

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



“CONTROL Y ANÁLISIS FINANCIERO APLICADO A LA GESTIÓN  
PRESUPUESTARIA DEL PROYECTO UNIVERSIDAD EN LÍNEA Y EDUCACIÓN A  
DISTANCIA, EJECUTADO POR LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

GARCÍA BLANCO, DELMI ABIGAIL

GARCÍA GUTIÉRREZ, WENDY MARISELA

HERRERA RAMÍREZ, ANDERSON EDENILSON

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

LICENCIADO/A EN CONTADURIA PÚBLICA

SEPTIEMBRE 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Procesos de Graduación Facultad de Ciencias Económicas	:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Procesos de Graduación Facultad Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Evaluador	:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
		Lic. Benito Miranda Beltrán
		Lic. Abraham de Jesús Ortega Chacón

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios padre por su misericordia, a mi madre Delmy Blanco y mi padre Carlos García por su amor, consejos y apoyo incondicional en mis años de estudio, por su paciencia en este largo camino. A mi padre por creer siempre en mí, que me impulso cada día a no desistir de mi sueño. A mis compañeros de trabajo de grado, a Lic. Mulato y nuestro asesor Lic. Mauricio Magaña por su guía al compartir sus conocimientos para culminar este trabajo.

*Delmi Abigail García Blanco*

Doy gracias a **Dios** por darme sabiduría, perseverancia, la oportunidad de culminar mis estudios, para completar esta etapa de mi vida profesional. A mi **madre Irma Gutiérrez** por estar siempre a mi lado apoyándome en cada momento y por brindarme su amor. A mis **amores Alejandro, Alexandra y Oscar**, quiero agradecerle por su paciencia que tuvieron en cada momento de mi carrera, por estar siempre apoyándome y por su amor incondicional. Son lo más valioso en mi vida. A mis **abuelos**; por enseñarme que nunca es tarde para estudiar y salir adelante. “Lento pero seguro”. Aunque ya no están con nosotros físicamente. A mis **tías: Raquel y Martí**; agradecerles por estar siempre cuando las he necesitado. Agradecer a mis compañeros de trabajo de graduación, por ser parte de este logro profesional. A **mis amistades** por su apoyo absoluto. Agradezco también a mi asesor **Lic. Mauricio Magaña**, por compartir sus conocimientos, por el tiempo dedicado y paciencia en la elaboración de este documento.

*Wendy Marisela García Gutiérrez*

Agradezco al pueblo salvadoreño que contribuye para que esta casa de estudios superiores sea una alternativa de formación profesional, a cada docente que ha dejado un legado y que ha forjado una conciencia y responsabilidad social para desarrollar funciones laborales donde el ser humano es el centro de toda entidad, a mi asesor, a la vida que me ha dado tanto, a mi familia, a mis compañeros de trabajo de grado y a mis compañeros de organización. Gracias a todas las personas que han sido importantes en el transcurso de la calidad de estudiante y que mencionarles de forma independiente sería cansado porque son muchas.

*Anderson Edenilson Herrera Ramírez*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	I
<b>INTRODUCCIÓN</b>	III
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	1
1.1 Situación problemática.	1
1.2 Enunciado del problema	3
1.3 Justificación del problema	4
1.3.1 Novedoso.	4
1.3.2 Factibilidad.	4
1.3.3 Utilidad social.	5
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.4.1 Objetivo general.	5
1.4.2 Objetivos específicos.	5
1.5 Hipótesis	6
1.6 Determinación de variables	6
1.7 Operacionalización De Variables	7
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	8
2.1 Antecedentes de la educación a distancia y en línea en América Latina y El Salvador	8
2.1.1 Inicios de la educación a distancia y en línea en América Latina.	8
2.1.2 Educación en línea y a distancia en El Salvador	9
2.2 Situación actual Unidad Universidad En Línea Y Educación A Distancia de la Universidad de El Salvador.	11

2.3 Marco conceptual	14
2.4 Generalidades de la unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia	15
2.5 Entorno de la unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia.	18
2.6 Control y análisis financiero	18
2.6.1 Importancia del control y análisis financiero.	18
2.6.2 Características del control y análisis financiero.	19
2.6.3 Ventajas del control y análisis financiero.	19
2.7 Control y análisis financiero en la administración de fondos públicos	20
2.8 Gestión presupuestaria	21
2.8.1 Importancia de la gestión presupuestaria.	21
2.8.2 Características de la gestión presupuestaria.	22
2.8.3 Ventajas de la gestión presupuestaria.	23
2.9 Marco legal	23
2.10 Marco técnico	26
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>27</b>
3.1 Enfoque de la investigación	27
3.2 Tipo de investigación	27
3.3 Delimitación espacial y temporal	28
3.4 Unidades De Análisis	28
3.5 Población Y Muestra.	29
3.6 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación	29
3.7 Procesamiento y análisis de la información	30
3.8 Cronograma de Actividades del equipo investigador	32

3.9 Entrevista unidades de análisis	33
3.10 Diagnóstico de la investigación.	42
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA</b>	<b>48</b>
4.1 Lineamientos de control y análisis financiero aplicado a la gestión presupuestaria del proyecto Universidad en Línea y Educación a Distancia Ejecutado por la Universidad de El Salvador.	48
4.1.1. Planteamiento de la propuesta.	48
4.1.2. Estructura de la propuesta.	49
4.1.3 Beneficios y limitantes.	49
4.2 Objetivo General	50
4.3 Ámbito de aplicación	50
4.4 Terminología	50
4.5 Responsabilidad de la gestión presupuestaria en la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.	51
4.6 Control financiero	52
4.7 Análisis financiero	56
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y ANEXOS

### FIGURAS

Figura 1: Organización de la Universidad en línea y a distancia	17
---	----

### TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	7
Tabla 2: Fases de control y análisis financiero	21
Tabla 3: Transcripción de entrevista a secretario del Consejo ejecutivo temporal y provisional	33
Tabla 4: Transcripción de entrevista a coordinación de la unidad.	37
Tabla 5: Transcripción de entrevista realizada al administrador financiero	39

## **ANEXOS**

Anexo 1. Distribución presupuestaria por línea de trabajo	64
Anexo 2: Distribución presupuestaria por línea de trabajo	65
Anexo 3. Distribución presupuestaria por línea de trabajo	66
Anexo 4. Control de saldos por línea de trabajo	67
Anexo 5. Control de pago a proveedores	68
Anexo 6. Control de saldos de órdenes de compra	69
Anexo 7. Pago de personal académico	70
Anexo 8. Control de activo fijo de la unidad Universidad en línea y educación a distancia	71
Anexo 9. Control del proyecto	72
Anexo 10. Análisis de variaciones en la ejecución presupuestaria por línea de trabajo	73
Anexo 11. Análisis de variación mensual	74



## **Resumen Ejecutivo**

En la actualidad la educación virtual es una alternativa a la población con dificultad de acceso a la educación superior en modalidad tradicional. Proporcionar alternativas para la obtención de un título profesional, requiere del desarrollo de la tecnología y la formación pedagógica para alcanzar una mayor cobertura para los sectores más vulnerables en la sociedad.

En El Salvador hace pocos años inicia la educación en línea y a distancia, son los primeros pasos para ofertar opciones innovadoras de enseñanza. En el año 2016, fue impulsada la Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador, para hacer afrontar la creciente demanda y ser una opción con calidad académica. Lograr los objetivos y metas en un período anual, requiere de la eficiente gestión presupuestaria a través del control y análisis financiero.

El propósito del control y análisis financiero es realizar proyecciones, monitoreo, seguimiento, interpretación de la información y toma de decisiones oportunas, para el uso adecuado de los recursos de las entidades públicas, que tienen como objetivo la función y utilidad pública. La universidad debe ejecutar el presupuesto asignado, según lo descrito en plan anual de trabajo para cada unidad presupuestaria. El trabajo de investigación fue desarrollado para elaborar lineamientos de control y análisis financiero, para mejorar la gestión financiera interna de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.

Se realizó un diagnóstico e identificación de actividades para alcanzar en las distintas fases de la gestión presupuestaria, la eficiencia en el uso de los recursos. Se obtuvo el apoyo de la coordinación de la unidad en estudio y la vicerrectoría académica de la Universidad de El Salvador. El tipo de investigación y enfoque es hipotética deductiva, utilizando instrumentos y técnicas para la recolección de datos, que contribuyeron al análisis de la información obtenida.

En la recolección de información se diseñó situación problemática y la importancia del control y análisis financiero aplicado a la gestión presupuestaria, los resultados concluyen que existe deficiente ejecución presupuestaria, afectando el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el plan anual de trabajo. Con el desarrollo de todas las fases de una investigación fue posible elaborar una propuesta que derivará en lineamientos de control y análisis financiero para la adecuada gestión presupuestaria de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia.

## **Introducción**

La educación con el transcurrir del tiempo y las transformaciones surgidas a partir de los cambios sociales, pedagógicos y tecnológicos, requiere de las entidades encargadas de ofrecer educación superior, ampliar el acceso a la enseñanza por medio de nuevas modalidades de estudio. La Universidad de El Salvador como única entidad pública en el país, se obliga por las condiciones actuales de ejecutar todas las acciones que sean necesarias para resolver el problema de cobertura de la población que requiere ingreso a la formación profesional.

Los recursos financieros son finitos y el manejo de los fondos destinados para las alternativas de aprendizaje, requiere una gestión presupuestaria eficiente, en todas las fases del sub sistema de presupuesto y en sentido particular de la Universidad de El Salvador, para fortalecer el adecuado funcionamiento de la Unidad de la Universidad en Línea y a Distancia.

Es importante considerar que se debe desarrollar cada fase de la investigación que permita realizar un planteamiento del problema, elegir la metodología, obtener la información de referencia en términos legales, técnicos y sobre aportes de trabajos anteriores en relación a la temática objeto de estudio y realizar una propuesta que proponga una solución al objeto de estudio.

El equipo investigador por medio de este documento propone lineamientos de control y análisis financiero que permita la adecuada gestión del presupuesto, en los rubros de Recursos Humanos, recursos materiales y actividades; las tecnologías de la información y comunicación.

## **Capítulo I. planteamiento del problema**

### **1.1 Situación problemática.**

La necesidad de proporcionar cobertura a la demanda de la población para optar a la educación superior, exige implementar políticas gubernamentales para la ampliación de acceso al ingreso de la modalidad de estudio distintas de la presencial. La Universidad de El Salvador (UES) entre el 2015 a 2018, ha trabajado en el funcionamiento de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia, realizando las actividades de administración financiera, de acuerdo a los requerimientos internos.

La Unidad Financiera Institucional (UFI) es la encargada de realizar la función de consolidar las operaciones de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad Gubernamental, Conciliación y Depuración Bancaria, y Activo Fijo. Para el 2019, es la unidad presupuestaria que dispone de asignación de recursos administrados directamente por la Universidad de El Salvador, con dependencia interna manteniendo el monto de inversión inicial de cinco millones de dólares.

En el diagnóstico realizado se determinó que existe deficiencia en el control y análisis financiero que afecta la adecuada gestión de los recursos, toma de decisiones oportuna, seguimiento y evaluación para el logro de los objetivos del plan anual de trabajo, en conjunto con la administración se identificó la existencia de inconvenientes en la ejecución presupuestaria, por la dependencia de información general que limita el control y análisis financiero con relación a disponibilidad de recursos, depende de la Unidad Financiera Institucional (UFI) para conocer el saldo de las fuentes de financiamiento.

La demora se origina en la toma de decisiones y cumplimiento de actividades comprendidas en los propósitos para el ejercicio fiscal, los porcentajes de ejecución presupuestaria en la actualidad carecen de instrumentos y lineamientos que le permitan monitorear y analizar la Programación de Ejecución Presupuestaria (PEP), para identificar el avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos. La ausencia de lo anterior implica un posible desarrollo discontinuo con las exigencias objetivas que la modalidad de estudio requiere, y vulnera el alcance de la cobertura de los propósitos planteados.

Los compromisos con proveedores para realizar pedidos o requerimiento de fondos espera la confirmación de la Unidad Financiera Institucional (UFI ), sobre la disponibilidad de dinero en su línea de trabajo para la adquisición de bienes o contratación de servicios profesionales y otros, por lo general existe atraso en el pago del personal sin dependencia laboral por la falta de lineamientos de control y análisis que permitan identificar el periodo de tiempo que se necesita en el proceso de proceso y desembolso de fondos en la modalidad de trabajo.

Esta gestión se realiza sin medición de tiempo previa para cumplir oportunamente con el pago de obligaciones porque la coordinación de la unidad objeto de estudio carece de intervención directa en esta actividad, pero podría realizar una proyección y monitoreo de sus obligaciones a su vez identificar si existe un daño de reputación para la universidad y la unidad objeto de estudio por el retraso en obligaciones con proveedores, pagos por servicios profesionales, ejecución de proyectos, creación y reproducción de material multimedia, y diversificación en los servicios que ofrecen a la sociedad.

Los aspectos anteriores afectan la operatividad y alcance en los tiempos esperados para la ejecución de actividades importantes en el acceso a la educación superior, por tanto, es importante terminar con el ciclo de planeación y proyectar objetivos para establecer un espiral que permita el cumplimiento de los propósitos diseñados en el plan anual de trabajo.

El personal de la unidad tiene conocimiento y experiencia en administración financiera institucional, proporciona información importante para identificar necesidades relevantes en el proceso de elaboración y aplicación, de lineamientos para el control y análisis financiero en las fases de planeación y ejecución presupuestaria, el abordaje de la problemática radica en proporcionar instrumentos internos que agilicen las funciones de Contabilidad Gubernamental, relacionadas a registro de operaciones o controles establecidos en el manual técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).

## **1.2 Enunciado del problema**

La incidencia de los lineamientos de control y análisis financiero para la ejecución presupuestaria adecuada y el cumplimiento del plan de trabajo anual elaborado y ejecutado por la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador se plantea la problemática de la siguiente manera:

¿De qué manera incide la falta de aplicación de control y análisis financiero; en la gestión presupuestaria de los recursos y fondos a cargo de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador?

### **1.3 Justificación del problema**

#### **1.3.1 Novedoso.**

La unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia carece de lineamientos y control de análisis para una gestión financiera interna adecuada, la ausencia radica en la reciente creación de la unidad por tanto necesita apoyo para establecer un ambiente sistematizado para la ejecución adecuada de los recursos asignados, y a su vez dependa en menor medida de la Unidad Financiera Institucional (UFI), sobre los requerimientos de información relacionados al subsistema de presupuesto el estudio proporciona un entorno para el monitoreo y seguimiento de los objetivos y metas propuestas en el plan de trabajo sobre la ejecución presupuestaria.

En términos financieros existen investigaciones relacionadas a modelos de negocios, planes aplicados a determinados sectores, análisis de las alternativas de inversión y proyección de ingresos, pero no se encuentra investigaciones que enlacen las finanzas del Estado y el control presupuestario, por lo anterior con el trabajo de investigación se realiza un aporte para establecer mecanismos internos en el manejo eficiente de sus finanzas.

#### **1.3.2 Factibilidad.**

Se considera factible por la disposición de Vicerrectoría Académica y la coordinación administrativa de la Universidad en Línea y Educación a Distancia de proporcionar toda la información que sea necesaria. El equipo de trabajo se mostró optimista para obtener un estudio de la problemática que resulte en aporte a la Universidad de El Salvador. También existen datos sobre la gestión presupuestaria relacionada a la problemática en objeto de investigación, de la cual se puede mencionar; Ley de Administración Financiera Institucional y su Reglamento,

Manuales técnicos sobre clasificación, ejecución, monitoreo y seguimiento de las actividades relacionadas al control y análisis financiero. Para finalizar el equipo investigador es guiado por especialistas de la Escuela de Contaduría Pública, que trabajan de manera integrada para proporcionar una orientación objetiva en beneficio del desarrollo de la indagación.

### **1.3.3 Utilidad social.**

Con la finalización del trabajo investigativo la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia, ejecutara los lineamientos descritos para fortalecer la gestión financiera interna, además mediante la útil gestión, ejercer control y análisis de otras unidades presupuestarias, además de material bibliográfico para futuras consultas de estudiantes, profesionales y público en general que indaguen información sobre de las finanzas públicas.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general.**

- Elaborar lineamientos de control y análisis financieros aplicados a las actividades o proyectos ejecutados por la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la UES, que contribuyan a una eficiente gestión presupuestaria de los recursos y fondos asignados.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un diagnóstico que permita la identificación de elementos de control y análisis financiero para la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia en la Universidad de El Salvador.



- Identificar las actividades y proyectos que ejecuta la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia, por medio de la relación con las fases del sub sistema del presupuesto para la elaboración de lineamientos de control y análisis financiero.
- Elaborar instrumentos de control y análisis, a través de la aplicación de la técnica y cumplimiento de la legislación financiera, para una adecuada gestión presupuestaria en la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia en la Universidad de El Salvador.
- Realizar una propuesta que contenga los elementos de control y análisis financiero, que contribuya a una eficiente gestión de los recursos y fondos asignados a la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.

### **1.5 Hipótesis**

La aplicación de lineamientos de control y análisis financiero aplicado a las actividades o proyectos ejecutados por la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la UES, contribuye a una eficiente gestión presupuestaria de los recursos y fondos asignados.

### **1.6 Determinación de variables**

Las variables identificadas en el diagnóstico son las siguientes:

- Variable independiente: la elaboración de lineamientos de control y análisis financiero.
- Variable dependiente: eficiencia en la gestión presupuestaria de los recursos y fondos asignados.

## 1.7 Operacionalización De Variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis de trabajo	Variables	Indicadores
¿De qué manera incide la falta de aplicación de control y análisis financiero; en la gestión presupuestaria de los recursos y fondos a cargo de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador?	Elaborar lineamientos de control y análisis financieros aplicados a las actividades o proyectos ejecutados por la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la UES, que contribuyan a una eficiente gestión presupuestaria de los recursos y fondos asignados.	La aplicación de lineamientos de control y análisis financiero aplicado a las actividades o proyectos ejecutados por la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la UES, para contribuir a una eficiente gestión presupuestaria de los recursos y fondos asignados.	<p><b>Independiente</b></p> <p>La elaboración de lineamientos de control y análisis financiero</p> <hr/> <p><b>Dependiente:</b></p> <p>Eficiencia en la gestión presupuestaria de los recursos y fondos asignados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de propuesta de lineamientos de control y análisis financieros.</li> <li>• Ejecución de lineamientos de control y análisis Financiero.</li> <li>• Conocimiento y aplicación de elementos importantes según base técnica y legal para el control y análisis financiero.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la situación actual de la administración en relación a la gestión presupuestaria.</li> <li>• Interés de la coordinación para que se proporcione un aporte que contribuya a la eficiente administración de los recursos y fondos asignados.</li> <li>• Fortalecimiento del control para una adecuada ejecución presupuestaria.</li> </ul>

## **Capítulo II. Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes de la educación a distancia y en línea en América Latina y El Salvador**

En este apartado se plasman los antecedentes y primeros avances, conceptos teorías para el desarrollo de la educación a distancia y en línea en América Latina que describe un panorama amplio acerca de la temática abordada en el trabajo de investigación.

#### **2.1.1 Inicios de la educación a distancia y en línea en América Latina.**

La educación a distancia se remonta a épocas de la civilización sumeria, egipcia o hebrea, aunque en la época contemporánea el génesis de la Educación a Distancia (EaD) se remontan a la época de los 70, y los factores determinantes para su auge se refieren a las condiciones socioeconómicas de los países de la región, y la necesidad de este tipo de educación tiene como acervo dos factores en primera instancia las condiciones socioeconómicas y la segunda con relación a la movilidad social. (Valdés Montecinos y Ganga Contreras, 2020)

La educación virtual es producto de la globalización de los saberes también conocida como educación transnacional, es el resultado del avance tecnológico y las fuentes digitales que cada día crecen a grandes pasos, en primera instancia la generación Toffler surgió como la enseñanza por correspondencia por el año 1980, luego la segunda generación enmarcada por la enseñanza multimedia con mucha influencia en los medios de telecomunicación originada en los años 70, finalizando la década de los 80 se inicia la tercera generación integrando la telemática por medio del uso de la computadora en la educación. (Fernandez Morales y Vallejo Casarin , 2014)

Además la integración económica y política la internacionalización de la educación como respuesta al carácter universal del aprendizaje y la investigación, permitió a la región por medio

de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura por sus siglas en inglés, que se denominará en lo sucesivo (UNESCO), la elaboración del “Documento de política para el cambio y el desarrollo en la educación superior” (Ramos, 2012, p.134).

En este mismo sentido los ministros de educación de América Latina establecen y proponen a su población alternativas de enseñanza superior distintas de la tradicional. El desarrollo de una modalidad no convencional que proporcionaría una mayor cobertura y mejora de la calidad educativa, suponía superar los problemas de cada país por medio de la implementación de políticas públicas orientadas a inversión, financiación y evaluación de los modelos de educación existentes.

La primera conferencia mundial sobre modalidades de estudio no convencional fue realizada en la sede de la (UNESCO), en París, en el año 1998 en la cual se suscribe el acuerdo sobre “El uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación para fines educativos”, dos años más tarde se inició el “Proyecto sobre la educación superior virtual y a distancia” (Ramos, 2012, p. 134).

### **2.1.2 Educación en línea y a distancia en El Salvador**

La educación virtual es una modalidad educativa, en la cual la interacción que se genera en todo el proceso educativo transita por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), implica que por lo menos debe existir una plataforma virtual en la cual se encuentren los educandos y el instructor o docente. (Medrano, 2016)

En El Salvador el Ministerio de educación ahora llamado Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, en el año de 1983, fundó el Instituto Nacional de Educación a Distancia” (Martínez, 2015). Cuyo principal objetivo es modernizar la forma tradicional de enseñanza en el país y de libre acceso a la población estudiantil. Éste fue el primero en implementar esta modalidad de estudio para la formación profesional. En los años 2000 con el desarrollo de las tecnologías de información, se abren nuevas oportunidades para el desarrollo educativo en El Salvador, así, en el nivel superior se apostó por la implementación de la modalidad de enseñanza en línea.

En el año 2006 la Universidad Tecnológica de El Salvador, fue la primera institución en ser autorizada por el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología para impartir carreras 100% virtuales y en el 2008 comienza con la enseñanza a través de plataformas especializadas con el apoyo de docentes capacitados por organismos internacionales (Martínez, 2015).

En la actualidad en El Salvador implementa a nivel superior la educación en línea, registrando una creciente demanda de estudiantes, por los beneficios que ofrece; entre ellos la accesibilidad de horarios, la no movilización. “Las universidades que ofrecen carreras virtuales y a distancia son; Universidad de El Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, Universidad Don Bosco y Universidad Francisco Gavidia” (González).

Es preciso mencionar que aparte de las universidades citadas anteriormente, existen otras a nivel nacional que ofrecen programas y materias de carreras en diferentes especialidades, pero que en su mayoría no son 100% virtuales, por tal razón, se han citado las más sobresalientes y que sirven carreras con esta modalidad de enseñanza.

## **2.2 Situación actual Unidad Universidad En Línea Y Educación A Distancia de la Universidad de El Salvador.**

El Gobierno del quinquenio de 2014 a 2019, realizó un importante avance, con la ampliación del acceso a la educación a distancia superior pública, con el fin de ofrecer oportunidades a los sectores de la población con dificultad de accesibilidad a la modalidad de estudio presencial, y así crear un país equitativo e inclusivo. Al implementar este proyecto, se requiere de la cooperación de otros actores; el Organismo de Estados Iberoamericanos, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y la Universidad de El Salvador.

Todos los anteriores coordinaron de manera articulada; en términos económicos, asesoría técnica, recursos didácticos, servicios profesionales, evaluación de ventajas y desventajas, apoyo logístico y asesoría administrativa la creación del proyecto Universidad en Línea y Educación a Distancia se inició con la aprobación de los siguientes acuerdos:

- No. 020-2009-2011-E (VII) de fecha 25 de marzo de 2010, aprobó el Programa de Desarrollo de Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.
- No. 078-2009-2011 – E (IV-8.2) de fecha 16 de junio de 2011, se delegó a un representante de la comisión especial de la educación a distancia, para que asistieran a la presentación del proyecto de cooperación inter universitario titulado Identificación y Diseño de Un Modelo de Educación a Distancia en la Universidad de El Salvador, a realizarse en Madrid España, con el propósito de contribuir a la mejora de la calidad académica de la institución y multiplicar los conocimientos adquiridos.

- No. 083-2013-2015 parte (VII) de fecha 21 de mayo de 2015, aprobó el Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica y la UES, para el desarrollo de proyectos de cooperación conjunta y este fue ratificado por la Asamblea General Universitaria, de fecha 24 de julio de 2015, según acuerdo No. 006-2015-2017 (VII)
- No. 010-2015-2017 (X-7) de fecha 04 de febrero de 2016, se aprobó el Proyecto Académico Especial denominado Universidad en Línea Educación a Distancia, financiado con fondos provenientes del Ministerio de Educación.
- No. 080-2013-2015 (V-1.21) de fecha 22 de octubre de 2016 se aprobaron planes de estudio de las carreras que se tenían proyectadas para iniciar y se implementaron a partir del ciclo I año académico 2016, coordinado por la Facultad de Ciencias y Humanidades. Además, se aprobaron y ratificaron los planes de estudio de las carreras de licenciatura en las enseñanzas de: Matemática, Informática Educativa y Ciencias Naturales, impartidos en la modalidad de educación a distancia y compartidos por la Unidad Nacional de Educación a Distancia de Costa Rica.

El proyecto académico especial “Universidad en Línea y Educación a Distancia” inició en el año 2015 con el diseño, capacitación de talento humano, elaboración de acuerdos interinstitucionales y preparación de las condiciones materiales básicas para implementar en el país un modelo de educación a distancia público, bajo la dirección y coordinación de la Universidad de El Salvador (UES).

En el primer año se asignó un financiamiento de cinco millones de dólares, el cual fue ejecutado por medio de un protocolo específico colaboración entre el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Esto permitió iniciar la remodelación de infraestructura, mejorar la conectividad y equipar las cuatro sedes de la UES y las 12 sedes del MINED involucradas en el proyecto. (Universidad de El Salvador, 2018).

La Universidad de El Salvador cuenta con un presupuesto asignado de cinco millones de dólares americanos a partir del año 2016, que se mantiene en la Ley de Presupuesto de los años siguientes. Con esta asignación la Universidad en Línea y Educación a Distancia debe financiar su operatividad, producción de recursos didácticos multimedia y garantizar el desarrollo y mantenimiento de sus plataformas virtuales para el desarrollo de proceso de enseñanza y aprendizaje, en tal sentido, es importante que se fortalezca el control y análisis financiero para garantizar el cumplimiento de los objetivos que contiene el plan anual de trabajo.

El presupuesto inicial del proyecto fue ejecutado por medio de un protocolo específico entre el anterior llamado Ministerio de Educación y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), con una ejecución de 3.4 millones de dólares americanos por la cartera de estado para actividades administrativas y de educación y de 1.6 millones de dólares ejecutado por el organismo internacional para realizar funciones de coordinación general, apoyo administrativo, técnico y logístico del proyecto; inversión en equipamiento y adecuación de las sedes universitarias; y los servicios profesionales, los recursos



didácticos y asistencia técnica de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) de Costa Rica y otras universidades, así como gastos de viajes relacionados con dicha asistencia y su gestión.

En el protocolo específico se estableció que la OEI obtendría el 7% del presupuesto total en concepto de gastos administrativos, que fueron justificados por el director de ese organismo, sin justificación adicional. La cobertura actual que tiene esta modalidad de estudios de educación superior administrada por la Universidad de El Salvador, demanda de una administración eficiente de los recursos de manera de cumplir en cuánto sean posibles todas las líneas de trabajo que comprende el plan anual de dicha unidad.

Para fortalecimiento del proyecto es imperante invertir en la producción constante de material didáctico, acorde a las exigencias de las nuevas tendencias de tecnologías de información aplicadas a la educación, soporte de primer nivel a las plataformas educativas y personal administrativo con capacidad de coordinar la operatividad y funcionamiento adecuado. La Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia requiere del establecimiento controlado del ambiente que permita superar las deficiencias relativas a las actividades que se deban realizar en el sub sistema de presupuesto, para garantizar mayor cobertura, toma de decisiones, calidad educativa, formación docente, investigación científica, proyección social y cumplimiento de sus obligaciones con sus acreedores.

### **2.3 Marco conceptual**

Para referencia de los elementos necesarios en el proceso de ejecución presupuestaria respecto de las finanzas públicas, se requiere conocer las siguientes definiciones:

**Presupuesto:** plan de acción que contiene las estimaciones de los ingresos a obtener y los gastos totales a realizar durante un período de tiempo determinado.

**Proceso presupuestario:** comprende las etapas de formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación que cumple cada presupuesto anual.

**Línea Presupuestaria:** desagregación de la unidad presupuestaria que constituye las acciones estratégicas necesarias para el cumplimiento de los objetivos del plan anual.

**Control financiero:** estudio y análisis de los resultados reales de una entidad, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos estratégicos contenidos en el plan anual.

**Gestión Financiera Pública:** constituye la administración de los recursos, provenientes del fondo general, recursos propios y préstamos externos e internos.

**Análisis Financiero:** técnica para la evaluación del comportamiento operativo, tomando como referencia la historicidad, situación actual y la proyección orientada para el logro de los objetivos.

**Unidad Financiera Institucional:** responsable de la gestión financiera de las entidades e instituciones del Estado en el cumplimiento de la ley de presupuesto.

## **2.4 Generalidades de la unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia**

Es un esfuerzo estratégico interinstitucional entre el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la República de El Salvador y la Universidad de El Salvador para hacer realidad el derecho de todos los ciudadanos de acceder a una educación superior pública de calidad,

aumentando la cobertura y la presencia en el territorio de la única universidad pública en el país. Se trata de dar pasos firmes para superar las deficiencias de orden estructural que mantiene la inequidad en el acceso a la educación a través de nuevas capacidades y formas de trabajo (Universidad de El Salvador, 2018). Es necesaria la estructura organizativa de la unidad que tiene dependencia jerárquica de la vicerrectoría académica junto con sus respectivas 19 sedes, a su vez se subordina académica y administrativa, las ubicaciones de las sedes se detallan a continuación:

- Instituto Nacional Alejandro de Humboldt (Ahuachapán)
- Facultad multidisciplinaria de Occidente
- Instituto Nacional Benjamín Estrada Valiente (San Salvador)
- Centro Escolar Presbítero Fernando H. San German (Sonsonate)
- Centro de Formación Docente (Santa Tecla)
- Campus Central de la Universidad de El Salvador (UES)
- Instituto Nacional de Suchitoto (Cuscatlán)
- Instituto Nacional Walter ThiloDeininger (Cojutepeque)
- Instituto Nacional Dr. Francisco Martínez Suárez (Chalatenango)
- Instituto Nacional de Sensuntepeque (Cabañas)
- Instituto Nacional José Simeón Cañas (La Paz)
- Facultad Multidisciplinaria Paracentral.
- Instituto Nacional de Usulután (Usulután)
- Instituto Nacional Nueva Esperanza del Bajo Lempa (Usulután)
- Facultad Multidisciplinaria Oriental
- Instituto Nacional 14 de julio de 1875 (Morazán)

- Instituto Nacional Profesor Francisco Ventura Zelaya (La Unión)
- Instituto Nacional de Nombre de Jesús (Chalatenango)
- Instituto Nacional de San Ignacio (Chalatenango)

Además, se establece la organización de la unidad por áreas funcionales y líneas de mando en las áreas administrativas y técnicas que colaboran al desempeño de la modalidad las áreas principales son vicerrectoría académica, en la segunda línea la administración junto con la dirección de tecnologías de la información y otras áreas descritas en la figura número dos, detallada a continuación:

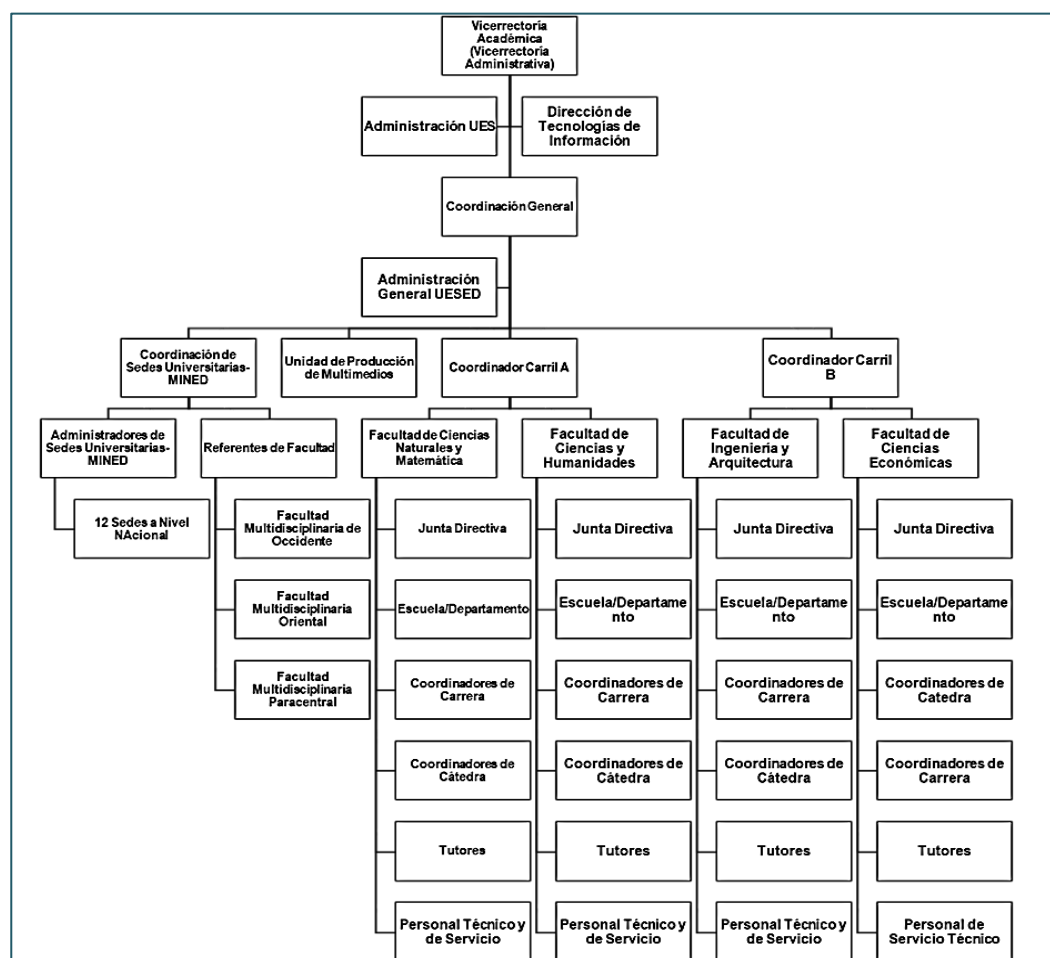


Figura 1: Organización de la Universidad en línea y a distancia

## **2.5 Entorno de la unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia.**

La coordinación con la Unidad de Multimedia junto a la Dirección de Tecnología de Información (DTI) coordina las 19 sedes que corresponden a esta modalidad de estudios, administra y gestiona el financiamiento para el cumplimiento de sus líneas de trabajos y alcanzar los objetivos propuestos.

En el área administrativa coordina sus sedes, monitoreo, gestiona la asistencia técnica, que controlan la cobertura, además de mantener una estrecha comunicación con las facultades que tienen carreras virtuales. En la gestión financiera realiza operaciones de intermediación para las transferencias de fondos, cumplimiento de obligaciones con proveedores y personal por servicios profesionales, gestiona proyectos con la DTI, Unidad de Multimedia y realiza todas actividades que requiere la UFI para el manejo de sus recursos.

## **2.6 Control y análisis financiero**

### **2.6.1 Importancia del control y análisis financiero.**

El problema fundamental en la administración de los recursos, es la falta de presupuesto para cubrir las necesidades de una empresa o institución, por lo tanto, el control y análisis financiero son elementos de gestión que permiten el uso eficiente de la disponibilidad de fondos disponibles para cumplir con los objetivos estratégicos y metas de la organización. Su importancia radica en la recopilación, interpretación, comparación, y estudio de la información financiera para determinar por medio de indicadores que plantea la administración, sobre el cumplimiento del plan del año corriente y la toma de decisiones oportunas.

### **2.6.2 Características del control y análisis financiero.**

- El control y análisis financiero promueve el cumplimiento de metas y objetivos.
- Es un medio para ejercer impacto en la operatividad y toma de decisiones dentro de una entidad económica.
- Está asociada generalmente para determinar el desempeño en términos financieros, sobre lo planteado y lo ejecutado durante el ciclo de ejecución del plan.
- La administración confía esta función a una persona con los conocimientos necesarios, para ejercer funciones relativas al seguimiento y evaluación de la filosofía institucional a partir de la administración de las finanzas por medio de indicadores y análisis porcentuales.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

### **2.6.3 Ventajas del control y análisis financiero.**

- Se establecen lineamientos que permiten el seguimiento y evaluación en la ejecución del plan financiero.
- Permite la toma de decisiones oportunas para que la administración cumpla con el presupuesto de gastos, inversión e ingresos o defina las medidas correctivas para ajustar el plan.
- Se realizan evaluaciones sobre las variaciones entre períodos cortos de tiempo, dentro del ciclo presupuestario.
- Permite realizar aseveraciones sobre factores, decisiones y disponibilidad de recursos que generan desviaciones entre el presupuesto y la ejecución de las finanzas.

- Forman una referencia para realizar una estimación futura en función de las metas y objetivos en los ciclos presupuestarios futuros, agregando variables, tales como; alternativas de inversión y posibles impactos del entorno a la entidad a raíz de especulación sobre cambios en legislación o normativa para un sector en específico.

## **2.7 Control y análisis financiero en la administración de fondos públicos**

La administración de las finanzas institucionales se desarrolla por la armonización de los sub sistemas de tesorería, presupuesto, contabilidad gubernamental e inversión y crédito público. El objeto es el funcionamiento idóneo para cumplir las políticas públicas establecidas en el plan quinquenal del Gobierno, el plan de gestión para las entidades autónomas y para unidades específicas de acuerdo a su plan de trabajo.

Todos los sub sistemas interrelacionados permiten cumplir con las metas y propósitos que la administración pública plantea, ninguno de estos tiene mayor relevancia que otro, pero su función es específica o generalizada según sea el caso. Por ejemplo, el sub sistema de presupuesto aborda todas las etapas del ciclo presupuestario en términos de formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los fondos que permiten la operatividad de una unidad presupuestaria, con un abordaje más completo que los otros sub sistemas de presupuesto que tratan funciones en particular.

Realizar cada una de las fases del sub sistema del presupuesto requiere implementar lineamientos de control y análisis para una gestión financiera eficiente orientada a resultados; implica la toma de decisiones oportunas y la ejecución de los recursos con mayor proximidad a los tiempos establecidos en el plan. Los lineamientos de control y análisis financiero para el

sector público demandan identificar la aplicación de ambos o por separado en el ciclo presupuestario. En el cuadro 2 se muestra las fases donde se requiere su implementación:

Tabla 2: *Fases de control y análisis financiero*

Fases	Control	Análisis
Formulación		✓
Aprobación	✓	✓
Ejecución	✓	✓
Seguimiento	✓	✓
Evaluación	✓	✓

Elaborado por el equipo investigador.

De esta manera se describe la formulación, para dar seguimiento y evaluar la administración de los recursos provenientes de cualquiera de las fuentes establecidas en la ley que permita el buen uso y desarrollo de las unidades correspondientes.

## 2.8 Gestión presupuestaria

### 2.8.1 Importancia de la gestión presupuestaria.

A medida que la entidad del sector público monitorea y evalúa su gestión presupuestaria, facilita elaborar proyecciones y valorar la programación y ejecución de la operatividad y alcance de los fondos públicos. Esta actividad es posible realizarla a partir de la utilización de directrices e instrumentos específicos que permitan tener información oportuna.



Las directrices, son lineamientos que contienen el objetivo, alcance, descripción de la operatividad, y niveles de decisión interna de la unidad para que la gestión presupuestaria sea dinámica de acuerdo a sus necesidades en particular. Los instrumentos son recursos para el análisis que permiten proporcionar un seguimiento constante, dentro de estos se puede considerar; control de programación de ejecución presupuestaria, control de disponibilidad de fondos, proyección de desembolsos, control de cumplimiento plan de compras, análisis de variaciones del plan contra ejecución, entre otros que sean de mucha importancia para el control y análisis financiero.

### **2.8.2 Características de la gestión presupuestaria.**

- Permite una proyección de los gastos e ingresos de la entidad, brindando un grado de seguridad a las actividades que se llevaran a cabo en el período presupuestado.
- Facilita la evaluación y el control de las acciones planteadas en el presupuesto.
- Busca el equilibrio financiero de la entidad en el tiempo.
- Posibilita la medición del avance en la ejecución de los fondos públicos en relación a; políticas, planes estratégicos, planes anuales de trabajo y metas u objetivos de una unidad presupuestaria.
- Evalúa la ejecución de los recursos de una entidad pública.
- Permite el monitoreo de la ejecución de los recursos de los rubros, de las líneas de trabajos correspondientes.

### 2.8.3 Ventajas de la gestión presupuestaria.

- Es posible determinar con anticipación inconvenientes en la ejecución del presupuesto, y crear mecanismos para solventarlos.
- Permite la revisión de los objetivos y políticas de la entidad, para alcanzar las metas planteadas.
- Es de suma importancia en el control de las funciones y actividades, que la organización desea llevar a cabo en el período presupuestado.
- Permite la realización de una adecuada gestión financiera de los recursos públicos.
- Proporciona elementos de agrupación financiera respecto a cada una de las fases del sub sistema de presupuesto.
- Considera la relación que existe entre las funciones o atribuciones de un ente público y la disponibilidad de recursos.
- Posibilita el cuidado la toma de decisiones oportuna y el compromiso con terceros en los términos acordados.

## 2.9 Marco legal

Aspectos más importantes que se consideran en la legislación relativa a la gestión presupuestaria en todas sus fases para la adecuada administración de los fondos públicos:

- **Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado:** regula la gestión financiera del Estado, estableciendo la interacción entre sub sistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad gubernamental e inversión y crédito público. De esta ley se resaltan los artículos:

Art.21 Establece los objetivos del sub sistema del presupuesto en cuanto a todas sus etapas.

Art.25 Comprende los presupuestos de ingresos y gastos, las fuentes de los fondos y la programación de gastos para el cumplimiento de los objetivos en el ejercicio fiscal.

Art.27 Aborda el equilibrio financiero a partir de la estimación de ingresos y gastos, de manera que las erogaciones correspondan a la disponibilidad de los recursos.

Art. 42 Prohíbe disponer o utilizar recursos sin disponibilidad de fondos o para un rubro para el que fue asignado en el presupuesto aprobado.

Art.48 Seguimiento y evaluación del presupuesto.

- **Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:** Constituye los principios y fines generales; de la Universidad de El Salvador, en relación al presupuesto se mencionan:

Art. 66 Regula la planeación y evaluación del presupuesto.

Art. 69 Legisla la elaboración y asignación del presupuesto, por las unidades administrativas, académicas y de gobierno de la Universidad de El Salvador.

- **Reglamento de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador:** Establece las directrices específicas sobre las atribuciones de los órganos colegiados y la administración de esta casa de estudios sobre la gestión presupuestaria.

Art 12 a); Art 36 p) q); Atribuciones y obligaciones del Gobierno de la Universidad de El Salvador.

Art.32 Las unidades académicas deberán presentar a la CSU y la UFI los respectivos proyectos de presupuesto.

- **Ley de Educación Superior:** Permite crear un ámbito jurídico para las instituciones de educación superior públicas y privadas que oriente la función educativa para la atención de población en este nivel de estudios.

Art. 1 Regula la educación superior, y las instituciones estatales y privadas que la impartan.

Art. 25 Autonomía de la Universidad de El Salvador en lo docente, económico y administrativo.

Art. 27 Anualmente se asignarán al presupuesto del Estado las partidas para la sostenibilidad de las universidades estatales.

- **Ley de Propiedad Intelectual:** Regula el registro de la propiedad intelectual, respecto a creaciones y desarrollos por una entidad dentro del territorio salvadoreño

Art. 33 El contrato entre los autores del programa de ordenador y el productor, implica la cesión ilimitada y exclusiva a favor de éste de los derechos patrimoniales reconocidos en la presente ley.

## 2.10 Marco técnico

- **Manual Técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado:** instrumento normativo que define el ámbito de la operación de cada uno de los sub sistemas que conforman la gestión de los recursos públicos, de manera general o centralizada para cada entidad de este sector.
- **Manual de Procesos para la Ejecución Presupuestaria:** documento que orienta a las instituciones del sector público para la gestión de sus recursos, establece los criterios a tomar en cuenta en esta fase.
- **Manual de Clasificación para las Transacciones Financieras del Sector Público:** Establece los criterios para el agrupamiento de egresos e ingresos, de acuerdo a implementación de políticas públicas, se organiza la información para disponer de estadísticas del manejo de los recursos del Estado.

## **Capítulo III: Metodología de la investigación**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque utilizado de la investigación es cualitativo, que se desarrolla de manera inductiva, inicia de lo particular a lo general; permite explorar, descubrir y luego generar perspectivas teóricas. El investigador recopila información de las distintas unidades de análisis y estudia cada información que le proporcionan, para realizar una conclusión general a partir de cada indagación realizada según la técnica seleccionada para recopilar los fundamentos del objeto de estudio.

Se utiliza para problemáticas de las ciencias sociales, porque permite que la problemática se aborde de acuerdo a los datos obtenidos y tiene la ventaja que es multidireccional, es decir que se puede hacer relaciones entre las distintas fases, lo cual implica que no es sistemático.

### **3.2 Tipo de investigación**

El método aplicado a la investigación es hipotético-deductivo, el cual observa el fenómeno y crea una hipótesis, para luego deducir consecuencias y comprobar o refutar los enunciados. Se utilizó como técnica la entrevista, para determinar si la ausencia de control y análisis financiero afecta a la adecuada gestión presupuestaria; orientada en un proceso inductivo para el alcance general a partir de las condiciones actuales en el manejo de los recursos destinados a la unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.

### **3.3 Delimitación espacial y temporal**

#### **Delimitación temporal:**

Se revisó el comportamiento de la gestión presupuestaria de 2016 a 2018, con recursos provenientes del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y se realizó una proyección para ejercicios fiscales futuros para el cumplimiento de las líneas de trabajo del plan anual de esta unidad objeto de estudio.

#### **Delimitación espacial:**

La investigación se desarrolló en la Unidad de la Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador, ubicada en la ciudad universitaria “Dr. Fabio Castillo Figueroa”, en final avenida Mártires y Héroes del 30 de Julio, San Salvador.

### **3.4 Unidades De Análisis**

**Comité Ejecutivo temporal y provisional de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia:** informó sobre su período de gestión, las atribuciones delegadas por el Consejo Superior Universitario de la Universidad de El Salvador, las apuestas principales del proyecto, la estimación presupuestaria que se espera solicitar a la Asamblea Legislativa de El Salvador, la importancia que los docentes de la modalidad presencial ingresen impartiendo clase de manera virtual y a distancia y los factores que inciden en la ejecución presupuestaria.

**Coordinación general de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia:** proporciona la información respecto a los objetivos y metas que se plantean alcanzar en las funciones operativas y académicas de la unidad, se identifican los puntos importantes de impacto

en la administración de los recursos, el ambiente de control con el que se cuenta y el alcance de los objetivos contenido en el plan anual de trabajo.

**Administrador financiero de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia:** facilitó la información necesaria para identificar las funciones que se desarrollan en la unidad en términos presupuestarios y determinar los lineamientos de control y análisis financiero, para su adecuada gestión.

### **3.5 Población Y Muestra.**

Para la presente investigación, según la naturaleza de la problemática en estudio se desarrolló como un caso específico, por lo tanto, no es posible establecer universo y muestra.

### **3.6 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación**

Estudio de caso: se utilizó como técnica de investigación el estudio de caso, referente a la ejecución presupuestaria de años anteriores y se propuso un ambiente de control y análisis financiero para el primer año con asignación de fondos públicos, como unidad presupuestaria independiente.

Entrevistas: se realizó con el objetivo de obtener información a profundidad que permitió identificar los efectos de la falta de un control y análisis financiero y determinar la importancia de información relevante que pueda reorientar el enfoque de la investigación.



Bitácora: establecer un registro de las visitas a realizar en la unidad objeto de estudio para identificar los avances en la recopilación de la información apreciable, para un mejor análisis de la problemática.

### **3.7 Procesamiento y análisis de la información**

Se retomó los aspectos importantes relativos al control y análisis financieros que son requeridos para la adecuada gestión presupuestaria, obtenidos a partir de la indagación realizada con el personal administrativo de la unidad; sin que estos insumos generen conflictos con las atribuciones de la UFI-UES. Se desarrolló fases de planificación, identificación de fundamentos técnico relevantes y vaciado de la información respectiva.

Estudio de caso: se revisó la información obtenida del manejo de los recursos de 2016-2018, de la unidad objeto de estudio, y su concordancia con las líneas de trabajo establecidas en el plan anual de la misma. Para el ejercicio fiscal corriente se estableció una propuesta de gestión financiera específica que permita la adecuada ejecución presupuestaria para los próximos años.

Entrevista: se estudió la información obtenida proporcionada por el personal clave de la unidad y servirá de insumo para elaborar una propuesta de lineamientos de control y análisis financiero.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades correspondiente a las fechas donde se realizarán las diferentes actividades del equipo investigador para llevar a cabo el proceso de redacción de documento junto con la presentación de resultados donde se obtuvo la información por medio de una división de categorías para relacionar los datos pertinentes por las respectivas unidades de análisis a través de la matriz de transcripción de las entrevistas.

### 3.8 Cronograma de Actividades del equipo investigador

Posicion	Nombre de la actividad	Año 2019				Año 2020				Año 2021			
		trimestre I	trimestre II	Trimestre III	trimestre IV	trimestre I	trimestre II	Trimestre III	trimestre IV	trimestre I	trimestre II	Trimestre III	trimestre IV
1	Selección de problema												
2	Solicitud del visto bueno												
3	Identificación de la necesidad												
4	Confirmación / negación para realizar la investigación												
5	Planteamiento del problema												
6	Delimitación del problema												
7	Justificación de la investigación												
8	Objetivos												
9	Marco teórico												
10	Diseño metodológico												
11	Hipótesis												
12	Entrega y aprobación de anteproyecto												
13	Capítulo I												
14	Planteamiento del problema												
15	Situación problemática												
16	Enunciado del problema												
17	Justificación de la investigación												
18	Objetivo de la investigación												
19	Hipótesis												
20	Capítulo II												
21	Marco teórico, legal y técnico												
22	Estado actual												
23	Marco teórico												
24	Marco actual												
25	Marco técnico												
26	Capítulo III												
27	Metodología de la investigación												
28	Generalidades de la investigación												
29	Diagnóstico												
30	Matrices de la información recopilada												
31	Capítulo IV												
32	Diseño del control y análisis financiero												
33	Diseño de lineamientos para el control y análisis financiero												
34	Conclusiones y recomendaciones												
35	Entrega de trabajo para revisión												
36	Defensa de trabajo de investigación												

Elaborado por el equipo investigador

### 3.9 Entrevista unidades de análisis

Tabla 3: *Transcripción de entrevista a secretario del Consejo ejecutivo temporal y provisional.*

---

#### **MATRIZ DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A SECRETARIO DEL CONSEJO EJECUTIVO TEMPORAL Y PROVISIONAL DE COORDINACIÓN DE LA MODALIDAD EN LÍNEA Y A DISTANCIA.**

---

Objetivo: conocer el alcance de la gestión 2015-2019 de la Universidad de El Salvador en relación al proyecto Universidad en Línea y Educación a Distancia para realizar una propuesta de lineamientos de control y análisis financiero enfocado al cumplimiento de los propósitos del plan de trabajo por medio de la aplicación de la legislación y normativa técnica sobre gestión presupuestaria.

Entrevistado: **Nixon Hernández**

Fecha: 03/09/2019

---

<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
1	¿Cuál es el período de gestión de este órgano de administración?	Este consejo, inicia funciones con acuerdo 054-2017-2019 del Consejo Superior Universitario, con fecha del 07 de marzo de 2019. La gestión es provisional y estará administrando hasta el momento que se tenga definida una estructura organizativa del programa, para efectos de armonizarlo con el reglamento del escalafón y que el personal que ingrese al programa realice un proceso interno de selección que garantice su estabilidad y dependencia patronal.
2	En términos generales ¿cuáles son sus atribuciones?	Establecer la estructura organizativa del programa, hacer una propuesta del presupuesto que aprueba el Consejo Superior Universitario y establecer que el personal realice un proceso de selección para que tenga la misma estabilidad y prestaciones laborales.

---

3	¿Tiene una estructura este órgano?	<p>La estructura del consejo es según el acuerdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador: Vicerrector Académico.</li> <li>• Sub Coordinador: Vicerrector Administrativo.</li> <li>• Secretario: Decano de Economía.</li> <li>• Integrantes: Rector, 5 Decanos que tienen carreras y sedes de modalidad en Línea y a Distancia y 3 Decanos de las Facultades Multidisciplinarias.</li> </ul>
4	¿Cuáles son las apuestas principales en su gestión para esta unidad presupuestaria?	<p>Establecer la estructura salarial de las personas que trabajaran de manera permanente en el futuro en el programa, optimizar los recursos, argumentar de manera técnica la ejecución de los recursos financieros y establecer que la mayor cantidad presupuestaria sea asignada al área académica.</p>
5	¿Cuáles son los mayores desafíos con los que cuenta esta modalidad de estudios en cuanto a su funcionamiento?	<p>Realizar la ejecución presupuestaria eficiente por los recursos limitados, solicitar presupuesto mínimo para funcionar de manera óptima con ocho millones de dólares con la oferta académica actual y hacer un constante monitoreo sobre los recursos mínimos para funcionar en condiciones estableces por carrera. El costo actual por carrera es de \$ 967, 000 aproximadamente, con ese escenario se tienen dificultades para ampliar la cobertura a la población que opta por esta modalidad de estudio.</p>
6	¿Tienen previsto incrementar la oferta académica en la modalidad en línea y a distancia?	<p>Se tiene previsto realizar la virtualización de las distintas carreras que es factible ingresarlas a la modalidad de estudio en Línea y a Distancia, pero depende de la asignación presupuestaria. Con este programa no se puede realizar un incremento de aspirantes, porque el presupuesto es limitado y no es posible incrementar la oferta de nuevas carreras y cupos para el nuevo ingreso de cada año.</p>

7	¿Afecta las finanzas de cada facultad la implementación del proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia” o cuenta con los recursos necesarios?	No, afecta, debido a que el programa cuenta con su propio presupuesto.
8	¿Se tienen políticas de control sobre el funcionamiento del proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia”?	Todo lo que tiene que ver con el aparato del estado, tiene que cumplir con la normativa estatal y quien vela porque no se infrinja lo establecido es la Corte de Cuentas de la República, luego nosotros tenemos a la Auditoría Interna. Hasta este momento según los análisis y dictámenes, todo se ha hecho de acuerdo a la ley.
9	¿Se tienen definidos proceso de contratación para el proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia”?	Sí, por supuesto.
10	¿Conoce en términos generales el proceso de transferencia de fondos del proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia,” a una facultad que cuenta con carreras para esta modalidad?	Sí, se hace la transferencia de una línea presupuestaria a las líneas presupuestarias de la facultad. Este dinero no se puede transferir para fines de los cuales no se tenga previsto, se debe ejecutar para lo que ha sido aprobado.
11	¿Se tiene previsto realizar un incremento presupuestario para esta modalidad de estudios?	En primer paso se espera que el presupuesto actual pueda incrementar para mantener la oferta académica en todos los niveles. Claro que se tiene proyectado que se puedan implementar más carreras en esta modalidad de estudio, porque es el nuevo mundo, es impensable que esto se reduzca o se limite su desarrollo.

12	¿Permite la normativa que un integrante del cuerpo docente presencial pueda trabajar en la modalidad en línea y a distancia?	Por supuesto, de hecho, es lo ideal, que toda nuestra planta docente a nivel de toda la universidad, deberían compartir cátedras presenciales y tener al menos un grupo en modalidad en Línea y a Distancia, porque eso les permitirá ser más versátiles e integrarse al programa. En la medida que ellos formen parte del programa, estamos garantizando la calidad académica.
13	¿Considera que la oferta académica, atención a los estudiantes y material didáctico se encuentran acorde a las nuevas tendencias de las tecnologías de información en la educación?	Hasta este momento, sí. Es cierto hay algunas cosas que se están mejorando, pero esta parte del aprendizaje que la universidad experimenta. Creería que en unos cinco años esta universidad podría dar asesoría como implementar un programa de este tipo. Con la experiencia que vamos adquiriendo, tenemos la pauta de como coordinar el equipamiento, soporte y producción de recursos multimedia.
14	¿Se cuenta con soporte de organismos y otras universidades para la actualización constante sobre la forma en que se oferta esta modalidad de estudios?	Pues realmente, la universidad cuenta con la dirección de tecnología y está estructurada y se ha logrado mejorar muchos procesos académicos y administrativos.
15	¿Qué factores hacen que se requiera un incremento de fondos públicos para el funcionamiento del proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia”?	Incrementar la cobertura, funcionar en condiciones óptimas y realizar un proceso de selección del personal académico por medio de la Ley del Escalafón.

Tabla 4: *Transcripción de entrevista a coordinación de la unidad.*

<b>CUADRO DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A COORDINACIÓN DEL PROYECTO “UNIVERSIDAD EN LÍNEA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA”</b>	
Objetivo: conocer el alcance de la gestión 2015-2019 de la Universidad de El Salvador en relación al proyecto Universidad en Línea y Educación a Distancia para realizar una propuesta de lineamientos de control y análisis financiero enfocado al cumplimiento de los propósitos del plan de trabajo por medio de la aplicación de la legislación y normativa técnica sobre gestión presupuestaria.	
Entrevistado: Edelmira García	
Fecha: 03/09/2019	
1	¿En qué áreas se divide el funcionamiento del proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia”?
	Área académica y área administrativa
2	¿Se cuenta con procedimientos administrativos para la operatividad de la Unidad?
	No, Los procedimientos que se siguen son los generales de la Universidad de El Salvador.
3	¿Existen políticas de control y análisis financiero para la adecuada gestión presupuestaria?
	No existen políticas de control y análisis financiero independiente dentro de la unidad en Línea y Educación a Distancia. Solo existen políticas en general de la universidad. Se rigen solamente por el ordenamiento jurídico que ya se tienen.
4	¿Considera que dispone de información oportuna para la toma de decisiones?
	Se tiene información oportuna pero no los fondos.



5 ¿Podría mencionar si el cumplimiento de compromisos con acreedores se realiza en los plazos previstos?	Las compras se realizan por medio del UACI y solamente se ha hecho una sola compra en el año pasado (2018). No se ha realizado ninguna gestión para este año. Pero las compras externas solo se hacen una vez al año.
6 ¿Cuenta el proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia “con un procedimiento de contratación de personal administrativo?	Se ha improvisado. Porque internamente tienen un reglamento que se llama Ley del escalafón que es el que regula como contratar y como es el proceso, pero esto se aplica cuando son plazas.  Pero dentro de la Unidad, no son plazas. Como por ejemplo los tutores son servicios profesionales que son contratados para un ciclo y en otro ciclo ya no se contratan. Y también para el área administrativa se trabaja el personal por servicios profesionales. Es decir que los empleados de la unidad están contratados por honorarios.
7 Para el caso del personal académico ¿Existe un procedimiento del proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia” para la contratación?	Cada facultad se encarga de seleccionar al personal; ellos reciben los curriculum y ven la experiencia del profesional, los conocimientos que ellos adquieren para poder ver en qué área los pueden seleccionar, también los coordinadores, los académicos, los de carrera y los de asignatura ellos los designan.  Lo único que hace la unidad es transferir el dinero, la facultad de ingeniería es la única a la que se les hacen los pagos a los tutores y coordinadores pero ellos tienen acuerdos de la facultad donde dan el estado que se han contratado y los que se van a contratar.
9 En términos generales ¿qué porcentaje le asignaría al cumplimiento de objetivos del plan anual de trabajo?	La respuesta del porcentaje es de un 60% porque el atraso de los desembolsos no permite la ejecución de los objetivos en el tiempo establecido.

Tabla 5: *Transcripción de entrevista realizada al administrador financiero*

---

**MATRIZ TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINISTRADOR FINANCIERO DEL PROYECTO “UNIVERSIDAD EN LÍNEA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA”**

---

Objetivo: conocer el alcance de la gestión 2015-2019 de la Universidad de El Salvador en, el proyecto Universidad en Línea y Educación a Distancia para realizar una propuesta de lineamientos de control y análisis financiero enfocado al cumplimiento de los propósitos del plan de trabajo por medio de la aplicación de la legislación y normativa técnica sobre gestión presupuestaria.

Entrevistado: **Roxana Carolina Mulato**

Fecha: 03/09/2019

---

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Cuál es el presupuesto actual con que cuenta el proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia”?	\$5,000,000.00
2	¿Considera que en la actualidad la unidad cuenta con instrumentos y lineamientos que le permitan realizar una adecuada gestión presupuestaria?	Si
3	¿Qué actividades se realizan la unidad que tienen relación con el Sub Sistema de presupuesto?	Pago de planillas, transferencias de fondos, contratación de personal.
4	¿Con qué unidades dentro de la Universidad de El Salvador tiene relación en términos de administración de recursos financieros, el proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia”?	Las unidades que trabajan en conjunto con la Unidad en estudio son la UFI, UACI (Adquisiciones), Dirección de Tecnologías de la Información (DTI), Unidad de Proyecciones Multimedia y las facultades.

---

5	¿Existe un manual de procedimientos administrativo-operativo para la ejecución presupuestaria en el proyecto “Universidad en Línea y Educación en a Distancia?”	Se utilizan los manuales ya existentes de la UES, pero se ve la necesidad de crear manuales de procedimientos específicos para la Unidad, esto para agilizar los procesos y para orientar al personal que en un futuro desempeñe las funciones administrativas.
6	¿Cómo funciona en términos generales las transferencias de fondos a las facultades que cuentas con carreras en línea y a distancia?	Al recibir la transferencia del Ministerio de Hacienda, se elabora una requisición conforme a dos variables: número de estudiantes y necesidad de cada facultad.
7	¿En el proceso de ejecución presupuestaria de la unidad, se cuenta con un flujo ejecutor- revisor (Maker/Checker)?	Si, se elabora según lo devengado y el percibido durante la ejecución presupuestaria.
8	¿Cuenta el proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia” con instrumentos que permitan seguir y evaluar la ejecución presupuestaria de manera interna?	Si, se cuenta con ajustes, provisiones, reclasificaciones.
9	¿Existe inconvenientes de disponibilidad de fondos para que la unidad, funcione según lo establecido en el plan anual de trabajo?	El principal inconveniente es el atraso en los desembolsos. Se debe solicitar préstamos internos mediante un acuerdo de rectoría, para dar cumplimiento a los pagos y otros gastos.
10	¿Tiene el proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia” un control que le permita garantizar el cumplimiento de obligaciones con proveedores en los plazos estipulados por un contrato, cotización o equivalente?	Si existe un control en el área de presupuesto, pero es un control más general que en algún momento hace que la Unidad pierda el seguimiento, o en qué proceso está dicha obligación por pagar. Por lo cual si existe la necesidad de un control más específico para la Unidad que permita darle seguimiento más de cerca a todo el proceso.

---

11 ¿Qué relación tiene con otras unidades operativas el proyecto “Universidad en Línea y Educación a Distancia”? Recursos Humanos, control de activo fijo, Secretaria General, Administración Académica de cada facultad.

---

12 ¿Tiene participación en las reuniones que realizan las autoridades de la Universidad de El Salvador para la capacitación constante, implementación de proyectos y/o modificaciones al proceso de ejecución presupuestaria, como ente autónomo? El personal participa en reuniones de carácter técnico y capacitaciones para toda la Universidad de El Salvador. En reuniones del comité ejecutivo y de toma de decisiones no tiene participación.

---

### **3.10 Diagnóstico de la investigación.**

Las fases de la gestión presupuestaria se divide en formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los recursos públicos, por tanto en el diagnostico se identifica cada actividad antes mencionadas, los elementos positivos, negativos y oportunidades de mejora en la unidad, en este sentido es importante mencionar que: la aprobación de la propuesta del presupuesto anuales una atribución ajena al programa de la Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.

#### **1. Formulación de presupuesto:**

En la fase de formulación de presupuesto, la coordinación de la unidad no tiene participación en las reuniones del Consejo Ejecutivo Temporal y Provisional de Coordinación de la Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador, por tanto, se dificulta que la unidad indique las prioridades en función de lo importante para el buen funcionamiento de la unidad.

En las sesiones de consejo se acuerdan decisiones sin considerar las opiniones del personal que está involucrado en las actividades diarias de la gestión presupuestaria, esto debilita la unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia, porque es excluida de la formulación de los presupuestos anuales.

## **2. Ejecución de presupuesto:**

En la ejecución del presupuesto se identifica deficiencias en los lineamientos de control y análisis financiero. El control es general y la necesidad a partir de las obligaciones contraídas por la unidad para su funcionamiento óptimo necesita el seguimiento necesario de la ejecución presupuestaria, para controlar los egresos en los tiempos determinados según los convenios establecidos.

En el mismo sentido los requerimientos para la centralización de actividades de la gestión presupuestaria que se realizan en las facultades de la Universidad en línea y a distancia. La unidad en estudio actualmente administra la Facultad de Ingeniería y Arquitectura, en la cual ha generado un control eficaz de los recursos destinados a esta misma, también un trato directo con tutores y administradores de sedes.

Implementar un plan piloto en la facultad de Ingeniería y Arquitectura a partir los buenos resultados obtenidos en la ejecución del presupuesto y buscar la cohesión de todas las demás facultades para formar la dirección general de la unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia.

En la actualidad se destina los fondos a cada una de las Facultades que cuentan con carreras en línea, para que manejen sus fondos de forma autónoma esto hace que se debilite el control por parte de la unidad, de los tiempos programados en el proceso presupuestario.

### **3. Evaluación Y Seguimiento.**

La Unidad evalúa la gestión presupuestaria al finalizar cada año para determinar los porcentajes de ejecución alcanzados y el cumplimiento de metas descritos en el plan anual. Es importante que la unidad observe periódicamente el comportamiento de los porcentajes ejecutados, para realizar las correcciones necesarias a corto plazo.

### **4. Estructura Y Responsabilidades Del Equipo De Trabajo**

La unidad comprende la estructura dividida en personal administrativo y personal docente (técnico):

#### **Personal Administrativo:**

- **Coordinación General:** es la máxima autoridad de la unidad en estudio, encargada de velar por el cumplimiento de los objetivos internos.
- **Coordinadora de Sedes Universitarias:** cumple las funciones de informar a la Coordinación General de Educación a Distancia y coordinar con ésta la ejecución de las políticas y planes de desarrollo de las sedes universitarias, gestionar con las diferentes dependencias académicas y administrativas de la Universidad, las medidas correctivas pertinentes de los procesos y procedimientos académicos y administrativos, que se ejecuta entre la sede Central y las Universitarias.

La coordinación general asesora y describe las gestiones administrativas, académicas, requeridas en cada sede para contribuir en la formulación, ejecución, control y evaluación en el

avance de los Planes de Desarrollo Institucional de las Sedes Universitarias, de acuerdo con los objetivos determinados, también administra los recursos institucionales disponibles.

Además, describe el desarrollo de actividades relacionadas con logística, distribución y evaluación de materiales didácticos destinados a las Sedes Universitarias para el adecuado funcionamiento académico, operativo. De acuerdo al modelo de educación superior pública a distancia de la Universidad de El Salvador se adhiere la gestión integral de los recursos humanos idóneos para su funcionamiento.

- **Asistente administrativo:** cumple una de las funciones más importante dentro de la unidad, es la encargada de la elaboración de documentos financieros como:
  - a. Dictámenes Técnicos Financieros.
  - b. Requisiciones para compras por medio de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
  - c. Planillas de pago de personal Universidad en Línea- Educación a Distancia.
  - d. CEF, para pagos a proveedores.
  - e. Formularios de IVA.
  - f. Transferencias para Facultades en concepto de diferentes compromisos.
  - g. Elaboración de ajustes y reprogramaciones para saldo presupuestario
  - h. Elaboración de plan de compras por medio de la unidad de adquisiciones y contrataciones institucional



También controla la ejecución presupuestaria a través de la actualización de saldos mensuales, por pagos a proveedores; elaboración de ajustes y reprogramaciones para saldo presupuestario, control de dictámenes técnicos financieros y control de saldos financieros.

- **Coordinadora de Evaluación Institucional y Calidad Académica:** desarrolla un modelo de evaluación y seguimiento de la calidad y de gestión de la información; monitorea y evalúa los procesos académicos en que se imparte la nueva oferta académica a distancia, detectando oportunidades a mejora y posibilidades de fortalecimiento.

Diseña los sistemas de recolección de información necesarios, tendientes a la recopilación, procesamiento, análisis, y evaluación de los datos estadísticos relacionados con las actividades de la UES en Línea y Educación a Distancia y elaborar los informes con dicha información estadística en forma permanente y periódica. Todo esto a través de un análisis de la oferta académica, considerando las condiciones socioeconómicas del país y sus tendencias, la demanda social y laboral y las necesidades de un desempeño integral de los sectores mayoritarios de la población nacional.

- **Administradores de sede:** apoya las inquietudes que surgen en los estudiantes en cuanto a procesos y documentos necesario en cada facultad para realizar trámites administrativos.

**Personal Docente:**

- **Referente por facultad:** es el encargado de la coordinación de las actividades en cada facultad que imparte carreras en línea.
- **Coordinador de carrera:** es la persona encargada de la sistematización de todo el proceso educativo de cada asignatura de la carrera que le ha sido asignada, elabora las evaluaciones y además coordina la contratación de tutores.
- **Coordinador de asignatura:** su rol principal es seguimiento al trabajo de tutores y la administración de evaluaciones.
- **Tutores:** son las personas asignadas en las distintas asignaturas para brindar apoyo a los estudiantes, en la modalidad semipresencial asisten una vez a la semana a las sedes y en la modalidad en línea toda tutoría es de manera virtual.

Después de conocer cada función del equipo de trabajo de la unidad en estudio, se identificó la necesidad que cuente con otras plazas que son indispensables para mejorar su funcionamiento, como las siguientes:

- Contador
- Auxilia de R.R.H.H.
- Auxiliar de activo fijo
- Auxiliar de inventarios

## **Capítulo IV: Propuesta**

### **4.1 Lineamientos de control y análisis financiero aplicado a la gestión presupuestaria del proyecto Universidad en Línea y Educación a Distancia Ejecutado por la Universidad de El Salvador.**

#### **4.1.1. Planteamiento de la propuesta.**

Los lineamientos de control y análisis financieros son necesarios para proporcionar al equipo de trabajo de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia las directrices necesarias, para desarrollar las funciones en cada una de las fases de la gestión presupuestaria de forma adecuada para asegurar el cumplimiento de las metas y el logro de los objetivos del plan anual de trabajo.

Con la propuesta se pretende optimizar la gestión presupuestaria prevista en las metas y objetivos del Plan Anual de Trabajo, a través de controles para el seguimiento y evaluación de los resultados en el año corriente y permitir una proyección objetiva para el período siguiente.

Cumplir con una gestión adecuada presupuestaria dentro de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia será posible por el seguimiento, evaluación y formulación de medidas que permitan evaluar durante la ejecución el cumplimiento de los objetivos y metas.

Es importante que se replantee el alcance de los objetivos en el momento que la coordinación determine mejorar o robustecer los resultados finales para la gestión de los recursos de manera

eficiente y por la necesidad de mejorar las condiciones educativas y administrativas de la unidad presupuestaria.

#### **4.1.2. Estructura de la propuesta.**

Los lineamientos de control y análisis financiero están estructurados de manera que permiten orientar al personal de la Unidad en cada fase de la gestión presupuestaria. Cuenta con un ámbito de aplicación, terminología, responsables de la gestión presupuestaria, control financiero y análisis financiero.

#### **4.1.3 Beneficios y limitantes.**

La propuesta permite el cumplimiento de metas y objetivos del plan anual de trabajo de la Unidad.

Se dispone del equipo de trabajo de la Unidad elementos que les permitan realizar cada fase de la gestión presupuestaria con instrumentos para identificar si se cumple con el plan anual de trabajo o se deben realizar ajustes para la consecución de los fines. El control y análisis financiero permite un monitoreo constante y evaluación de la gestión presupuestaria.

Se tiene la limitante que la propuesta debe ser una opción de referencia que puede tener el equipo de trabajo de la Unidad, cumplir los lineamientos es una opción que sea considerada por la administración y si tienen una importancia mayor, someter los presentes lineamientos a aprobación para que se cumplan y se tenga una adecuada gestión presupuestaria.

## 4.2 Objetivo General

Proporcionar lineamientos de control y análisis financiero para la adecuada ejecución presupuestaria de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.

## 4.3 Ámbito de aplicación

Están sujetos a la aplicación de estos lineamientos la coordinación y los colaboradores de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador para garantizar la adecuada gestión presupuestaria y el cumplimiento de las metas y objetivos contenidos en el plan anual.

## 4.4 Terminología

Para una mejor referencia de los presentes lineamientos, se establece la siguiente terminología:

- **Unidad:** Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.
- **Plan Anual de Trabajo:** documento que establece la gestión operativa de la unidad presupuestaria, en términos cuantificables para el cumplimiento de los objetivos y metas.
- **Gestión Presupuestaria:** comprende las fases de formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto.
- **Control Presupuestario:** proceso para determinar la ejecución presupuestaria y comparación contra lo planteado.

- **Programación de Ejecución Presupuestaria (PEP):** instrumento de programación anual de ejecución presupuestaria, que distribuye el presupuesto en doce meses.
- **Devengado Presupuestario:** reconocimiento financiero de la obligación.
- **Líneas de Trabajo:** derivado específico para el cumplimiento de metas y logro de objetivos propuestos en el plan anual trabajo.
- **Comprobante de Egreso Fiscal CEF:** documento utilizado por las líneas de trabajo que refleja un gasto realizado o por realizarse y que es acompañado de sus respectivos documentos atestados que justifiquen el desembolso a realizar.
- **Control Financiero:** estudio y análisis de los resultados reales de la unidad presupuestaria.
- **Análisis Financiero:** proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de la situación financiera de una entidad.

#### **4.5 Responsabilidad de la gestión presupuestaria en la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador.**

1. El responsable principal de la gestión presupuestaria, es el coordinador de la Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia de la Universidad de El Salvador, nombrado por las autoridades centrales. Su responsabilidad es dirigir la formulación, ejecución, realizar un seguimiento y evaluación al uso de los fondos públicos.
2. El administrador financiero de la Unidad deberá proporcionar la información necesaria para sustentar la ejecución presupuestaria del año corriente y anterior, como insumos para el presupuesto del año siguiente.

3. El equipo de trabajo debe realizar una evaluación técnica sobre el cumplimiento de las metas y objetivos del plan anual de trabajo.
4. Autoridades Centrales Universidad de El Salvador realizan revisión del plan anual de trabajo y definen con la coordinación de la Unidad la propuesta de plan anual de trabajo y presupuesto para el año siguiente.
5. Las facultades que cuentan con oferta académica en la modalidad en línea y a distancia, deberán asegurarse de mantener una coordinación permanente con la Unidad para garantizar el uso eficiente de los recursos.
6. El coordinador y el equipo de trabajo de la Unidad debe elaborar el plan anual de trabajo, con la información esencial para cumplir con los objetivos y metas. (Ver Anexo 1” Estructura Plan Anual de Trabajo”)

#### **4.6 Control financiero**

##### **a) Formulación**

1. El coordinador será el responsable de formar el equipo responsable de elaborar el plan anual de trabajo, además de evaluar los objetivos y metas para el siguiente año. El equipo deberá estar conformado por el personal que desarrolla funciones de coordinación académica, actividades administrativas y administración financiera.
2. El coordinador de la unidad deberá de realizar una programación para la elaboración, discusión y presentación de propuesta de presupuesto para el año siguiente.
3. El control financiero debe ejecutarse para garantizar el uso eficiente y eficaz de los recursos asignados a la Unidad, se deben implementar todos los instrumentos que

permitan la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación en la gestión presupuestaria para el cumplimiento de las metas y objetivos.

4. La coordinación de la Unidad y el administrador financiero, deben establecer los objetivos sobre el fin que se espera con la implementación anual sobre el control financiero. (Ver anexo 2 “Propuesta Objetivos para el control Financiero”).
5. El coordinador de la unidad deberá presentar la distribución preliminar del presupuesto, que se espera sea asignado para el año siguiente. (Ver Anexo 3 “Distribución Presupuestaria por Líneas de Trabajo”)
6. El administrador financiero deberá solicitar instrucciones sobre el valor del presupuesto que se incluirá en la propuesta de presupuesto. Si el valor presupuestado es mayor, se deberá realizar una distribución que corresponda a cada línea de trabajo según la nueva suma solicitada.
7. El plan anual de trabajo debe definir los programas, proyectos y actividades específicas para definir los recursos necesarios para su respectiva ejecución.
8. El coordinador de la Unidad deberá solicitar al jefe de la Unidad financiera Institucional (UFI) las fechas de presentación de propuesta preliminar y la propuesta definitiva para solicitar la autorización de la Vicerrectoría Académica y Administrativa.
9. El coordinador deberá remitir la propuesta definitiva luego de la aprobación de las autoridades centrales a la UFI.
10. Las autoridades podrán autorizar la propuesta de presupuesto para la Unidad u observarla. Si la propuesta de presupuesto es observada, la coordinación de la Unidad deberá superar lo planteado y presentar nuevamente para la autorización definitiva.



**b) Ejecución**

1. El administrador financiero, deberá solicitar a la UFI, la distribución aprobada del presupuesto de la Unidad y elaborar el control de saldos. (Ver Anexo 4 “Control de Saldos”).
2. La distribución del presupuesto por líneas de trabajo debe ser actualizada por el administrador financiero por las transacciones que reflejan la ejecución presupuestaria.
3. La ejecución del presupuesto debe ser controlada por el coordinador de la Unidad, quien deberá de realizar todas las gestiones que sean necesarias para cumplir con el valor distribuido para cada mes.
4. El control de saldos es un instrumento que le permitirá a la coordinación de la Unidad, conocer los valores ejecutados mensualmente durante el ejercicio fiscal.
5. Es responsabilidad del Administrador Financiero resguardar una copia digital de la imagen de la orden de compra, CEF, Factura de Consumidor Final y otra información relevante que se haya enviado a la UFI, se requiere que se limite la impresión o copia de esta información para contribuir con el cuidado del medio ambiente.
6. En la ejecución presupuestaria el administrador financiero a efecto de cumplir con el pago en las condiciones pactadas con proveedores deberá completar el cuadro de control de pagos. (Ver Anexo 5)
7. Adicional al control de proveedores deberá el administrador financiero de la Unidad deberá llevar el control de saldos por órdenes de compra que le permita conocer los anticipos y/o cancelaciones realizadas a proveedores. (Ver Anexo 6)

8. El control de proveedores debe actualizarse por cada transacción para que la administración disponga de información oportuna.
9. El pago por remuneraciones requiere un monitoreo que permita la cuantificación oportuna de los desembolsos por pago a personal académico que se encuentra fuera de la Ley de Salarios del año actual (Ver Anexo 7)
10. El coordinador financiero deberá llevar un control del activo fijo adquirido y asignado a la Unidad para controlar según el manual técnico los bienes muebles e inmuebles que son controlados de forma interna. (Ver Anexo8)
11. El administrador financiero debe cumplir con el devengo, por lo tanto, deberá asegurarse de la provisión de gastos originados en el mes corriente.
12. La coordinación de la Unidad deberá designar un colaborador que gestione los proyectos desde la presentación hasta el cierre de los mismos.
13. Los proyectos pueden ser académicos, de eficiencia o inmobiliarios, para estos casos se deberá llenar un control del proyecto. (Ver Anexo 9)

### **c) Seguimiento**

1. El coordinador de la Unidad debe programar reuniones quincenales que le permitan verificar el cumplimiento en la actualización de los controles establecidos para una gestión presupuestaria que responda a los requerimientos de información y toma de decisiones oportuna.
2. El Administrador financiero deberá escalar con el coordinador de la Unidad, cualquier situación que requiera de gestiones, que se encuentran fuera de sus atribuciones para intervenir en forma de prevención o corrección.

3. El administrador financiero deberá monitorear con las unidades administrativas todas las gestiones relacionadas a sus atribuciones, para asegurarse del pago, procesamiento y control de compromisos y resguardo de bienes asignados o adquiridos por la Unidad.
4. El coordinador de la Unidad deberá verificar la actualización de todos los anexos y verificar que se estén cumpliendo los objetivos del control financiero.

#### **d) Evaluación**

1. Es importante la gestión del coordinador de la Unidad y el administrador financiero para determinar si los objetivos planteados cumplen con el control financiero.
2. El coordinador financiero verificará que los saldos y controles respondan a los objetivos del control financiero.
3. El administrador financiero debe proporcionar a la administración de la Unidad, “Oportunidades de Mejora”, para un control financiero más robusto.

### **4.7 Análisis financiero**

#### **a) Formulación**

1. El análisis financiero debe estar enfocado al cumplimiento de la programación presupuestaria.
2. La medición del análisis podrá realizarse en términos porcentuales o por variaciones.
3. El Administrador Financiero deberá actualizar el análisis de ejecución presupuestaria, donde se obtienen las variaciones en términos monetarios y porcentuales. (Ver Anexo 10)

4. El Administrador Financiero deberá explicar el motivo de la variación entre el presupuesto y la ejecución realizada en el ejercicio corriente.
5. Las variaciones entre el presupuesto y la ejecución del mismo, no debe limitar la presentación de una propuesta por el mismo importe. El análisis de la variación permite decidir sobre las acciones que serán necesarias considerar en el plan anual de trabajo del año próximo para corregir los problemas en le ejecución. (Ver Anexo 11)
6. En el análisis de Ejecución en el Tiempo el coordinador de la Unidad deberá establecer si la programación presupuestaria deberá ser uniforme o según el comportamiento de años anteriores.

## **7. Ejecución**

1. En el análisis de variaciones la coordinación de la Unidad y el administrador financiero, deberán determinar las líneas de trabajo que pueden modificarse en el ejercicio siguiente.
2. El administrador financiero deberá informar a la coordinación sobre las líneas de trabajo que no están cumpliendo con la programación presupuestaria para que el equipo de trabajo determine los motivo por lo que no se cumplen los porcentajes esperados.
3. El coordinador de la Unidad deberá reunirse con su equipo de trabajo para determinar los motivos por lo que el plan no se ha cumplido o reforzar las directrices para cumplir en términos de objetivos y metas.

4. El administrador financiero deberá informar a la coordinación de la Unidad todos los aspectos que puedan generar inconvenientes a la institución por una el incumplimiento de compromisos financieros fuera de la Unidad.

## **8. Seguimiento**

1. El coordinador de la Unidad deberá elaborar una bitácora de seguimiento por incumplimiento en la ejecución presupuestaria y las metas y objetivos propuestos.
2. En el caso que sea reincidente el incumplimiento de la ejecución presupuestaria, el coordinador de la Unidad deberá elaborar un plan de acción que le permita tomar decisión sobre los aspectos que deban reforzarse.
3. El equipo de trabajo deberá presentar mensualmente un informe donde presente los avances respecto a las oportunidades de mejora, para una gestión presupuestaria eficiente.

## **9. Evaluación**

1. El coordinador de la Unidad deberá promover reuniones que permitan evaluar las fases que se están cumpliendo en la gestión presupuestaria.
2. El coordinador de la Unidad tiene la obligación de realizar una evaluación cualitativa que derive en el cumplimiento del plan anual y como resultado se tenga una gestión presupuestaria adecuada.

## Conclusiones

- La gestión presupuestaria requiere de lineamientos de control y análisis financiero que no dupliquen funciones definidas en la ley AFI y el Manual Técnico SAFI.
- La administración de los recursos destinados para el funcionamiento de la Unidad Universidad en Línea y a Distancia, es inadecuada si no se implementan lineamientos de control y análisis financiero para promover el desarrollo académico e incrementar la cobertura de la población; opta por esta modalidad de estudios.
- La ausencia de control y análisis financiero, se traduce en una inadecuada gestión presupuestaria, afectando el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el plan anual de la Universidad en Línea y a Distancia.
- La administración eficiente de los recursos, requiere de lineamientos para las fases de la gestión presupuestaria que se orienten al control y análisis financiero. La coordinación y las autoridades centrales podrán identificar las medidas correctivas para lograr los objetivos definidos en el plan de cumplimiento anual utilizando los mecanismos que dispone la regulación vigente y la normativa técnica proporcionada por la Administración Financiera Institucional.

### **Recomendaciones**

- A la coordinación o jefatura de la unidad presupuestaria tomar el protagonismo necesario en la administración de los recursos y gestionar el seguimiento y evaluación de manera oportuna para evitar dificultades y bajo porcentaje de ejecución en gestión presupuestaria.
- Delimitar las funciones de las personas que intervienen desde la elaboración del plan anual de trabajo, la propuesta de presupuesto y definición de objetivos y metas concretas para la adecuada gestión de los recursos en las distintas líneas de trabajo.
- Implementar los lineamientos de control y análisis financiero para la adecuada gestión presupuestaria y permitir el desarrollo de las actividades de forma eficiente en todas las fases de la gestión presupuestaria.
- Realizar el seguimiento y evaluación en todas las fases de la gestión presupuestaria, por medio del cumplimiento de los lineamientos de control y análisis financiero y la utilización de los instrumentos que permiten la toma de decisiones oportuna.

## Referencias

- Fernandez Morales, K., & Vallejo Casarin , A. (2014). La Educación en línea: una perspectiva basada en la experiencia de los países. *Revista de Educación y desarrollo*, 29-39. Obtenido de [https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/anteriores/29/029\\_Fernandez.pdf](https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/29/029_Fernandez.pdf)
- Martínez, N. (2015). Educación a distancia en El Salvador, ¿Por qué no? *Revista Científica, Universidad Don Bosco*, 28-29.
- Ministerio de Hacienda. (2012). *Manual de procesos para la ejecución presupuestaria*. San Salvador.
- Ramos, R. (2012). *La Educación en América Latina*. Lima, Perú: Académica Española.
- Universidad de El Salvador. (2018). *Plan de Anual de Trabajo Unidad Universidad en Línea y Educación a Distancia*. San Salvador.
- Valdés Montecinos, M., & Ganga Contreras, F. (2020). Educación a distancia en Latinoamérica: Algunos antecedentes históricos de su desarrollo. *Espacios*, 14. Obtenido de <http://revistaespacios.com/a20v41n04/a20v41n04p14.pdf>



# ANEXOS

## **INDICE**

**Anexo 1:** Distribución presupuestaria por línea de trabajo

**Anexo 2:** Distribución presupuestaria por línea de trabajo

**Anexo 3:** Distribución presupuestaria por línea de trabajo

**Anexo 4:** Control de saldo por línea de trabajo

**Anexo 5:** Control de pago a proveedores

**Anexo 6:** Control de saldos de órdenes de compra

**Anexo 7:** Pago de personal académico

**Anexo 8:** Control de activo fijo de la Universidad en línea y educación a distancia

**Anexo 9:** Control del proyecto

**Anexo 10:** Análisis de variaciones en la ejecución presupuestaria por línea de trabajo

**Anexo 11:** Análisis de variación mensual

Anexo 1. Distribución presupuestaria por línea de trabajo

**ESTRUCTURA DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO UNIDAD UNIVERSIDAD EN  
LÍNEA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA.**

PORTADA QUE INCLUYA LAS AUTORIDADES CENTRALES QUE FUNGEN EN EL PERIODO DE PRESENTACIÓN. SE SUGIERE PRESENTAR RECTOR, VICERRECTORES, SECRETARIO GENERAL Y EL COORDINADOR DE LA UNIDAD.

1. PRESENTACION

2. ANTECEDENTES

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4. JUSTIFICACION

5. RESULTADOS ESPERADOS

6. LÍNEAS DE TRABAJO Y ACTIVIDADES

7. CRONOGRAMA ORIENTATIVO

8. PRESUPUESTO GENERAL

9. DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTO UES EN LÍNEA Y A DISTANCIA

10. PROGRAMA DE GASTOS

11. DETALLE DE PRESUPUESTO POR RUBRO

Anexo 2: Distribución presupuestaria por línea de trabajo

**PROPUESTA OBJETIVOS PARA EL CONTROL FINANCIERO**

**1. Definición de Resultados Esperados**

Lograr una gestión presupuestaria con información oportuna para la toma de decisiones que permitan una gestión presupuestaria eficiente.

**2. Determinación de Objetivos Futuros**

Obtener un porcentaje de Ejecución mayor al 90% de la programación de Ejecución Presupuestaria.

Cumplir de manera oportuna con los compromisos con terceros en los plazos y condiciones pactadas.

Realizar un monitoreo constante que permita conocer los porcentajes de ejecución, variaciones y disponibilidad de fondos.

**3. Determinar Flujos de información**

Promover la comunicación entre el equipo de la Unidad, la Coordinación y las Facultades para evaluar la ejecución presupuestaria.

**4. Acción Correctiva**

Procurar el cumplimiento del plan anual de trabajo en relación a los objetivos, metas y recursos destinados para las líneas de trabajo.

## Anexo3. Distribución presupuestaria por línea de trabajo

DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTARIA POR LÍNEA DE TRABAJO	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>\$ 4,245,457.98</b>
Coordinación General	\$ 176,281.99
Personal Académico	\$ 2,503,296.11
Apoyo a la docencia y administración	\$ 445,754.73
Tecnologías de la Información y Comunicación	\$ 164,346.23
Unidad de Multimedia	\$ 282,326.63
Administración de Sedes Universitarias	\$ 378,730.84
Servicios generales	\$ 99,158.62
Imprevisto Tutorías	\$ 195,562.84
<b>RECURSOS MATERIALES Y ACTIVIDADES</b>	<b>\$ 754,542.02</b>
Combustible, viáticos y transporte	\$ 17,444.57
Adquisición de Recursos Didácticos	\$ 22,953.38
Equipamiento y accesorios	\$ 59,678.80
Papelería, consumibles y misceláneos	\$ 16,985.50
Comunicaciones	\$ 5,967.88
Capacitaciones, Consultorías y Asistencia Técnica	\$ 57,383.46
Misiones oficiales	\$ 18,362.71
Aportes patronales	\$ 146,901.66
Adquisición de Recursos Didácticos	\$ 22,953.38
Diseño y producción de contenidos	\$ 344,300.77
Capacitación y viajes asociados	\$ 18,362.71
Papelería, consumibles y misceláneos	\$ 23,247.19
<b>TOTAL DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTO AÑO 20XX</b>	<b>\$ 5,000,000.00</b>















## ANEXO 10

### Anexo 10. Análisis de variaciones en la ejecución presupuestaria por línea de trabajo

ANÁLISIS DE VARIACIONES EJECUCIÓN VS PRESUPUESTO POR LÍNEAS DE TRABAJO					
	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	VARIACIÓN	VARIACIÓN PORCENTUAL	INDICADOR
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<b>\$ 4,245,457.98</b>	<b>\$ 4,142,902.26</b>	<b>\$ 102,555.72</b>	<b>-26%</b>	
Coordinación General	\$ 176,281.99	\$ 171,874.94	\$ 4,407.05	-3%	DENTRO DE PARÁMETROS
Personal Académico	\$ 2,503,296.11	\$ 2,453,230.18	\$ 50,065.92	-2%	DENTRO DE PARÁMETROS
Apoyo a la docencia y administración	\$ 445,754.73	\$ 441,297.18	\$ 4,457.55	-1%	DENTRO DE PARÁMETROS
Tecnologías de la Información y Comunicación	\$ 164,346.23	\$ 158,594.11	\$ 5,752.12	-4%	DENTRO DE PARÁMETROS
Unidad de Multimedia	\$ 282,326.63	\$ 272,445.20	\$ 9,881.43	-4%	DENTRO DE PARÁMETROS
Administración de Sedes Universitarias	\$ 378,730.84	\$ 365,475.26	\$ 13,255.58	-4%	DENTRO DE PARÁMETROS
Servicios generales	\$ 99,158.62	\$ 94,200.69	\$ 4,957.93	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Imprevisto Tutorías	\$ 195,562.84	\$ 185,784.69	\$ 9,778.14	-5%	EXPLICAR
<b>RECURSOS MATERIALES Y ACTIVIDADES</b>	<b>\$ 754,542.02</b>	<b>\$ 715,644.29</b>	<b>\$ 38,897.72</b>	<b>-64%</b>	
Combustible, viáticos y transporte	\$ 17,444.57	\$ 16,397.90	\$ 1,046.67	-6%	EXPLICAR
Adquisición de Recursos Didácticos	\$ 22,953.38	\$ 21,576.18	\$ 1,377.20	-6%	EXPLICAR
Equipamiento y accesorios	\$ 59,678.80	\$ 56,098.07	\$ 3,580.73	-6%	EXPLICAR
Papelería, consumibles y misceláneos	\$ 16,985.50	\$ 15,966.37	\$ 1,019.13	-6%	EXPLICAR
Comunicaciones	\$ 5,967.88	\$ 5,669.49	\$ 298.39	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Capacitaciones, Consultorías y Asistencia Técnica	\$ 57,383.46	\$ 54,514.29	\$ 2,869.17	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Misiones oficiales	\$ 18,362.71	\$ 17,444.57	\$ 918.14	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Aportes patronales	\$ 146,901.66	\$ 139,556.58	\$ 7,345.08	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Adquisición de Recursos Didácticos	\$ 22,953.38	\$ 21,805.72	\$ 1,147.67	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Diseño y producción de contenidos	\$ 344,300.77	\$ 327,085.73	\$ 17,215.04	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Capacitación y viajes asociados	\$ 18,362.71	\$ 17,444.57	\$ 918.14	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
Papelería, consumibles y misceláneos	\$ 23,247.19	\$ 22,084.83	\$ 1,162.36	-5%	DENTRO DE PARÁMETROS
<b>TOTAL DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTO AÑO 20XX</b>	<b>\$ 5,000,000.00</b>	<b>\$ 4,858,546.55</b>	<b>\$ 141,453.45</b>		

ANEXO 11

Anexo 11. Análisis de variación mensual

	ENERO				FEBRERO			MARZO		
	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	VARIACIÓN	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	VARIACIÓN	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN	VARIACIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	\$ 4,245,457.98	\$ 353,788.17	\$ 236,347.17	\$ 117,440.99	\$ 353,788.17	\$ 268,969.67	\$ 84,818.49	\$ 353,788.17	\$ -	\$ -
Coordinación General	\$ 176,281.99	\$ 14,690.17	\$ 14,690.17	\$ -	\$ 14,690.17	\$ 14,690.17	\$ -	\$ 14,690.17		
Personal Académico	\$ 2,503,296.11	\$ 208,608.01	\$ 208,608.01	\$ -	\$ 208,608.01	\$ 208,608.01	\$ -	\$ 208,608.01		
Apoyo a la docencia y administración	\$ 445,754.73	\$ 37,146.23	\$ 3,714.62	\$ 33,431.60	\$ 37,146.23	\$ 13,001.18	\$ 24,145.05	\$ 37,146.23		
Tecnologías de la Información y Comunicación	\$ 164,346.23	\$ 13,695.52	\$ 1,369.55	\$ 12,325.97	\$ 13,695.52	\$ 4,793.43	\$ 8,902.09	\$ 13,695.52		
Unidad de Multimedia	\$ 282,326.63	\$ 23,527.22	\$ 2,352.72	\$ 21,174.50	\$ 23,527.22	\$ 8,234.53	\$ 15,292.69	\$ 23,527.22		
Administración de Sedes Universitarias	\$ 378,730.84	\$ 31,560.90	\$ 3,156.09	\$ 28,404.81	\$ 31,560.90	\$ 11,046.32	\$ 20,514.59	\$ 31,560.90		
Servicios generales	\$ 99,158.62	\$ 8,263.22	\$ 826.32	\$ 7,436.90	\$ 8,263.22	\$ 2,892.13	\$ 5,371.09	\$ 8,263.22		
Imprevisto Tutorías	\$ 195,562.84	\$ 16,296.90	\$ 1,629.69	\$ 14,667.21	\$ 16,296.90	\$ 5,703.92	\$ 10,592.99	\$ 16,296.90		
<b>RECURSOS MATERIALES Y ACTIVIDADES</b>	\$ 754,542.02	\$ 62,878.50	\$ 6,287.85	\$ 56,590.65	\$ 62,878.50	\$ 22,007.48	\$ 40,871.03	\$ 62,878.50	\$ -	\$ -
Combustible, viáticos y transporte	\$ 17,444.57	\$ 1,453.71	\$ 145.37	\$ 1,308.34	\$ 1,453.71	\$ 508.80	\$ 944.91	\$ 1,453.71		
Adquisición de Recursos Didácticos	\$ 22,953.38	\$ 1,912.78	\$ 191.28	\$ 1,721.50	\$ 1,912.78	\$ 669.47	\$ 1,243.31	\$ 1,912.78		
Equipamiento y accesorios	\$ 59,678.80	\$ 4,973.23	\$ 497.32	\$ 4,475.91	\$ 4,973.23	\$ 1,740.63	\$ 3,232.60	\$ 4,973.23		
Papelería, consumibles y misceláneos	\$ 16,985.50	\$ 1,415.46	\$ 141.55	\$ 1,273.91	\$ 1,415.46	\$ 495.41	\$ 920.05	\$ 1,415.46		
Comunicaciones	\$ 5,967.88	\$ 497.32	\$ 49.73	\$ 447.59	\$ 497.32	\$ 174.06	\$ 323.26	\$ 497.32		
Capacitaciones, Consultorías y Asistencia Técnica	\$ 57,383.46	\$ 4,781.96	\$ 478.20	\$ 4,303.76	\$ 4,781.96	\$ 1,673.68	\$ 3,108.27	\$ 4,781.96		
Misiones oficiales	\$ 18,362.71	\$ 1,530.23	\$ 153.02	\$ 1,377.20	\$ 1,530.23	\$ 535.58	\$ 994.65	\$ 1,530.23		
Aportes patronales	\$ 146,901.66	\$ 12,241.81	\$ 1,224.18	\$ 11,017.62	\$ 12,241.81	\$ 4,284.63	\$ 7,957.17	\$ 12,241.81		
Adquisición de Recursos Didácticos	\$ 22,953.38	\$ 1,912.78	\$ 191.28	\$ 1,721.50	\$ 1,912.78	\$ 669.47	\$ 1,243.31	\$ 1,912.78		
Diseño y producción de contenidos	\$ 344,300.77	\$ 28,691.73	\$ 2,869.17	\$ 25,822.56	\$ 28,691.73	\$ 10,042.11	\$ 18,649.62	\$ 28,691.73		
Capacitación y viajes asociados	\$ 18,362.71	\$ 1,530.23	\$ 153.02	\$ 1,377.20	\$ 1,530.23	\$ 535.58	\$ 994.65	\$ 1,530.23		
Papelería, consumibles y misceláneos	\$ 23,247.19	\$ 1,937.27	\$ 193.73	\$ 1,743.54	\$ 1,937.27	\$ 678.04	\$ 1,259.22	\$ 1,937.27		
<b>TOTAL DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTO AÑO 20XX</b>	\$ 5,000,000.00	\$ 416,666.67	\$ 242,635.02	\$ 174,031.64	\$ 416,666.67	\$ 290,977.15	\$ 125,689.52	\$ 416,666.67	\$ -	\$ -