técnicas que permitan implementación del proceso de desconcentración, por fases, apoyando la actualización de los procesos y procedimientos que soporten la desconcentración. Se considera relevante que durante la primera fase se ejecute una prueba piloto con una multidisciplinaria y una facultad de oficina central, una segunda fase con otra multidisciplinaria y dos facultades más de la oficina central y finalmente el resto de líneas de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2010.
- Piergiorgio Corbetta, Metodologías y Técnicas de la Investigación Social, 2007.
- Legislación Universitaria, Tomo 1, Tomo 2 y Tomo 3, Nov 2013.
- Estrategia Empresarial, ENEB Business School, 2018.
- www.worldpress.com, Ciencias administrativas 2012. Recuperado de: <https://administrativas.wordpress.com/2012/11/06/desconcentración-y-descentralización-de-la-administración-publica/>.

- Néstor Malave, Modelo para enfoques de investigación, 2007. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/aliriotua/fsico-de-escala-liket>
- E-Encuesta.com, Cómo se calcula la puntuación en las preguntas de ranking, 2015. Recuperado de: <https://support.e-encuesta.com/hc/es/articles/206428135--C%C3%B3mo-se-calcula-la-puntuaci%C3%B3n-en-las-preguntas-de-ranking->.
- Daniela Casas, Pasos para una gestión del cambio organizacional, 2016. Recuperado de: <http://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gesti%C3%B3n-del-cambio-organizacional-efectiva/>).
- *Richard Draft*, Teoría de la Organización, 2012. Recuperado de: <http://www.orion2020.org>
- Karina Aguilera Marín, Revista Jurídica de Seguridad Social, 2008, recuperado de: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rjss/juridica13/ensayo4.pdf>.

DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Diagnóstico de gestión financiera y administrativa de la Universidad de El Salvador 2009, Dirección Nacional de Administración Financiera e Innovación (DINAFI).
- Archivo de Secretaría General CSU.
- Informe de Pre Congreso Universitario del Comité Local de Oficinas Centrales, 2008.
- Respuesta de Consultas realizadas al Ministerio de Hacienda sobre implantación de SAFI, Ministerio de Hacienda, 2010.

ANEXO 1 – Marco Legal de la UES y el Sistema de Administración Financiera

Leyes:

- Constitución de la República (DL # 38 del 15/12/1983)
- Ley General de Educación (DL # 917 del 12/12/1996)
- Ley de Educación Superior (DL # 468 del 14/10/2004)
- Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (LOUES) (DL# 597 del 29/04/1999)
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI) (DL # 516 del 23/11/1995)
- Disposiciones Generales de Presupuesto (Decreto Legislativo 23/12/1983) D.O. # 239, Tomo 281, del 23/12/1983
- Disposiciones Específicas de Presupuesto para la Universidad de El Salvador
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) (DL # 868 del 05/04/2000)
- Código Tributario (DL # 230 del 21/12/2000)
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (DL # 927 del 20/12/1996)
- Ley de la Corte de Cuentas de la República (DL # 438 del 30/08/1995)
- Ley de Acceso a la Información Pública (DL # 534 del 02/12/2010)
- Ley de Ética Gubernamental (DL # 1038 del 01/07/2006)

Reglamentos:

- Reglamento de la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (RLOUES). (Acuerdo AGU # 70/99/2001 del 25/05/2001)
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (RLACAP) (DL #53 del 10/04/2013)

Normativa Técnica

- Manual Técnico SAFI
- Manual de Procesos de Ejecución Presupuestaria
- Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Universidad de El Salvador
- Manual Clasificador de las Transacciones del Sector Público
- Catálogo de Cuentas del Sector Público y Manual de Instrucciones
- Instructivos y Circulares

Además de los documentos antes listados, tiene un carácter de obligado cumplimiento los acuerdos tomados por parte de las máximas autoridades institucionales, lo cuales pueden ser de la siguiente naturaleza:

- Acuerdos emitidos de la Honorable Asamblea General Universitaria (AGU)
- Acuerdos emitidos por el Honorable Consejo Superior Universitario (C.S.U.)
- Acuerdos de Rectoría
- Acuerdos de Junta Directiva

Con el propósito de conocer con mayor precisión el marco legal, en las siguientes secciones se presenta una síntesis de los artículos de cada cuerpo legal que pueden considerarse como fundamentales o principales en alusión a la UES.

1. Constitución de la República de El Salvador

La Constitución de la República (Cn.) es la Ley fundamental de la organización de un Estado y en su estructura define en términos generales y a la vez esenciales, cómo debe ser el país y procura el bien común, la armonía y el desarrollo de la sociedad y el ser humano como sujeto y destinatario de todo el bien que contempla. Siendo así de generosa y avanzada, la Constitución de El Salvador dedica un artículo, específicamente el 61 para tutelar la educación superior y dentro de ésta le otorga un privilegio muy especial a la Universidad de El Salvador como es la autonomía, la cual consiste básicamente en su libertad y capacidad legal para autogobernarse y emitir su propia normativa interna. A continuación, se cita textualmente este artículo:

“Educación, ciencia y cultura

Artículo 61. La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos

docente, administrativo y económico. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento. Se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio. Estas instituciones estarán sujetas, de acuerdo con la ley, a la fiscalización del organismo estatal correspondiente. La ley especial regulará también la creación y funcionamiento de universidades privadas, respetando la libertad de cátedra. Estas universidades prestarán un servicio social y no perseguirán fines de lucro. La misma ley regulará la creación y el funcionamiento de los institutos tecnológicos oficiales y privados. El Estado velará por el funcionamiento democrático de las instituciones de educación superior y por su adecuado nivel académico.”

No obstante la autonomía que le favorece a la Universidad para ser independiente, tanto del gobierno central como de cualquier órgano de gobierno local o nacional, también hay que aclarar que esta autonomía no es igual a autosuficiencia económica o sea **autarquía**, puesto que por ejemplo, ella no genera los ingresos suficientes que necesita y de hecho gasta, sino que depende en un noventa o noventa y cinco por ciento (90% a 95%) de la subvención que le otorga el gobierno central representada por el Ministerio de Hacienda, con la aprobación de la Asamblea Legislativa, y que luego se le transfiere mensualmente a través del Ministerio de Educación, que es la unidad primaria a la cual está adscrita la UES dentro de la estructura presupuestaria diseñada para el área de gestión llamada Desarrollo Social.

Asimismo, hay que advertir que no obstante la autonomía que goza la UES, sus autoridades y empleados, ya sea docentes o administrativos deben ceñir sus actuaciones a la legalidad tal como lo exige el artículo 86 Cn. en el texto que se cita a continuación:

“EL ESTADO, SU FORMA DE GOBIERNO Y SISTEMA POLÍTICO

Artículo 86. El poder público emana del pueblo. Los órganos del Gobierno lo ejercerán independientemente dentro de las respectivas atribuciones y competencias que establecen esta Constitución y las leyes.

Las atribuciones de los órganos del Gobierno son indelegables, pero éstos colaborarán entre sí en el ejercicio de las funciones públicas.

Los órganos fundamentales del Gobierno son el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial. **Los funcionarios del Gobierno son delegados del pueblo y no tienen más facultades que las que expresamente les da la ley.**”

2. Ley de Educación Superior

Esta norma de carácter jurídico es una ley especial para la regulación de la educación a nivel superior, tal como lo define en el artículo 1, y así sucesivamente en sus ochenta y dos (82) artículos se establecen disposiciones fundamentales como las funciones y la estructura de este tipo de educación, los grados académicos, el sistema de unidades valorativas y los coeficientes de unidades de mérito, así como las labores de extensión cultural, los requisitos académicos para obtener títulos, cómo pueden otorgarse las incorporaciones o sea el reconocimiento de títulos extranjeros. También, define sobre las instituciones educativas que pueden prestar el servicio, previendo la existencia de universidades estatales y las creadas por iniciativa privada, respaldando su existencia legal con base en la Ley orgánica y en Estatutos respectivamente y las califica como corporaciones de derecho a las primeras y de utilidad pública a las segundas; en el aspecto económico, de manera general contempla la necesidad de la transparencia en el financiamiento de sus operaciones. De igual modo se pronuncia sobre aspectos especiales como la libertad de cátedra y la autonomía y libertad universitaria. De igual manera, regula sobre el personal académico y administrativo y los estudiantes y reservando las facultades que el Estado tiene, le confiere las atribuciones de vigilancia y evaluación sobre las Universidades e institutos tecnológicos. En otro aspecto, les ha dejado el diseño de la organización de estas instituciones y su forma de gobierno; finalmente, advierte sobre las sanciones que se aplican en caso de infracciones o incumplimiento de estas mismas disposiciones.

No obstante su autonomía, la Universidad de El Salvador también está sujeta a la Ley de Educación Superior, lo cual puede evidenciarse en el hecho que periódicamente, (Cada tres años) es visitada por los así llamados “Pares Evaluadores” designados por el Ministerio de Educación para que se practique la inspección y evaluación de diversas áreas como la académica, administrativo – financiera, investigación científica y de proyección social. Y efectivamente al final del proceso, rinden un informe con sus valoraciones y conclusiones, señalando las fortalezas y deficiencias identificadas

3. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (LOUES)

Esta Ley, representa el conjunto de normas que rigen la vida de la UES, tal como lo anuncia literalmente el artículo 1 “Objeto de la Ley.- La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y fines generales en que se basará la organización y el funcionamiento de la Universidad de El Salvador.”

Esta Ley fue promulgada el día veintinueve de abril de mil novecientos noventa y nueve y fue publicado el Diario Oficial 25 de Mayo de 199 Tomo # 343, número 96. Su estructura está organizada en noventa y un artículos a través de los cuales desarrolla los factores determinantes del ser de la Universidad tales como las disposiciones preliminares, sobre la Educación Universitaria, de la integración estructura orgánica y gobierno de la Universidad; del orden jurídico y la asesoría legal; de las incompatibilidades; de la Comunidad Universitaria; del Régimen Disciplinaria; del Patrimonio; del Régimen Económico Fiscal y finalmente contiene las disposiciones generales. De todas estas normas, se considera muy significativo, destacar el texto de dos de los primeros artículos que se refieren a aspectos sustanciales de la institución, así el artículo 2 sobre la Naturaleza Jurídica, y el 4 sobre la Autonomía, lo cual textualmente lo siguiente:

“Naturaleza jurídica

Artículo 2. La Universidad de El Salvador, que en el curso de esta Ley se denominará “la Universidad” o la “UES”, es una corporación de derecho público, creada para prestar servicios de educación superior, cuya existencia es reconocida por el artículo 61 de la Constitución de la República, con personalidad jurídica, patrimonio propio y con domicilio principal en la ciudad de San Salvador.”

Autonomía

Artículo 4. Para el cumplimiento de sus fines, la Universidad gozará de autonomía en lo docente, lo administrativo y lo económico. La autonomía universitaria consiste, fundamentalmente, en la facultad que tiene la Universidad para:

a) Estructurar sus unidades académicas, determinar la forma de cumplir sus funciones de docencia, investigación y proyección social, formular y aprobar sus planes de estudio; todo de conformidad a lo dispuesto en su propio ordenamiento jurídico y sin sujeción a aprobación extraña; salvo planes y programas de estudio para la formación de maestros, regulados en **el artículo 57 de la Ley de Educación Superior**; (Nota: el art. 57 antes citado se refiere a otro tema, en realidad debe relacionarse con los arts. 35 y 37 y a la **Ley de Educación Superior y a la Ley de la Carrera de Docente**).

- b) Nombrar, remover y sancionar a los funcionarios y al personal de la corporación universitaria, sin más limitaciones que las determinadas por la ley;
- c) Disponer y administrar libremente los elementos de su patrimonio, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República y en su propio régimen jurídico; y
- d) Darse sus propios reglamentos e instrumentos legales, dentro del marco que le fijan la presente Ley y el orden jurídico de la República.

La Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (LOUES) cuenta con su Reglamento, puesto que según el ordenamiento jurídico, toda ley debe contar con un reglamento que lo desarrolle en lo conceptual para facilitar su cumplimiento.

4. Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador (RLOUES)

El artículo 1 del RLOUES es bastante explícito sobre el objetivo por el cual fue emitido: desarrollar y complementar las disposiciones básicas y generales de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador en lo referente a su organización y funcionamiento.

5. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Ley AFI)

Todas las instituciones que funcionan con financiamiento otorgado por el Estado están sujetas al régimen que establece la Ley AFI, la cual es reconocida por su carácter rígido del cual se han originado gran cantidad de juicios de cuentas, debido

Cobertura Institucional

Art. 2.- Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas del Gobierno de la República, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado. (...)

Componentes del Sistema

Art. 10.- La aplicación del SAFI se hará a través de los siguientes subsistemas componentes: Subsistema de Presupuesto, Subsistema de Tesorería, Subsistema

de Inversión y Crédito Público y Subsistema de Contabilidad Gubernamental. Los subsistemas estarán a cargo de las siguientes Direcciones Generales:

Dirección General del Presupuesto, Dirección General de Tesorería, Dirección General de Inversión y Crédito Público y Dirección General de Contabilidad Gubernamental, respectivamente. (2)

Características del Sistema

Art. 11.- La característica básica del SAFI es la centralización normativa y descentralización operativa. La centralización normativa le compete al Ministerio de Hacienda y la descentralización operativa implica que la responsabilidad de las operaciones financieras en el proceso administrativo, la tienen las unidades ejecutoras.

Formación de la Unidad Financiera Institucional (UFI)

Art. 16.- Cada entidad e institución mencionada en el Artículo 2 de esta Ley establecerá una unidad financiera institucional responsable de su gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto por la presente Ley. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución y dependerá directamente del Titular de la institución correspondiente.

De igual manera, que en el área Financiera, existe una regulación estricta para la adquisición y la contratación de obras, bienes de servicios, lo cual está contenido en la Ley que se cita a continuación:

6. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

Sujetos a la ley

Art. 2.- Quedan sujetos a la presente ley:

Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que oferten o contraten con la administración pública, dichas personas podrán participar en forma individual o conjunta en los procesos adquisitivos y de contratación que lleven a cabo las instituciones;

Las adquisiciones y contrataciones de las instituciones del estado, sus dependencias y organismos auxiliares de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la comisión ejecutiva hidroeléctrica del río Lempa y el instituto salvadoreño del seguro social;

Las adquisiciones y contrataciones de las entidades que comprometan fondos públicos de conformidad a lo establecido en la constitución y leyes respectivas, incluyendo los provenientes de los fondos de actividades especiales (...).

Establecimiento de la UACI

Art. 9.- Cada institución de la Administración Pública establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

Dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de operaciones u otras características propias, la UACI podrá desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios. (...)"

Relación UACI – UFI

Art. 11.- La UACI trabajará en coordinación con la unidad financiera institucional UFI del sistema de administración financiera integrado SAFI, establecido en la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado en lo relacionado a adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, especialmente en lo concerniente a la programación de las adquisiciones y contrataciones, y a la disponibilidad presupuestaria.

7. Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)

ESTRUCTURA DE LA UACI

Art. 6.- La UACI podrá organizarse en diferentes áreas, de acuerdo a la estructura organizacional de la Institución y al volumen de sus operaciones. Cuando las necesidades de organización administrativa lo requieran por motivo de especialización funcional o ubicación geográfica, el Titular de la Institución podrá desconcentrar la operatividad de la UACI, mediante acuerdo razonado. En el acuerdo se establecerá con precisión la asignación de competencias que corresponda a cada una de estas unidades y los mecanismos de coordinación adecuados para evitar duplicidad de esfuerzos.

La consolidación y preparación del programa anual de adquisiciones y contrataciones integrado, corresponderá al Jefe de la UACI.

Toda esa información así recolectada se tendrá en cuenta al momento de elaborar la propuesta de solución, puesto que este equipo de investigación lo que pretende es entregar una solución de aceptación democrática y principalmente que sea funcional.

Ley de la Jurisdicción Contencioso Administrativa D.O. No. 209 Tomo 417 del 09/11/2017

Ley de Procedimientos Administrativos D.O. No. 30 Tomo 418 del 13/02/2018.

ANEXO 2. Guía de la Entrevista

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

TRABAJO DE GRADUACION: "CONSULTORIA SOBRE LA
DECONCENTRACION DE LA GESTION FINANCIERA DESDE OFICINAS
CENTRALES HACIA LAS FACULTADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL
SALVADOR UES"

Buenos días (o buenas tardes):

Estamos trabajando en un estudio de campo que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la desconcentración financiera de la Universidad de El Salvador.

Le solicitamos su valiosa ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo, pero son muy importantes. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración.

INDICACIONES

A continuación se presentan las preguntas, marque con claridad únicamente una opción elegida, no se deben marcar dos opciones.

1. La concentración de operaciones del sistema de Administración Financiera en Oficinas Centrales incide en la demora de las operaciones de las Facultades de la Universidad de El Salvador.

(5) Muy de acuerdo

(4) De acuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

2. Si se desconcentran las funciones y actividades del sistema de Administración financiera de la Universidad, se logrará la simplificación y la agilización de la gestión financiera.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

3. Es necesario realizar un estudio amplio de la Administración financiera de la UES para identificar las causas de la problemática y las posibles soluciones.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

4. La opinión de los usuarios aporta información necesaria para la reestructuración efectiva del sistema de administración financiera de la Universidad.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

5. La desconcentración a través de la creación de las Unidades Secundarias de la UFI (USEFIS) eliminaría los atrasos en que se incurre en la contratación y en los pagos a empleados y proveedores.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

6. La creación de unidades secundarias de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) en las Facultades y en Oficinas Centrales permitirá la realización oportuna de la compra de bienes y servicios.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

Presupuesto, requiere tomar en cuenta algunos cambios para garantizar de manera satisfactoria la gestión financiera de la UES y la Implantación del Sistema de Administración Financiera Integrado (.OSAFI) en línea o no.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

11). Modificar la Estructura Presupuestaria de la UES, implica que las facultades que actualmente representan 12 Líneas de trabajo correspondiente a la Unidad Presupuestaria 03 "Enseñanza Universitaria" se convierta cada una de ella en una Unidad Presupuestaria.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

12). La desconcentración requerirá que en cada facultad se conforme la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera (USEFI), la cual será responsable de la ejecución del presupuesto y deberá estar conformada con las áreas de Presupuesto, Tesorería y Contabilidad.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

13). La dependencia jerárquica de cada USEFI que se conforme será directamente del Decano de la facultad respectiva y la relación que éstas unidades mantendrán con la Unidad Financiera Institucional (UFI) será de carácter funcional, es decir que los trámites para la gestión de recursos ante el Ministerio de Hacienda, los hará la UFI y la consolidación de la información principalmente relacionado a lo contable.

- (5) **Muy de acuerdo**
- (4) **De acuerdo**
- (3) **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- (2) **En desacuerdo**
- (1) **Muy en desacuerdo**

14). Al desconcentrar la gestión financiera en USEFI's, toda la documentación probatoria desde la PEP, hasta el pagado y la contabilización de los hechos económicos será custodiada por la USEFI, ya que la operatividad de la gestión financiera se realiza en cada unidad desconcentrada.

- (5) **Muy de acuerdo**
- (4) **De acuerdo**
- (3) **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- (2) **En desacuerdo**
- (1) **Muy en desacuerdo**

15). Los recursos humanos que requerirá la USEFI puede ser el mismo personal que actualmente trabaja en las Administraciones financieras de cada facultad, siendo éste el más idóneo para realizar el nuevo proceso.

- (5) **Muy de acuerdo**
- (4) **De acuerdo**
- (3) **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- (2) **En desacuerdo**
- (1) **Muy en desacuerdo**

16). La Desconcentración de la Gestión Financiera en USEFI's dará lugar a que cada facultad separe las operaciones administrativas de las financieras, por lo que habrá que desligar de la Administración financiera las gestiones relacionadas con la UACI, RRHH, etc. y que estas funciones las absorba un área administrativa.

- (5) **Muy de acuerdo**
- (4) **De acuerdo**
- (3) **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- (2) **En desacuerdo**
- (1) **Muy en desacuerdo**

17). Es necesario capacitar al personal que conformará la USEFI y especializarlo

en las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

18). De aprobarse la creación de USEFI's, éstas deberán sustentarse mediante Acuerdo de Junta Directiva o del Consejo Superior Universitario (CSU) según corresponda.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

19). Es necesario definir los procedimientos de trabajo propios de la gestión financiera, de tal manera que permita delimitar las acciones y responsabilidades, así como definir a las unidades internas que solicitan recursos y suministran información. Esto permitirá la transparencia en las operaciones y mantener uniformidad en la aplicación de criterios.

- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |
| (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |

20). El rol de la Unidad Financiera Institucional (UFI) cambiaría significativamente, ya que al darse la desconcentración, la UFI se convierte en una unidad de carácter gerencial, en el análisis de la información para la toma de decisiones, y de gestión de los recursos que soliciten las USEFI's.

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| (5) Muy de acuerdo | (2) En desacuerdo |
| (4) De acuerdo | (1) Muy en desacuerdo |

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 21). Otro aspecto importante es que lo relacionado a la ejecución de los recursos asignados a las Unidades presupuestarias siguientes: 1) Dirección y Administración institucional; 2) Apoyo al servicio Académico; 3) Desarrollo de la Infraestructura Universitaria; 4) Desarrollo de la Investigación Universitaria y 5) Asamblea General Universitaria; sea la UFI quien lo ejecute, para no tener que crear otra USEFI más para la ejecución de estos recursos.

(5) Muy de acuerdo

(2) En desacuerdo

(4) De acuerdo

(1) Muy en desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 22). Al efectuarse la desconcentración, es necesario analizar la situación de las Adquisiciones y Contrataciones, ya que existen dificultades en el cumplimiento de las metas y objetivos en cada una de las facultades, como consecuencia de la aglomeración en una sola Unidad de compras; por lo que se recomienda como mínimo implementar la desconcentración de las compras por libre gestión hasta agotar el límite legal aplicable a la institución en su conjunto.

(5) Muy de acuerdo

(2) En desacuerdo

(4) De acuerdo

(1) Muy en desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 23). Otro factor que también se ha identificado como crítico en la Universidad de El Salvador es lo relacionado a Recursos Humanos, por lo que se recomienda analizarla en paralelo a este proceso.

(5) Muy de acuerdo

(2) En desacuerdo

(4) De acuerdo

(1) Muy en desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 24). De aprobarse la creación de USEFI's, éstas deberán controlar también

el área de los ingresos o recursos propios (o sea la desconcentración del control que lleva actualmente ACME):

(5) Muy de acuerdo

(2) En desacuerdo

(4) De acuerdo

(1) Muy en desacuerdo

(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

25). El cambio hacia la desconcentración de la gestión financiera deberá hacerse en una sola etapa o gradualmente, seleccione cuál forma adecuada:

() En una sola etapa

() Gradualmente

26). Hasta donde se conoce el nuevo sistema informático que está desarrollando la Dirección de Tecnologías (La Unidad que integra Cómputo Central, ADACAD y Registro Académico de las Facultades) para el control e información de las operaciones académicas y financieras que realiza la UES ¿Cuál es su valoración sobre él?

27) ¿Cuál es su valoración sobre la eliminación de la firma de planillas salariales?

28) ¿Hay alguna información que Ud conoce y no vista en este formulario, que favorezca la centralización normativa y deconcentración operativa en el proceso administrativo que participan las unidades ejecutoras?

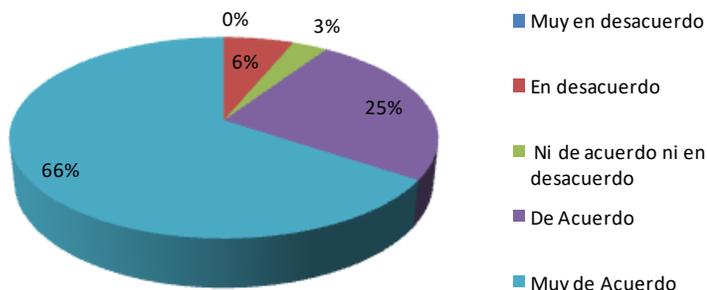
Si ()

No ()

Explique brevemente: -----

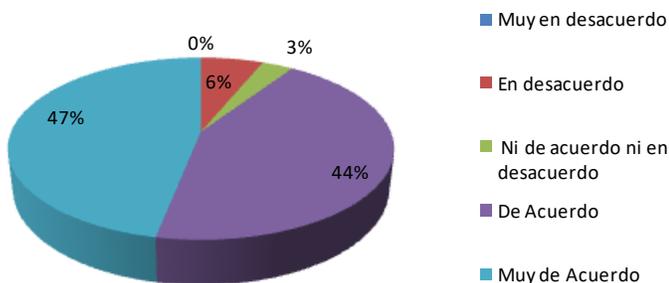
ANEXO 3. Evaluación de las encuestas

1. La concentración de las operaciones del Sistema de Administración Financiera en Oficinas Centrales incide en la demora de las operaciones de las facultados de la UES?



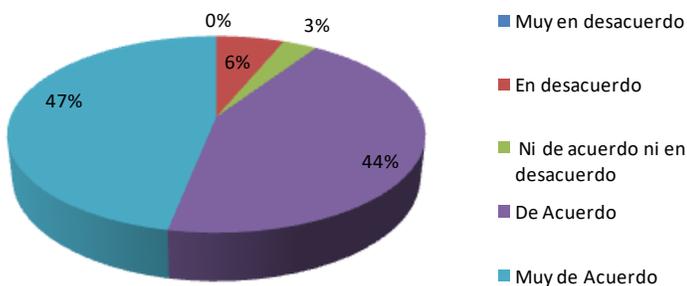
El 66%, está muy de acuerdo, el 25% muy de acuerdo, 3% indiferencia, y suman **94%** que la concentración de las operaciones, demora en la realización de las operaciones. Las personas estratégicas son usuarios directos de la Administración Financiera de la UES.

2. Si se desconcentran las funciones y actividades del sistema de Administración financiera de la UES, se logrará la simplificación y agilización de la gestión financiera?



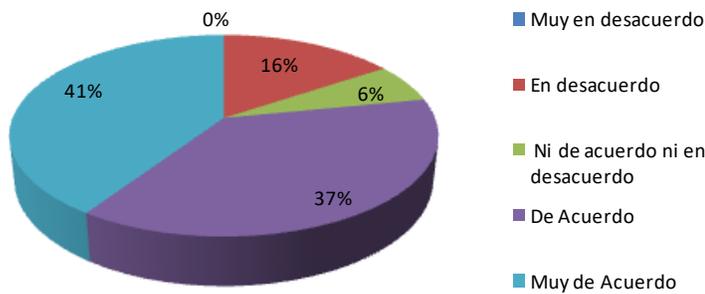
El 44% está de acuerdo el 3%b indiferente, **suman 47%** que si se desconcentran las funciones y actividades del sistema de Administración financiera, se logrará la simplificación y agilización de la gestión financiera.

3. Si se desconcentran las funciones y actividades del sistema de Administración financiera de la UES, se logrará la simplificación y agilización de la gestión financiera



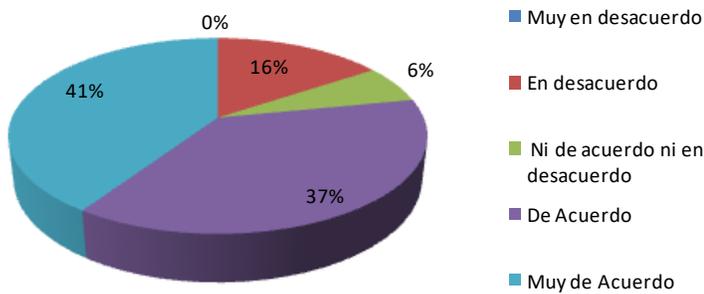
El 44% está de acuerdo, 3% indiferente, suma 47% si se desconcentran las funciones y actividades de la Administración Financiera de la UES, se lograra la simplificación y agilización de la gestión financiera.

4. La opinión de los usuarios aporta información necesaria para la reestructuración efectiva del sistema de administración financiera de la UES?



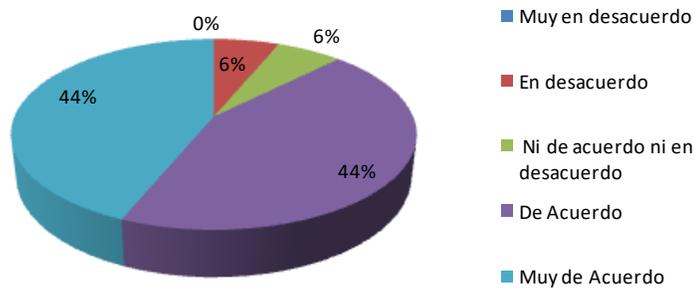
Muy de acuerdo está el 41% y de acuerdo el 37%, indiferente 6%, suman **84%** que toman en cuenta la opinión de los usuarios.

5. La desconcentración a través de la creación de las Unidades secundarias de la UFI (USEFIS) eliminaría los atrasos en que se incurre la contratación y en los pagos a empleados y proveedores?



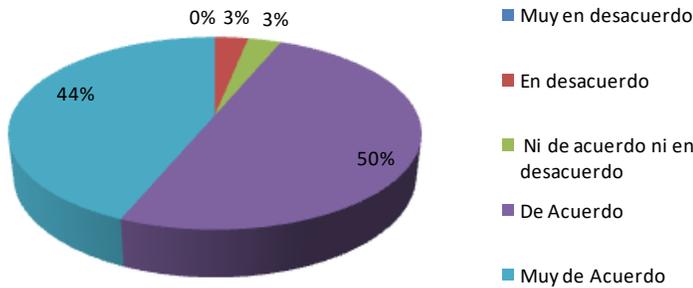
El 37% está muy de acuerdo y el 41% de acuerdo, indiferente 6%. Todos suman 84%, que están a favor de la creación de USEFIS.

6. La creación de unidades secundarias de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) de las facultades y en oficinas centrales permitirá la realización oportuna de la compra de bienes y servicios?



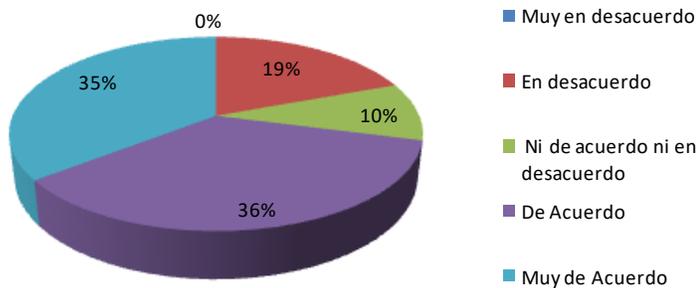
El 44% están muy de acuerdo y el 44% de acuerdo, indiferentes 6% en consecuencia suman el **94%** aprueban la creación de SACI, Unidades Secundarias desconcentradas de la UACI.

8. La desconcentración de la gestión financiera institucional, implica la creación de Unidades Secundarias Financieras (USEFI's), a las cuales se les transfieren responsabilidades en relación al manejo de los recursos financieros y los registros contables y



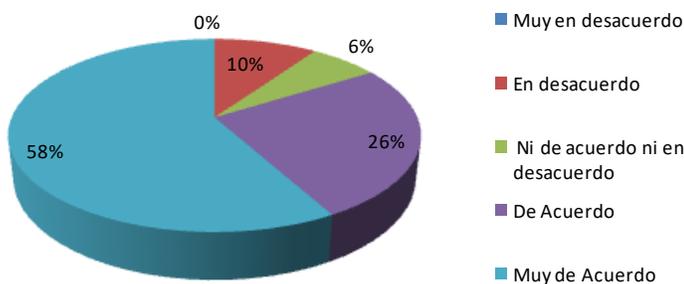
El 50% esta muy de acuerdo, y el 44% de acuerdo, 3% indiferentes en suma 97% aprueban la desconcentración del manejo de recursos financieros y registros contables.

9. Cualquier otra acción que implique unicamente la delegación de actividades de registri o la creación de una pagaduría auxiliar, no podría ser considerada como desconcentración de la gestión financiera



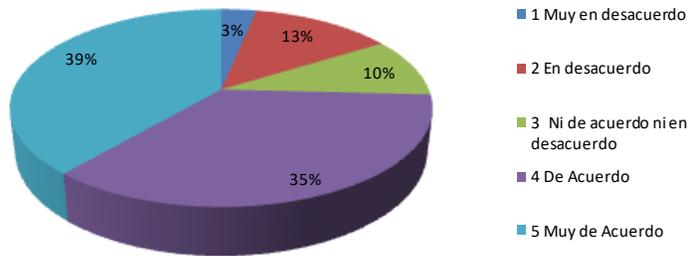
El 35% están muy de acuerdo, y el 36% de acuerdo, indiferente 10% en suma 81% están de acuerdo que la creación de una pagaduría, no podría considerarse desconcentración de la gestión financiera.

10. La propuesta de desconcentración del proceso de ejecución del presupuesto requiere tomar en cuenta algunos cambios para garantizar de manera satisfactoria la gestión financiera de la UES y la implantación del Sistema de Administración Financiera Integ



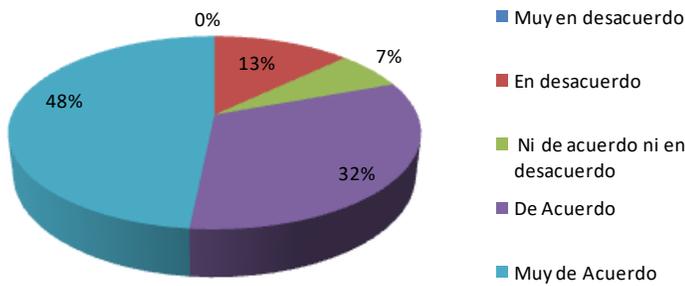
El 58% está muy de acuerdo, y el 26% de acuerdo, 6% indiferentes, en suma el 90% está de acuerdo con los cambios para garantizar su implantación satisfactoria.

11. Modificar la estructura presupuestaria de la UES, implica que las facultades que actualmente representan 12 lineas de trabajo correspondiente a la unidad presupuestaria 03 "Enseñanza Universitaria" se convierta cada una de ella en una unidad presu



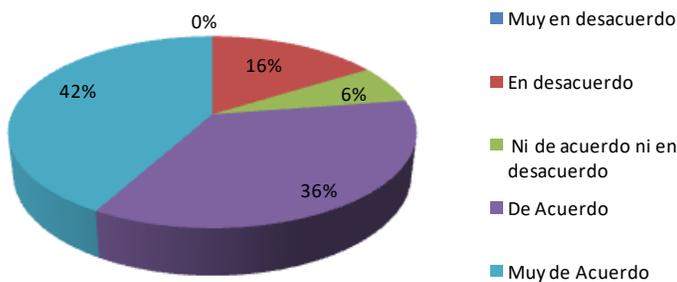
El 35% está de acuerdo y el 39% está muy en desacuerdo en modificar la estructura presupuestaria.

12. La desconcentración requerirá que en cada facultad se conforme la Unidad Secundaria Ejecutora Financiera (USEFI), la cual será responsable de la ejecución del presupuesto y deberá estar conformada con las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad



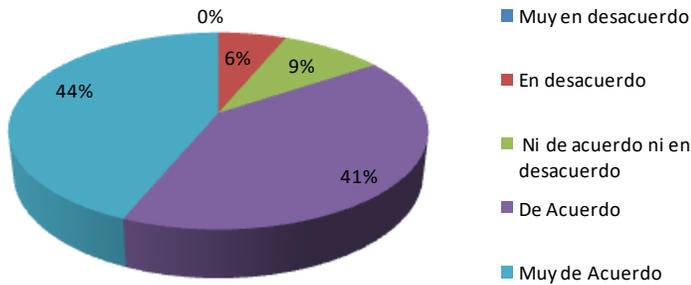
El 45% está muy de acuerdo, 32% está de acuerdo, y el 7% indiferente, suma 84% a favor de la desconcentración a las líneas de trabajo de las unidades de la UFI.

13. La dependencia jerárquica de cada USEFI que se conforme será directamente del decano de la facultad respectiva y la relación que éstas unidades mantendrán con la UFI será de carácter funcional, es decir que los trámites para la gestión de recursos ant



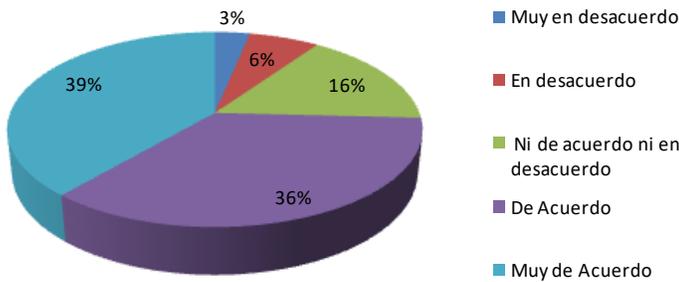
El 42% está muy de acuerdo, 36% de acuerdo y 6% indiferente, suma 84% a favor de la dependencia jerárquica del decano y su carácter funcional con la UFI central.

14. Al desconcentrar la gestión financiera en USEFI's, toda la documentación probatoria desde el PEP, hasta el pagao y la contabilización de los hechos económicos será custodiada por la USEFI, ya que la operatividad de la gestión financiera se realiza en



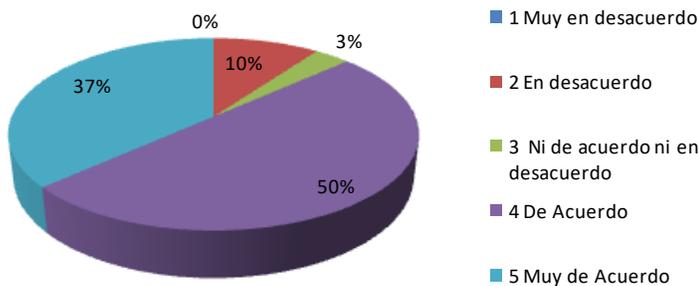
El 44% está muy de acuerdo, el 41% está de acuerdo y el 9% indiferentes, por lo que el 94% que la documentación de los hechos económicos serán custodiados por la USEFI.

15. Los recursos humanos que requerirá la USEFI puede ser el mismo



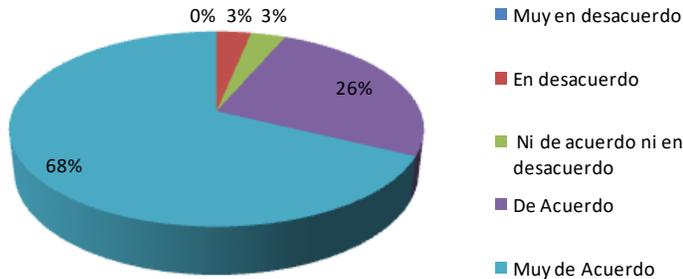
El 39% Muy de Acuerdo, 36% de Acuerdo y el 16% indiferente, con lo que suma que el 91% que los recursos humanos que requiere la USEFI, será el mismo.

16. La desconcentración de la gestión financiera en USEFI's dará lugar a que cada facultad separe las operaciones administrativas de las financieras, por lo que habrá que desligar de la Administración financiera las gestiones relacionadas con la UACI, RRHH



El 37%, está muy de acuerdo, 50% de acuerdo y el 3% es indiferente, en suma el 90% está de acuerdo en las USEFIs, desligadas de UACI y RR HH.

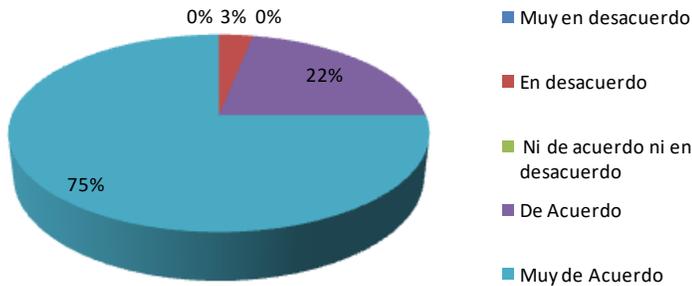
17. Es capacitar al personal que conformará la USEFI y especializarlo en las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad



a

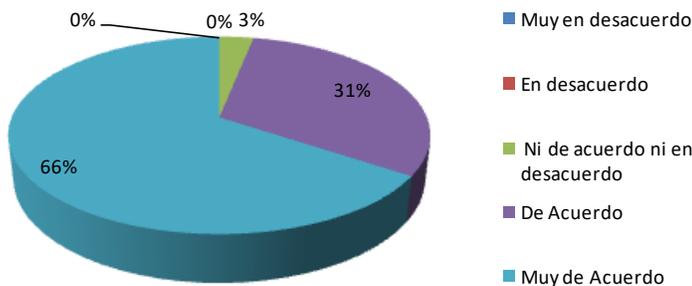
El 68% está muy de acuerdo, 26% de acuerdo y 3% indiferentes, suman 97%, la capacitación del personal en las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad en las USEFIs.

18. De aprobarse la creación de USEFI's éstas deberán sustentarse mediante acuerdo de junta directiva o del consejo superior universitario (CSU) según corresponda



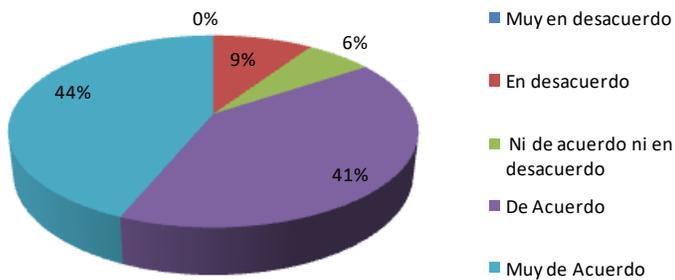
El 75% está Muy de Acuerdo, 22% de Acuerdo, suman 97% que la creación de las USEFIs, deben sustentarse mediante acuerdo de JD o del CSU, según corresponda.

19. Es necesario definir los procedimientos de trabajo propios de la gestión financiera, de tal manera que permita delimitar



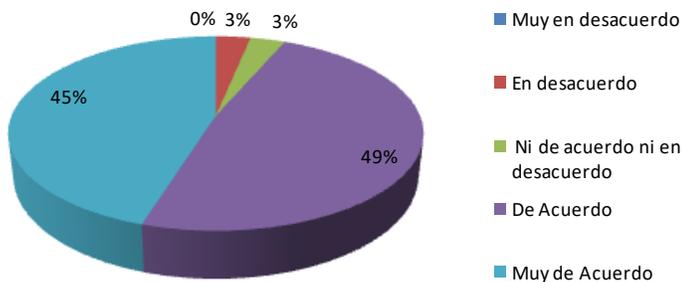
El 66% está muy de Acuerdo, 31% de Acuerdo y el 3% indiferente, suman 100% coinciden en definir los procedimientos de trabajo propios de la gestión financiera para delimitar responsabilidades.

20. El rol de la Unidad Financiera Insitucional (UFI) cambiaría significativamente ya que al darse la desconcentración, la UFI se convierte en una unidad de carácter gerencial, en el análisis de la información para la toma de decisiones, y de gestión de lo



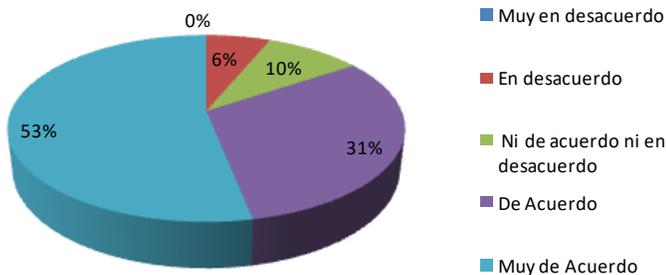
El 41% está de acuerdo, 6% indiferente, suma 47% que la UFI se convierta en una Unidad de carácter gerencial, en el análisis de la información para la toma de decisiones.

21. Otro aspecto importante es que lo relacionado a la ejecución de los recursos asignados a las Unidades presupuestarias siguientes: 1) Dirección y Administración institucional; 2) Apoyo al servicios académico; 3) Desarrollo de la infraestructura Univer

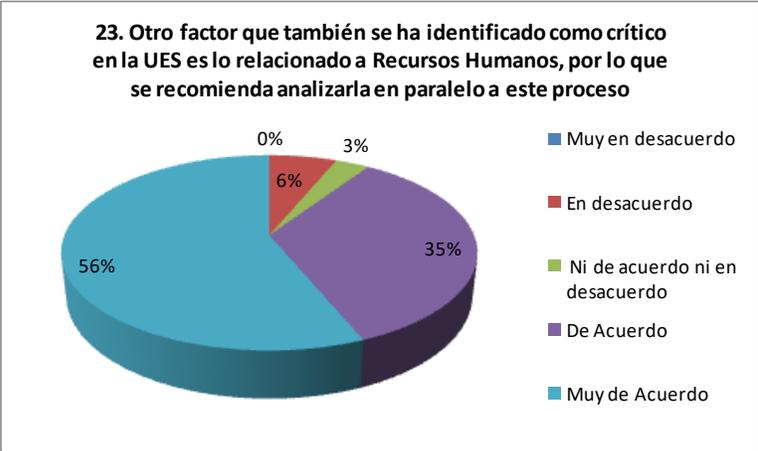


El 45% está muy de acuerdo, el 49% De acuerdo ,el 3% indiferente, suma 97% , coinciden la ejecución de recursos asignados a las Unidades presupuestarias.

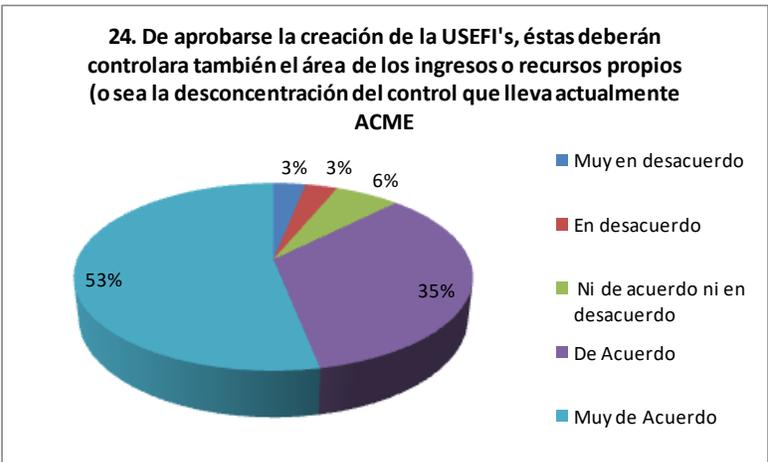
22. Al efectuarse la desconcentración, es necesario analizar la situación de las Adquisiciones y Contrataciones, ya que existen dificultades en el cumplimiento de las metas y objetivos en cada una de las facultades, como consecuencia de la aglomeración de



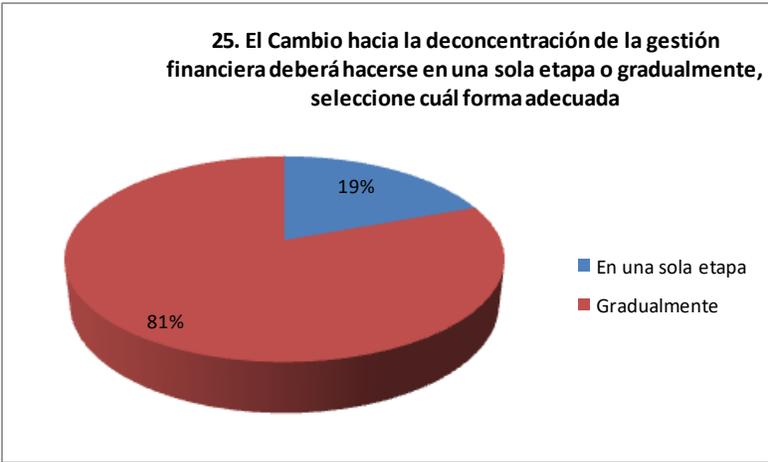
El 53 % está muy de acuerdo, el 31% De acuerdo , el 10% indiferente, suma 94% , coinciden que es necesario analizar la situación de la UACI, ya que existen dificultades en el cumplimiento de las metas de cada facultad



El 56% esta de acuerdo, el 3% le es indiferente, y suma 59% que ha identificado como critico lo relacionado a Recursos Humanos, por lo que se recomienda analizarla en paralelo a este proceso.



El 53% está muy de acuerdo, el 35% de acuerdo, y el 6% indiferente, suma 94% que coincide que deberán controlársela desconcentración del control actual de ACME.



El 81% Considera que gradualmente deberá hacerse el cambio hacia la desconcentración de las gestión financiera.

El 19%considera que deberá hacerse en una etapa.