

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
*Escuela de Administración de Empresas*



**"Diseño de un Modelo de Control Financiero para la Ejecución de Proyectos de Inversión Social que realizan las Organizaciones no Gubernamentales en el Area Metropolitana del Municipio de San Salvador- Caso Ilustrativo, Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES"**

*Trabajo de Graduación Presentado por:*

**MARCO ANTONIO COLATO HERNANDEZ  
JOSE RAFAEL ALFARO ALARCON  
MARVIN ERNESTO SANCHEZ LAZO**

*Para optar al Grado de*

**Licenciado en Administración de Empresas**

*Mayo del 2003*

**San Salvador, El Salvador, Centro América.**



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

**Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador**

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	
iii	

No.		Contenido
Página		

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I :GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y MARCO TEORICO SOBRE PROYECTOS Y CONTROL FINANCIERO

A.	GENERALIDADES DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.	1
	1. ANTECEDENTES.	1
	2. CONSTITUCION Y CONSOLIDACION DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.	3
	3. OBJETIVOS DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.	3
B.	DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN NO GEBERNAMENTAL PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR. PROCOMES.	5
	1. MISION Y VISION INSTITUCIONAL DE PROCOMES.	5
	a. MISION INSTITUCIONAL.	5
	b. VISION INSTITUCIONAL.	5
	2. OBJETIVO INSTITUCIONAL DE PROCOMES.	6
	3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PROCOMES.	7
	4. AREAS DE ATENCION DE PROYECTOS EJECUTADOS POR PROCOMES.	9
	5. TIPOS DE PROGRAMAS QUE DESARROLLA PROCOMES.	10
	a. PROGRAMA MICROCREDITO.	10
	b. DESARROLLO EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE.	10
	c. PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL.	13
	6. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	15
	a. FUENTES INTERNAS.	15
	b. FUENTES EXTERNAS.	15

C.	MARCO TEORICO SOBRE PROYECTOS	16
1.	GENERALIDADES DE PROYECTOS.	16
1.1	CONCEPTO DE SISTEMA.	16
1.2	IMPORTANCIA.	16
1.3	CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA.	17
2.	CONCEPTO DE MODELO.	17
2.1	TIPOS DE MODELO.	18
3.	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE PROYECTO.	19
3.1	CONCEPTO.	19
3.2	IMPORTANCIA DE UN PROYECTO.	20
3.3	ATRIBUTOS DE UN PROYECTO.	21
No.		Contenido
Página		
	3.4 TIPOS DE PROYECTOS.	22
	3.5 EVALUACION DE PROYECTOS	24
	3.6 CRITERIOS DE EVALUACION DE PROYECTOS.	25
	3.7 MONITOREO DE PROYECTOS.	26
	3.8 CONTROL DE PROYECTOS.	27
	3.9 PROYECTOS DE INVERSION SOCIAL.	28
D.	MARCO TEORICO SOBRE EL CONTROL FINANCIERO.	29
1.	CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.	29
1.1	ADMINISTRACION FINANCIERA.	29
1.2	IMPORTANCIA DE LA FINANZAS.	30
1.3	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.	31
2.	GENERALIDADES DEL CONTROL FINANCIERO.	32
2.1	DEFINICION.	32
2.2	OBJETIVOS DEL CONTROL FINANCIERO	34
2.3	IMPORTANCIA DEL CONTROL FINANCIERO.	34
2.4	EL PROCESO DEL CONTROL FINANCIERO.	35
2.5	EL PROCESO DE CONTROL FINANCIERO EN LOS PROYECTOS.	36
2.6	TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL	

FINANCIERO.	38
2.6.1	TECNICAS DE CONTROL FINANCIERO 38
	a. PRESUPUESTOS. 40
	b. CONTABILIDAD. 42
	c. AUDITORIAS. 43
2.6.2	HERRAMIENTAS DE CONTROL FINAN- CIERO. 43
	a. PRESUPUESTO TOTAL DEL DEL COSTO DEL PROYECTO. 43
	b. COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO. 44
	c. COSTO REAL ACUMULADO. 44
	d. COSTO PRONOSTICADO. 45
	e. VALOR DEVENGADO ACUMULADO 46
	f. REGISTROS Y FORMULARIOS. 47

No. Página	Contenido
---------------	-----------

**CAPITULO II: DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DE CONTROL FINANCIERO EN LA EJECUCION DE PROYECTOS DE INVERSION SOCIAL QUE EJECUTAN LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES EN EL AREA METROPOLITANA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO, PROCOCOMES.**

A.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	48
	1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.	50
	2. JUSTIFICACION.	50
	3. ALCANCE.	51
	a. DETERMINACION DE UNIVERSO Y LA MUESTRA.	51

4.	RECOPIACION DE DATOS.	53
a.	DATOS PRIMARIOS.	53
b.	DATOS SECUNDARIOS.	55
5.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.	55
5.1	TABULACION E INTERPRETACION DE DATOS.	55
5.2	RESULTADOS.	55
B.	DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO.	56
1.	COMENTARIOS DE LOS RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACION.	56
2.	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO EN EL CASO ILUSTRATIVO PROCOMES.	62
C.	CONCLUSIONES.	64
D.	RECOMENDACIONES.	66

**CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL FINANCIERO EN LA EJECUCION DE PROYECTOS DE INVERSION SOCIAL DESARROLLADOS POR LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.**

A.	DESCRIPCION DEL MODELO.	69
1.	DESCRIPCION DE LA PRIMERA FASE DEL MODELO PROPUESTO.	70
a.	OBJETIVOS DEL MODELO.	70
b.	NORMAS DE ACTUACION DEL MODELO.	72
c.	REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO.	74
d.	APORTES SIGNIFICATIVOS DEL MODELO.	76
2.	SEGUNDA FASE, DESARROLLO DE LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO DEL MODELO PROPUESTO.	77
2.1	APLICACIÓN DE TECNICAS.	78
No.		Contenido
Página		
a.	CONTABILIDAD GENERAL.	78
b.	AUDITORIAS.	79

c.	PRESUPUESTOS.	80
2.2	DESCRIPCION DE HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL MODELO PROPUESTO.	80
a.	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO.	81
b.	COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO.	81
c.	COSTO REAL ACUMULADO.	83
d.	VALOR DE TRABAJO REALIZADO (VALOR DEVENGADO).	84
e.	INDICES O RAZONES DEL DESEMPEÑO DE COSTO.	86
f.	COSTO PRONOSTICADO.	87
3.	TERCERA FASE, FORMULACION DE INFORMES DE CONTROL FINANCIERO DEL MODELO PROPUESTO.	88
a.	INFORME MATRIZ DE RESULTADOS DE CONTROL FINANCIERO.	89
b.	INFORME DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO.	96
c.	CUADRO CONSOLIDADO DE LOGROS.	103
4.	CASO ILUSTRATIVO DEL MODELO PROPUESTO.	107
4.1	PRIMERA FASE DEL CASO ILUSTRATIVO.	108
a.	OBJETIVOS DEL CASO ILUSTRATIVO.	108
b.	NORMAS DEL CASO ILUSTRATIVO.	108
c.	REQUISITOS.	109
4.2	DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y TECNICAS DE CONTROL FINANCIERO DEL CASO ILUSTRATIVO.	110
4.2.1	TECNICAS DE CONTROL FINANCIERO	111
a.	CONTABILIDAD GENERAL.	111
b.	AUDITORIAS.	111
c.	PRESUPUESTOS.	111
4.2.2	HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO.	112
a.	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO.	113
b.	COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO.	114
c.	COSTO REAL ACUMULADO.	117
d.	VALOR DE TRABAJO REALIZADO (VALOR DEVENGADO).	119
e.	INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO.	121
f.	INDICE VARIACION DEL	

	COSTO.	121
g.	COSTO PRONOSTICADO.	123
h.	PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR PROYECTO.	124

No. Página		Contenido
---------------	--	-----------

5.	FORMULARIOS DE INFORMES DE CONTROL FINANCIERO.	126
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	131
	BIBLIOGRAFIA.	133

**RESUMEN**

La presente investigación se origina en la necesidad de contribuir a introducir mejoras a los sistemas de control financiero de los Programas de Inversión social desarrollados por los Organismos no Gubernamentales, como una alternativa que facilite el logro y alcance de orientar mejor credibilidad ante los Organismos Cooperantes, asimismo, contribuir a un manejo transparente de los recursos y consecuentemente el desarrollo integral de los habitantes a quienes se orientan dichos proyectos.

El objetivo principal que se planteó fue el de proponer a los Organismos no Gubernamentales un Modelo de control Financiero para la ejecución de proyectos de Inversión Social, y complementariamente, se definieron los siguientes objetivos: estructurar un marco teórico sobre Control financiero que oriente la investigación de campo y la elaboración de la propuesta; finalmente, desarrollar un



diagnóstico de la aplicación de los Controles Financieros que utilizarán los citados Organismos no Gubernamentales.

## ii

Entre los resultados obtenidos se mencionan, entre otros, los siguientes:

- La elaboración de un diagnóstico sobre la aplicación de técnicas y herramientas de control financiero en los Organismos no Gubernamentales que desarrollan proyectos de inversión social, ubicados en el área metropolitana del municipio de San Salvador.
- El diseño de un modelo de fácil aplicación, para ejecutar y contribuir a mejorar los controles financieros de los proyectos que promueven los Organismos no gubernamentales en El Salvador; asimismo, la aplicación en un Caso Ilustrativo del modelo

propuesto de un proyecto ejecutado por el Organismo  
objeto de estudio.

## INTRODUCCION

El presente trabajo esta referido a los Organismos no Gubernamentales, los cuales contribuyen al desarrollo del país, por medio de la canalización del apoyo que brindan Organismos extranjeros a los sectores más vulnerables y desprotegidos.

El punto de partida del trabajo de Grado, titulado "Diseño de un Modelo de Control Financiero en la Ejecución de Proyectos de Inversión Social que ejecutan los Organismos no Gubernamentales, Caso Ilustrativo, Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES", consiste en elaborar un diagnóstico del Control Financiero aplicado a proyectos de inversión social, y en consecuencia, proponer un modelo de control financiero.

El diagnóstico permitió identificar deficiencias y vacíos en el Control financiero de Proyectos de Inversión social que ejecutan los Organismos no Gubernamentales.

Inicialmente el trabajo de grado se refuerza con una investigación bibliográfica para conformar el marco

teórico, el cual constituye el sustento básico del modelo propuesto.

#### iv

La metodología de la investigación aplicada en el diagnóstico se fundamenta en la recopilación de información por la vía del cuestionario, para extraer las experiencias del personal técnico del área, entre ellos analistas, contadores, auxiliares y Directores, para obtener información de tipo Gerencial, naturalmente con las limitaciones de la confidencialidad por revelar asuntos financieros, no obstante se obtuvo datos muy importantes. Además, se asistió a reuniones con personal del área de Planificación de Proyectos del Organismo que para la presente investigación es el Caso Ilustrativo, lográndose con ello obtener una panorámica objetiva de los procesos de control Financiero que en la actualidad aplica dicho Organismo.

El primer capítulo comprende el marco teórico y dentro de éste los antecedentes, constitución y consolidación, fines y objetivos de los Organismos no Gubernamentales, también se presenta la descripción de la Organización Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES, que comprende: misión y visión

v

Institucional, objetivos institucional, estructura organizativa, áreas de atención de proyectos ejecutados, fuentes de financiamiento, además se incluye los fundamentos teóricos sobre proyectos, la Administración Financiera y el Control Financiero.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico sobre el proceso de Control Financiero en la ejecución de proyectos de inversión social que ejecutan los Organismos no Gubernamentales, realizando un análisis de cada una de las variables involucradas para determinar la problemática; asimismo, se presenta la forma en que los Organismos no Gubernamentales aplican los Controles Financieros, los cuales según se pudo determinar no cumplen las expectativas de Control en dichos Organismos, además, se presenta un

diagnóstico del como realizan los Controles Financieros actualmente la Corporación de Proyectos Comunales, PROCOMES, enunciando finalmente los Comentarios, las Conclusiones y Recomendaciones vertidas respecto a la situación encontrada.

El Capitulo tres esta conformado por la propuesta del "Diseño de un Modelo de Control Financiero para la ejecución de Proyectos de Inversión Social desarrollados por los Organismos no Gubernamentales, el cual comprende objetivos, políticas, normas,

## vi

requisitos, aportes significativos, técnicas y herramientas de Control Financiero, Informes de Control Financiero y su respectiva aplicación en un Proyecto ejecutado por la Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador.

CAPITULO I

**GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y MARCO TEORICO SOBRE PROYECTOS Y CONTROL FINANCIERO.**

A. GENERALIDADES DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES

1. ANTECEDENTES

Los organismos no gubernamentales en El Salvador tiene su mayor auge en la década de los ochenta.

Durante éste periodo existió el apoyo económico de países amigos, países extranjeros, AID (Agencia para el Desarrollo Internacional), dependencias y organizaciones internacionales y otros.

El manejo de la ayuda económica internacional era controlada por el gobierno y sus dependencias, existiendo cierta inconformidad en los gobiernos extranjeros.

Fue así como el gobierno de El salvador decidió crear ciertos Organismos, los cuales tendrían como finalidad el manejo de la cooperación extranjera, destinada a fomentar el desarrollo de la población salvadoreña, consolidándose así los Organismos No Gubernamentales (ONG'S).

Los organismos no Gubernamentales constituidos, son instituciones que persiguen el mejoramiento, ampliación o cambio de las capacidades, condiciones relaciones humanas en la base económica o el desarrollo de las relaciones técnicas, jurídicas o con el medio ambiente.

Los proyectos desarrollados por medio de las diferentes ONG's, se encuentran clasificadas mediante especialidades, tales como: 1) Arte y cultura, 2) Asistencia Humanitaria, 3) Crédito, 4) Defensa del Consumidor, 5) Desarrollo Empresarial, 6) Desarrollo Organizacional,

7) Desarrollo Rural, 8) Ecología, 9) Educación y Capacitación, 10) Investigación, 11) Jurídico, 12) Mujer, 13) Salud, 14) Trabajo Infantil, 15) Vivienda, y 16) Sin Especialidad.

Los programas que desarrollan estos organismos tienen como objetivo principal promover el uso de los recursos humanos y económicos a nivel local, para lograr el desarrollo apropiado de las empresas salvadoreñas y mejorar las condiciones sociales y económicas de la población más necesitada<sup>1</sup>.

1/AID. Proyecto n° 519-0394, paz y recuperación Nacional, mayo de 1992, componente A: Asistencia Inmediata a la Zonas más Afectadas por el conflicto armado pp. 2-5

## **2. CONSTITUCION Y CONSOLIDACION DE LOS ONG'S**

Los ONG's son Instituciones privadas que se constituyen bajo ideologías apolíticas y sin fines de lucro, los cuales se promueven para el mejoramiento del bienestar económico y social de la gente de escasos recursos, estimulación de la dignidad humana, asistencia técnica y social, generación de empleos, desarrollo empresarial, gestión de créditos y otros.

Para efectos jurídicos, estos organismos se constituyen mediante estatutos, los cuales son aprobados por el Ministerio de Gobernación, calificándolos como tal con derechos y obligaciones para ejercer la personería jurídica



Los recursos financieros con los cuales estos organismos han operado, provienen de instituciones privadas y publicas, cooperaciones, fundaciones religiosas, secretaria técnica de financiamiento externo, socios fundadores, patrocinadores, organismos bilaterales o multilaterales de cooperación, organismos internacionales y de agencia estadounidense para el desarrollo internacional(USAID)<sup>2</sup> .

### **3. OBJETIVOS DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES.**

Aunado al desarrollo de las actividades contempladas en el

2/AID. Proyecto N° 519-0394 op. Cit. Pp 1-2

plan de desarrollo económico y social, se encuentran las actividades que desarrollan los ONG's dentro del marco del plan de reconstrucción nacional. Las ONG's se convierten en el elemento complementario a los esfuerzos del gobierno, privilegiando el fortalecimiento de los mecanismos participativos y de estímulo a la capacidad de los individuos que viven en las poblaciones de escasos recursos, logrando incorporarlos en el proceso productivo y de esta forma eliminar el papel paternalista o asistencialista del Estado.

#### **3.1 Objetivos Generales de los Organismos no Gubernamentales.**

Los objetivos generales que persiguen las ONG's son:

- a) Incrementar la eficiencia y fortalecer la industria manufacturera, como sector económico, con el mayor efecto multiplicador a nivel social y ocupacional.
- b) Establecer y crear puestos de trabajo.
- c) Fortalecer la capacidad de la población a enfrentar sus problemas con soluciones productivas y no asistencialista<sup>3</sup>.

3/ Secretaria de Reconstrucción Nacional, Plan de Reconstrucción Nacional II Fase, San Salvador, Agosto 1992.

**B. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL  
CORPORACION DE PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR.  
PROCOMES.**

El propósito de describir a la ONG's PROCOMES se debe a que es el objeto de estudio de la presente investigación, de la cual se abordarán las áreas de atención que brinda, objetivos y su estructura organizativa, entre otros.

**1. MISIÓN Y VISION INSTITUCIONAL DE PROCOMES**

**a) MISIÓN INSTITUCIONAL**

"Contribuir al desarrollo humano sostenible a nivel local, Microregional y Nacional, fomentando el desarrollo comunal y las iniciativas económicas empresariales a través de la organización, crédito, capacitación y asistencia técnica con perspectiva de género priorizando la población de las comunidades urbano marginales y del sector informal de la economía"<sup>4</sup>.

**b) VISION INSTITUCIONAL**

Lograr que los beneficiarios de PROCOMES, mejoren su calidad de vida siendo cada vez más Autodependientes,  
4,/ Según Acta de Constitución No. 1 de PROCOMES de fecha mayo 12 de 1988.

fuertes y solidarios, por medio de la inserción en procesos organizativos, educativos y económicos, con perspectiva de genero, articulados e integrados con otras organizaciones no gubernamentales de carácter local, micro regional y nacional, encaminadas a resolver las necesidades económicas y sociales de las comunidades y del sector informal del país"<sup>5</sup>.

## **2. OBJETIVO INSTITUCIONAL DE PROCOMES**

Después de la firma de los acuerdos de paz entre el Gobierno de El Salvador y el FMLN, el 16 de enero de 1992, las condiciones de la sociedad salvadoreña han cambiado paulatinamente, principalmente en la esfera política, debido ala ausencia del conflicto armado: sin embargo las condiciones de pobreza y marginación social siguen latentes en la gran mayoría de la población: por lo cual la junta directiva de PROCOMES, toma la decisión de cambiar de perfil debido a que no había ninguna ONG'S dedicada al área crediticia además esta institución ya tenia experiencia en esta área, es por esto que redefine su misión y su

5/ Según Acta de Constitución No. 1 de PROCOMES de fecha mayo 12 de 1988.

población objetivo focalizándose en el apoyo ala micro empresa del sector comunal.

### 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE PROCOMES

La estructura organizativa de PROCOMES esta conformada de la siguiente manera:

- a. El área de tomas de decisiones estratégicas conformada por La asamblea general, y la junta directiva que delega en la dirección ejecutiva.
- b. El área de asesoría y apoyo, constituida por Las asesorías en auditoria externa, jurídica y auditoria interna, gestión y relaciones, planificación y coordinación, administración y el comité consultivo.
- c. A nivel operativo lo forman sus tres programas: micro crédito, Desarrollo Empresarial y Medio Ambiente, y Desarrollo Local.

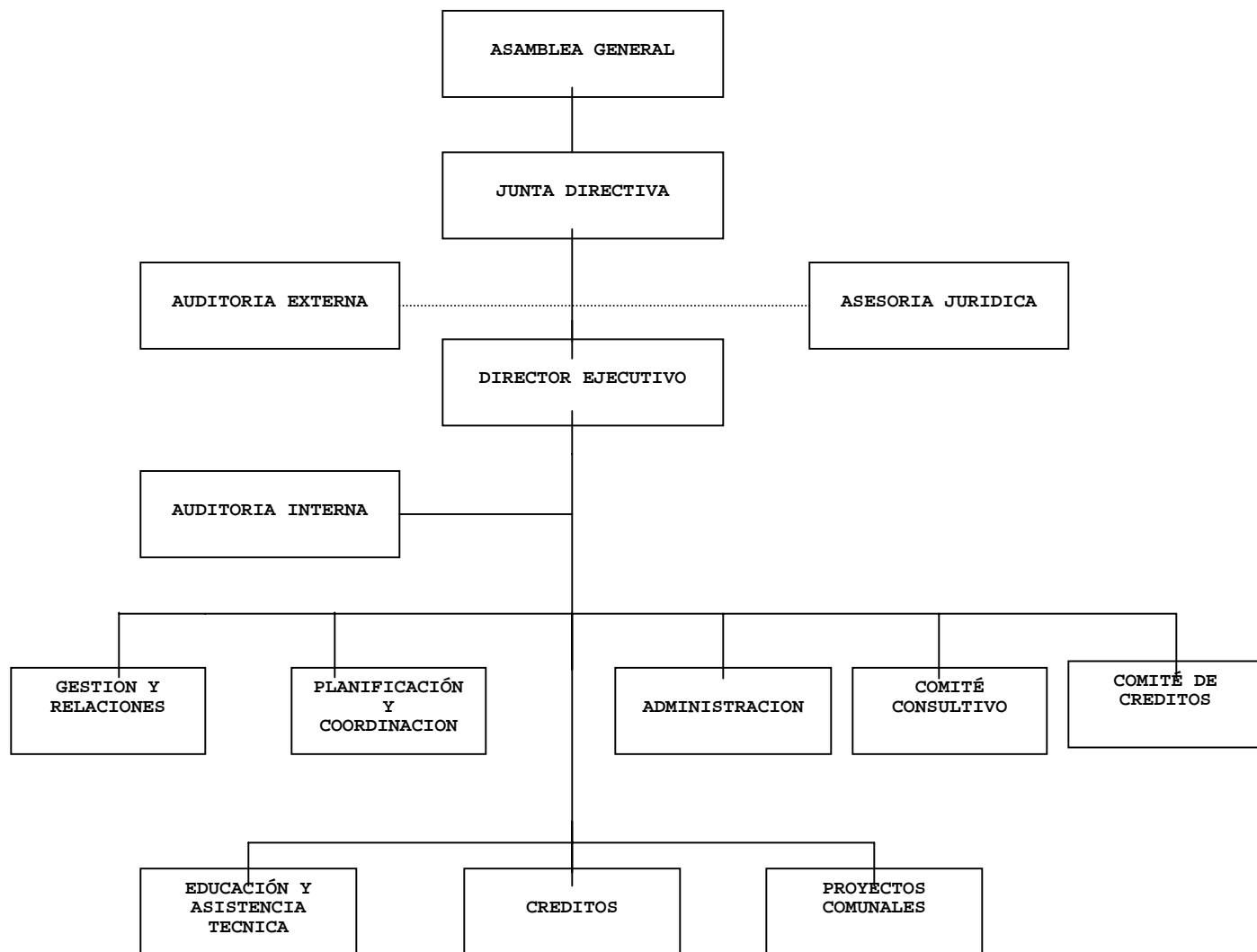


**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## ORGANIGRAMA DE PROCOMES



**FUENTE:** CORPORACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES PROCOMES

- d. El área de tomas de decisiones estratégicas conformada por La asamblea general, y la junta directiva que delega en la dirección ejecutiva.
- e. El área de asesoría y apoyo, constituida por Las asesorías en auditoria externa, jurídica y auditoria interna, gestión y relaciones, planificación y coordinación, administración y el comité consultivo.
- f. A nivel operativo lo forman sus tres programas: micro crédito, Desarrollo Empresarial y Medio Ambiente, y Desarrollo Local.

**4. AREAS DE ATENCIÓN DE PROYECTOS EJECUTADOS POR PROCOMES.**

Para la nueva misión fueron consideradas varias opciones, para poder contribuir a resolver el problema de producción de bienes y servicios, mediante la gestión del crédito oportuno para el sector informal que le permita un mejor funcionamiento de sus operaciones.

En éste sentido se han definido tres programas básicos, el de servicios crediticios de los sectores informal y comunal urbano y de empresas populares, también se realizan en el marco de estos programas de acciones de promoción de la mujer, recuperación y protección ecología, de habitantes y desarrollo local.

## 5. TIPOS DE PROGRAMAS QUE DESARROLLA PROCOMES

Según resumen ejecutivo del plan estratégico de PROCOMES, periodo 1994 - 1996 define los siguientes tipos de proyectos:

### **a) Programa Microcrédito.**

Consiste en un conjunto de acciones de crédito financiero, capacitación, asistencia técnica y de apoyo a la comercialización para la empresa, especialmente a las dedicadas a actividades de producción de bienes y servicios.

Se desarrolla utilizando las tres metodologías de bancos comunales, grupos solidarios y prestamos individuales.

De acuerdo a la metodología se prepara y se proporciona capacitación y asistencia técnica, en las áreas de gestión empresarial y elementos básicos de administración financiera y contabilidad.

El programa con el desarrollo de las tres metodologías pretende acompañar a las empresas en su proceso de crecimiento y desarrollo, procurando que permitan ir escalando de una fase inicial con una situación socioeconómica precaria, a una siguiente fase en una situación donde se procuran un ingreso estable, que cubra las necesidades básicas del grupo familiar, en cuanto a educación, salud vivienda y alimentación.

**b) Desarrollo Empresarial y Medio Ambiente.**

El programa es un conjunto de acciones para la organización de empresas de producción de bienes el cual permite satisfacer la demanda de sectores populares y desarrollo, la acumulación de recursos para financiar los proyectos económicos y sociales de las comunidades.

En este programa la participación de los beneficiarios se identifica, en términos de agentes económicos activos en el proceso de producción de bienes y servicios, con el propósito de generar excedentes que permitan consolidar cada empresa.

Los recursos con que se instala cada empresa se obtiene por estar en calidad de préstamo, el cual es reembolsado por un período y condición que no afecte su proceso de desarrollo y consolidación.

Cuando la empresa comience a tener excedente, los participantes tienen acceso a éste, siendo esta una posibilidad de convertirse en propietarios de la misma, en la medida que destinan parte de los excedentes que les corresponde a fortalecer el capital de trabajo de estas.

El objetivo que se pretende es que en la medida que la empresa se desarrolla y consolida, los beneficiarios se convierten efectivamente en propietarios de esta.

En el proceso también se desarrollan las acciones necesarias para definir su razón social y legalidad, las cuales sirven como marco



suficiente par su permanencia, una vez PROCOMES deja de darle su marco legal y formalidad.

**c) Programa de Desarrollo Local.**

Esta conformado por un conjunto de proyectos pilotos de desarrollo comunal integral, que se realizan de manera coordinada y en apoyo a las Comunidades y Municipalidades.

El programa se desarrolla en cuatro ejes de acción que son:

- c.1) Promoción de la Organización y construcción del tejido social en los niveles comunal, municipal y micro regional.
- c.2) Movilización y cabildeo como instrumentos básicos de incidencia política en aquellas dimensiones y procesos que contribuyan a la materialización del desarrollo humano sustentable en los niveles comunal, municipal y micro regional, acudiendo, cuando sea meritorio, al plano nacional.
- c.3) Fortalecimiento de las municipalidades en participación ciudadana y en la promoción del desarrollo económico local.
- c.4) Identificación y ejecución de obras de vivienda e infraestructura económica y social que se constituyan en puntales básicos en el proceso de desarrollo.

El papel de PROCOMES en éste sentido se limita a potenciar las capacidades existentes en estas áreas de trabajo que son fundamental para el desarrollo del sector pero que ya no constituyen la especialidad de PROCOMES. Con éste esfuerzo se pretende dar

integralidad al proceso de desarrollo local atender otras áreas de trabajo que quedan descubiertas dentro de la estrategia de la ONG's de la coordinadora interinstitucional. La estrategia de ejecución de éste programa se fundamenta en la coordinación con otras ONG's y la gestión de cara al estado.

Con estos tipos de proyectos planteados se pretende lograr una integración entre los distintos sectores productivos de las comunidades, la cual permite mantener una relación más directa entre productoras y consumidores mejorar la comercialización y mantener precios justos de los bienes y servicios que estos ofrecen, a fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades.

## **6. FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

Para la obtención, utilización y recuperación de los fondos necesarios para el normal desarrollo de las operaciones de la Asociación de proyectos comunales de El Salvador deben hacerse uso de las siguientes fuentes de financiamiento.

### **a. Fuentes internas.**

Estas son fuentes de financiamiento con recursos propios tales como Efectivo en caja y bancos, recuperación de préstamos vigentes y morosos, interés de préstamos vigentes y morosos, depósitos a la vista

ahorros, depósitos a plazo, ventas de activos fijos y aportaciones de asociados.

#### b. Fuentes externas

Las fuentes externas de financiamiento provienen de la Secretaria de Reconstrucción Nacional (SRN) a través del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) las cuales son gestionados por PROCOMES a La Unión Europea por medio del programa ALA 92 y el proyecto a la mediana y micro empresa FOMMI sistema bancario nacional y finalmente la Agencia para el Desarrollo Internacional AID. Estas fuentes son proporcionadas en calidad de préstamos y donaciones para la ejecución de proyectos de beneficio social.

### **C. MARCO TEORICO SOBRE PROYECTOS**

#### **1. GENERALIDADES DE PROYECTOS**

Al iniciar la descripción de los elementos básicos de proyectos, es importante señalar algunos conceptos que serán utilizados en esta investigación.

##### **1.1 CONCEPTO DE SISTEMA**

Un sistema se define como el conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes e interactuantes, cuya finalidad es lograr objetivos determinados en un plan.<sup>6</sup>

## 1.2 IMPORTANCIA

La importancia de un sistema es que cada uno de sus

6/ Sistema integrado Modelo de Administración Financiera, Control y Auditoría para América Latina SIMAFAL/AID.

elementos están unidos inherentemente entre sí a fin de cumplir con una actividad o meta.

## 1.3 CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA

Un sistema posee tres características principales:

- Contiene elementos menores (subsistemas) y a la vez forma parte de un todo o sistema de carácter superior (suprasistemas).
- Sus Componentes e interrelaciones actúan subordinados a los objetivos comunes del sistema.
- La modificación o variación de uno de los componentes o de sus relaciones implica variaciones en los demás elementos del conjunto.

## 2. CONCEPTO DE MODELO

Un modelo es la abstracción de los sucesos que rodean un proceso, una actividad, o un problema. Aíslan una entidad de su entorno de manera que pueda examinarse sin el "ruido" o perturbación de otras influencias del medio circundante.

Un modelo de una empresa es también una abstracción. Se eliminan los elementos innecesarios para que la administración pueda concentrarse en los detalles particulares que afectan el proceso, la actividad, o el problema que se estudia. Es una representación artificial de una situación del mundo real. Decidir cuáles elementos son esenciales depende de cómo se utilizará el modelo.

## **2.1 TIPOS DE MODELOS**

**MODELO FISICO:** Representan la entidad estudiada en cuanto a su apariencia y, hasta cierto punto, en cuanto a sus funciones.

**MODELO ANALOGICO:** Exhibe el comportamiento de la entidad real que esta siendo estudiada pero no tiene el mismo aspecto.

**MODELOS SIMBOLICOS:** Reproducen sistemas o entidades mediante el uso de símbolos para representar los objetos físicos. Los tres tipos de modelos simbólicos son el narrativo, el gráfico y el matemático.

**MODELOS DESCRIPTIVOS:** Un modelo descriptivo es el que representa una relación pero no indica ningún curso de acción. Estos modelos son útiles para pronosticar la conducta de sistemas, pero no pueden identificar el "mejor "curso de acción que debe tomarse.

## **3. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE PROYECTOS**

### **3.1 CONCEPTO**

"Un proyecto, es una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requieren de la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas específicos o mejorando una

situación existente, satisfaciendo parcial o totalmente una necesidad y de esta manera contribuir a los objetivos de desarrollo de un país”<sup>7</sup>.

De esta definición se deriva, que un proyecto independientemente de su definición, “es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema<sup>8</sup>”, la utilización de recursos ociosos disponibles o resolver entre muchas, una necesidad humana.

7/ Folleto Gestión Empresarial, Formulación y Evaluación de Proyectos, Pág. 1 y 2.

8/ Sapag Chain y otro. “Preparación y Evaluación de Proyectos”. 4ª Edición, Mc. Graw Hill Interamericana, Chile, Pág. 1.

### **3.2 IMPORTANCIA DE UN PROYECTO**

Siempre que exista una necesidad humana de un bien o servicio, habrá necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir un bien o servicio, de acá se deriva la importancia de implementar un proyecto que se oriente a satisfacer las necesidades humanas de producción de bienes o servicios.

La importancia de los proyectos radica en la solución que éstos puedan aportar en la erradicación de un problema o necesidad humana.

Con la implementación de un proyecto, ya sea orientado a la producción de bienes o a la prestación de un servicio, el objetivo final que se perseguirá estará orientado hacia la eliminación de circunstancias o causas que la originaron; luego que se vuelve imprescindible medir el

impacto y los beneficios que un proyecto pueda aportar hacia la solución de un problema de una población determinada.

Cuando se trata de proyectos que contribuyan al desarrollo económico y social de los países y regiones es evidente que el concepto de "importancia de un proyecto", se refiere a su repercusión en las metas de desarrollo. Si bien no puede darse una definición precisa y aplicable a todos los casos, en general esa repercusión depende:

- a. Del tamaño del proyecto en relación con las dimensiones económicas del sistema en que se inserta (medida, por ejemplo, por la relación entre su valor agregado y el ingreso nacional).
- b. De la naturaleza de sus insumos y de sus productos y de la posición de éstos en el cuadro general de la economía nacional (examinada, por ejemplo, en la matriz de relaciones intersectoriales).

### **3.3 ATRIBUTOS DE UN PROYECTO**

Un proyecto es un intento por lograr un objetivo específico mediante un juego único de tareas interrelacionadas y el uso afectivo de los recursos. Los atributos siguientes ayudan a definir un proyecto:

- a. Un proyecto se lleva a cabo mediante una serie de tareas interdependientes, es decir, un número de tareas no repetitivas que es necesario realizar en un cierto orden con el fin de lograr el objetivo del proyecto.

- b. Un proyecto tiene un objetivo bien definido, un resultado o producto esperado.
- c. Un proyecto utiliza varios recursos para realizar las tareas.
- d. Un proyecto tiene un marco de tiempo específico, o tiempo limitado. Tiene un tiempo de inicio y una fecha para la cual se tiene que lograr el objetivo.
- e. Un proyecto tiene un cliente. El cliente es la entidad que proporciona los fondos necesarios para el logro del proyecto.

Por último, un proyecto incluye un grado de incertidumbre.

Antes de que se inicie un proyecto se prepara un plan sobre la base de ciertos supuestos y estimados<sup>9</sup>.

#### **3.4 TIPOS DE PROYECTOS**

- Según el objetivo o finalidad del estudio, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con la evaluación, es

9/ ILPES, Guía para la Presentación de Proyectos, Siglo XXI, 3ª Edición, 1975, México.

posible identificar tres tipos diferentes de proyectos que obligan a conocer tres formas de obtener los flujos de caja para lograr el resultado deseado:



- Estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos.
- Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto, y
- Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pagos asumidos en un eventual endeudamiento para su realización

Según la finalidad o el objetivo de la inversión, es decir, el objetivo de la asignación de recursos, es posible distinguir entre proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa existente.

En el primer caso, la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión. En el segundo, sólo considerará aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar <sup>10</sup>.

### **3.5 EVALUACION DE PROYECTOS**

La evaluación adquiere una enorme significación pues se supone que ayuda a que los recursos se emplean con el máximo de eficiencia posible y aseguren un alto grado de efectividad.

Existen cinco momentos, en donde la evaluación de un proyecto se hace necesaria:

- a) En la formulación del proyecto.
- b) En el agente financiador, sea público o privado.
- c) En la ejecución del proyecto.
- d) En la etapa de funcionamiento u operación del proyecto.
- e) En la etapa de finalización.

10/ Sapag Shain, "Preparación y Evaluación de Proyectos", 4a. Edición, Mc. Graw Hill, 2000, Chile, Pág. 5.

En el proceso de evaluar el proyecto en estos cuatro momentos, se pueden hacer los siguientes tres tipos de evaluaciones:

- a) Evaluación Ex - Ante.
- b) Evaluación durante.
- c) Evaluación Ex - Post.
  - C.1) Evaluación Ex post en la ejecución.
  - c.2) Evaluación Ex post del funcionamiento.

### **3.6 CRITERIOS DE EVALUACION DE PROYECTOS**

Los llamados Criterios de Evaluación son instrumentos que permiten obtener una medida objetiva de la rentabilidad de un proyecto y por consiguiente establecer su conveniencia y un ordenamiento respecto de los diferentes proyectos alternativos. Los más utilizados son el Valor

Actual Neto (VAN), LA Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Repago. Estos indicadores se aplican al flujo de fondos o de beneficios netos del proyecto, que es donde se muestran los beneficios, costos e inversiones del mismo, ordenados cronológicamente.

Como queda claro en la definición, los criterios de evaluación buscan medir la conveniencia económica y financiera del proyecto. Esto, tanto desde la óptica privada como desde la social, y tanto para proyectos productivos como para proyectos con contenido social como son los de desarrollo rural<sup>11</sup>.

### 3.7 MONITOREO DE PROYECTOS

Existen dos etapas en el proceso de evaluación de Proyectos que suceden a la evaluación ex ante: la evaluación en la etapa de implementación, llamada monitoreo, y la evaluación realizada del proyecto, llamada evaluación ex-post.

El monitoreo o evaluación del proceso cubre dos aspectos para el proyecto. Por una parte realiza un seguimiento de las tareas de puesta en marcha y de gestión mediante el control en el cumplimiento de las metas, el ajuste de las tareas a la programación y de ésta al desembolso financiero. Por otra parte, permite identificar los

11/ Roura, Horacio y Otro. "Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación

Económica y Social - ILPES. Santiago de Chile, diciembre de 1999. Pág. 166.

desajustes del diseño que afectan la implementación. Este último aspecto es sumamente importante, sobre todo en los proyectos de desarrollo rural y en los proyectos sociales, ya que a medida el proyecto se va desarrollando se pueden obtener resultados tempranos de la intervención.<sup>12</sup>

### **3.8 CONTROL DE PROYECTOS**

Una secuencia general para la toma de decisiones gerenciales que se requieren en todos los proyectos es la planeación, la programación y el control.

El control del proyecto se mantiene si se supervisa cada actividad conforme se lleva a cabo el trabajo en el proyecto. Las actividades deben monitorearse en relación con su tiempo, costo y desempeño de acuerdo con el plan del proyecto. Cuando se presenta una discrepancia significativa entre los resultados reales y el plan, entonces debe efectuarse una acción correctiva. Estas acciones correctivas pueden incluir revisión del plan, reasignación de fondos, cambios de personal u otros cambios en los

12/Roura, H. y otros. Manual de identificación, formulación y evaluación de Proyectos de desarrollo rural. ILPES,

Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, Santiago de Chile, 1999. Pág. 299 y 300

recursos. Como resultado de las acciones correctivas, el plan debe volver a ser factible y realista.

La administración de proyectos en forma ideal debe de considerar todos los aspectos de la planeación, programación y control, incluyendo los aspectos cualitativos como cuantitativos<sup>13</sup>.

### **3.9 PROYECTOS DE INVERSION SOCIAL**

El objetivo de esta clase de proyectos esta orientado en atender las necesidades básicas de la población como: salud, educación, abastecimiento de agua, redes de alcantarillado, vivienda, sistemas de alcantarillados para disposición de excretas y líquidos residuales, sistemas de recolección y disposición de residuos sólidos (relleno sanitario e incineración) y ordenamiento espacial urbano y rural.

Estos proyectos los genera el Gobierno o un ente con finalidad social.

El contenido de un proyecto social podría ser el siguiente:

13/ Schoroeder, Roger G.. "Administración de Operaciones", 3a. Edición, Mc Graw HillMéxico 1992. Pág. 421 y 422..

- Nombre del proyecto
- Debe nombrar el proyecto y el lugar donde se ejecutará.
- Descripción del proyecto.

Mencionar el nombre de los proyectos a desarrollar, así como las obras a desarrollar en forma general, cuantificando los beneficiados, así como el monto estimado y las posibles fuentes de financiamiento.

#### D. MARCO TEORICO SOBRE EL CONTROL FINANCIERO

### **1. CONCEPTOS E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**1.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:** Se refiere a las tareas de los administradores financieros dentro de una organización de negocios. Los administradores financieros se ocupan de dirigir los asuntos de finanzas de diversos tipos de negocios: financieros y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos. Desempeñan actividades tan variadas como los de presupuestación, pronósticos financieros, administración de efectivo, administración crediticia, análisis de inversión y procuramiento de fondos<sup>14</sup>.

Las finanzas constan de tres áreas interrelacionadas: i) Mercado de dinero y de capitales; ii) inversiones, la cual se centra en las decisiones de individuos y de

instituciones financieras y de otra naturaleza cuando eligen valores para su cartera de valores; iii) administración financiera ó "la finanzas en los negocios", cuya área de desempeño se relaciona con la administración real de la empresa<sup>15</sup>.

**1.2 IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS:** Las áreas de importancia en las finanzas puede ser resumidas al revisar las oportunidades de desarrollo en el sector financiero. Estas oportunidades pueden, por conveniencia, ser divididas en dos grandes categorías : i) de servicios financieros, y ii) de administración financiera-Servicios financieros.

14/ Gitman, L.J., "Fundamentos de Administración Financiera", Oxford University Press-Harla México, S.A. de C.V., 7a. Edic., Pág. 4.

15/ Westons, J.F. y Otros. "Fundamentos de Administración Financiera", Mc Graw Hill, México, 10a. Edición.

Los Servicios Financieros comprenden las actividades bancarias e instituciones afines, la planeación financiera personal, las inversiones, los Bienes y Raíces y las Aseguradoras<sup>16</sup>.

Planeación Financiera: Implica la elaboración de proyectos de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

El objetivo de la Administración Financiera se puede resumir de la siguiente manera: i) Maximizar las utilidades, ii) Maximización de la Riqueza de los Accionistas, y iii) Preservación de la riqueza de los depositantes de los accionistas.

La distribución eficiente de los recursos en una economía es fundamental para el crecimiento óptimo en esa economía; también es vital para asegurar que las personas individuales obtengan el más alto grado posible de satisfacción de sus deseos.

16/ Westons, J.F. y Otros. "Fundamentos de Administración Financiera", Mc Graw Hill, México, 10a. Edición.

17/ Gitman, L.J. Idem., Pág. 21, 22 y 23.

Con frecuencia, la maximización de las utilidades se considera como el objetivo apropiado de la empresa, pero esta no es una meta tan completa como la de maximizar la riqueza del accionista.



El precio del mercado sirve como un índice de desempeño o una tarjeta de calificación del progreso de la empresa; señala que tan bien está desarrollándose la administración por cuenta de los accionistas, y este es el objetivo que debe perseguir la administración financiera<sup>18</sup>.

## **2. GENERALIDADES DEL CONTROL FINANCIERO**

### **2.1 DEFINICION.**

El control financiero se vuelve cada vez más indispensable para lograr el mejor manejo de los recursos financieros en la ejecución de los proyectos, y de ello dependerá el logro de los objetivos y metas planificadas. De lo anterior se puede decir que el control financiero es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia y salvaguarda de los recursos de la entidad y verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de

18/ Van Horne, J.C., "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6a. Edición, México. Pág. 1-4.

los registros contables, estados financieros e información general<sup>19</sup>.

Según información obtenida del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); el control de proyectos

en cuanto a lo financiero, está estructurado en dos áreas, una es el control de la documentación contable, y la otra es el Control Físico - Financiero basada en la supervisión y control del avance físico de obra.

Para lo que se requiere información respecto a la programación de cada una de las actividades y a la respuesta de estas actividades en la realidad; en ambos casos se requiere información desagregada por actividad , para conocer la cantidad de recursos económicos por concepto de anticipo, gasto mensual, gasto anual y gasto total del proyecto.

También se requiere conocer para las actividades críticas, no críticas y la suma de ambas, información sobre su porcentaje de avance, tiempo de ejecución y la cantidad de recursos económicos que ellas requieren.

19/Norma NTCI 110-11, Corte de Cuentas de la República de El Salvador

## **2.2 OBJETIVOS DEL CONTROL FINANCIERO**

Objetivos generales de acuerdo a las Normas Técnicas de Contabilidad Institucional (NTCI 110-03) define los siguientes:

- ✓ a) Asegurar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias de las disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables a sus operaciones.
- ✓ b) Proteger los recursos institucionales contra irregularidades, pérdida, daños, abuso, desperdicio, fraude y errores.
- ✓ c) Obtener información operativa y financiera útil confiable y oportuna.
- ✓ d) Promover la transparencia de las operaciones y lograr la obtención de las metas y objetivos, mediante el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos<sup>20</sup>.

### **2.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL FINANCIERO.**

El control financiero permite asegurar el cumplimiento de metas que se pretenden alcanzar y que han sido estimadas en términos monetarias o unidades físicas por

20/Norma NTCI 110-11, Corte de Cuentas de la República de El Salvador

ejemplo: Costo presupuestado del proyecto en los diversos paquetes de trabajo.

Se auxilia del sistema contable, presupuestos existentes y la eficiencia de este dependerá de lo adecuado que sea tanto la contabilidad, la planificación, los

presupuestos, los procedimientos y técnicas empleadas de recopilar información; a si también si el personal encargado para esta función de control es idónea<sup>21</sup>.

#### **2.4 EL PROCESO DE CONTROL FINANCIERO**

El control financiero se refiere a la fase de ejecución relacionada con el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere por los siguientes aspectos:

- . para asegurarse que se sigan los planes
- para modificar los planes existentes en repuesta a cambios en el medio ambiente operativo.

Este proceso comienza con la especificación de las metas corporativas, después de lo cual la administración presenta una serie de pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa<sup>22</sup>.

21/ Diseño de un sistema de control financiero para las asociaciones cooperativas de aprovisionamiento de transporte de microbuses, José Pilar Silvino, 1993.

22/ Weston, J.f. Y OTROS, Idem. Pág. 413.

El control financiero es eficiente si existe buenos planes; los cuales en su ejecución las cifras presupuestadas; sean las observadas en el desarrollo de las operaciones. El esquema del proceso de control financiero se presenta a continuación:

- establecimiento de normas para controlar el cumplimiento de objetivos y metas planificadas
- medición de la actuación de lo ejecutado, basado en la observación y de informes.
- Comparar lo realizado contra la norma; para lo que se debe establecer puntos críticos en cada área, considerando lo mas importante
- Adopciones de medidas correctivas.

## 2.5 EL PROCESO DE CONTROL FINANCIERO EN LOS PROYECTOS.

El proceso de control financiero de los proyectos incluye recopilar periódicamente información sobre su desempeño, comparando el real con el planeado y llevando a cabo acciones correctivas si el desempeño real está retrasado con relación a lo planeado.

Para comparar el progreso real con el planeado se debe establecer un período de presentación de informes que puede ser semanal, quincenal, mensual, de acuerdo a la complejidad del proyecto.

Durante cada período de presentación de informes es necesario recopilar dos clases de datos o información.

- Datos sobre el desempeño real. El cual incluye información de tiempo real en que se iniciaron y/o terminaron las actividades, los costos reales gastados y comprometidos.
- Información sobre cualquier cambio al alcance, programa y presupuestos del proyecto.

Una vez que se han calculado un programa y un presupuesto actualizados, es necesario compararlos con el programa de línea base y el presupuesto y analizarlos en busca de variaciones para determinar si el proyecto va adelantado o atrasado con relación al programa y si está por debajo o excedido del presupuesto. Si la situación del proyecto es correcta, no se necesitan acciones correctivas; se analizara de nuevo la situación para el próximo período de presentación de informes.

El proceso de control del proyecto continua durante todo el proyecto, mientras más corto sea el período de presentación de informes, son mejores las posibilidades de identificar tempranamente problemas y llevar a cabo acciones correctivas efectivas; caso tal vez sea difícil lograr el objetivo sin sacrificar el alcance, el presupuesto, el programa y la calidad<sup>23</sup>.

## **2.6 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO.**

Existen diversas Técnicas y Herramientas de Control Financiero, sin embargo, cabe mencionar que para el presente marco teórico se abordarán algunas de ellas de referencia.

### **2.6.1 TECNICAS DE CONTROL FINANCIERO**

Es un conjunto de herramientas que permiten la operatividad de la función financiera, entre las cuales podemos mencionar; Control Presupuestario de Proyectos a través de las herramientas siguientes: matrices de control del costo total presupuestado, Cuadro Control Costo Presupuestado Acumulado por Rubro, la Matriz Control de Costo Real Acumulado, Cuadro del Valor Devengado del Proyecto, Cuadro

23/GIDO CLEMENT, "Administración Exitosa de proyectos", Internacional Thomson Editores, México 1999, pagina 269-271

Control Resumen de costos, Matriz Comparativa, de Cuadro Control Costo Presupuestado Acumulado y el Cuadro Control Costo Real Acumulado; contabilidad general, registros, formularios, y la auditoria.

Además de servir para la planeación y la información, los presupuestos y los estados financieros pueden ayudar a

control y vigilar las operaciones. La forma más común de control es el análisis de razones para medir el comportamiento en áreas generales como son la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo (su capacidad para hacer frente a los pagos del pasivo) y el uso del activo.

Además de buscar las desviaciones con respecto a los estándares aceptables para las razones, se buscan las desviaciones que se observan en cada presupuesto alguna señal anticipada de problemas. Las desviaciones por encima o por debajo de lo esperado aconsejan una investigación, para determinar si se requiere acción correctiva o la puesta en marcha de un presupuesto en contingencia<sup>24</sup>

24/ Bolten, Steven E. Administración Financiera, Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 1994, México. Pág. 126 y 140.

#### **a. PRESUPUESTOS**

Es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de donde provendrán los fondos requeridos; o bien, son los datos financieros proyectados que se comparan con el desempeño real.

La importancia del presupuesto se manifiesta en los flujos de fondos obtenidos, que es el que determinará la disponibilidad de



efectivo; dando paso a la elaboración de los Estados de Resultados, Balance general pro forma o proyectados, los que se comparan con los Estados Financieros Reales para explicar las desviaciones.

El uso de presupuestos puede ser ventajoso por las siguientes razones:

- La preparación de presupuestos obliga al personal gerencial a ocuparse en planear; la administración debe de acostumbrarse a mirar hacia delante. Además, los fines de la empresa deben ser definidos y expresados en términos financieros.
- La utilización de presupuestos se presta para coordinar actividades de los diversos segmentos de la empresa.
- La ejecución de ellos puede brindar un instrumento para el control, se pueden determinar las desviaciones de un curso de acción fijado y la administración puede tomar las medidas para eliminar las causas de las desviaciones.
- Los presupuestos obligan a la administración a examinar con cuidado los uso de la mano de obra y el capital con el resultado de lograr un empleo más eficiente de los recursos.
- El empleo de presupuestos crea un equipo de administración que tiene conocimientos de los costos antes de que se comprometan los fondos.

Una vez presupuestados todos los componentes de acción, y habiéndose detallado todos los requerimientos humanos, técnicos, etc., se procederá a consolidar un Presupuesto Total del Proyecto, el cual además de incluir la totalidad de los Costos, personal y recursos que requiere, deberá contener la integración

de éstos entre sí, así como la contribución que cada componente aporta para alcanzar el objetivo que como proyecto se ha fijado alcanzar.

Estos componentes serán estándares que se utilizaran como parámetros de comparación de los resultados con los planes establecidos.

Es importante resaltar que éste modelo propuesto es un sistema abierto que permite la inclusión de las técnicas y herramientas tradicionales de Control financiero<sup>25</sup>.

#### **b. CONTABILIDAD GENERAL**

Se define como una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos cuantitativos identificables que le afectan, con el objeto de facilitar a los interesados el tomar decisiones en relación a dicha entidad.

Para el presente modelo ésta técnica proporcionará información de las erogaciones e ingresos en cada paquete o componentes del proyecto, lo que servirá

25/GIDO CLEMENT, "Administración Exitosa de proyectos", Internacional Thomson Editores, México 1999, pagina 311-312.

para respaldar los costos de la ejecución del proyecto contra el valor devengado, asimismo, de los resultados obtenidos, tomar decisiones con respecto al proyecto<sup>26</sup>.

### **c. AUDITORIAS**

Es una especialización en la contaduría pública y sirve para medir la eficiencia de la gestión realizada por la dirección de los organismo que impulsan los proyectos de inversión , poniendo de manifiesto las deficiencias encontradas y al mismo tiempo, proporcionando las correcciones necesarias.

## **2.6.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO**

### **a. PRESUPUESTO TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO.**

Es la suma de las estimaciones de mano de obra, materiales, asesores y subcontratistas, alquiler de equipo e instalaciones y viajes, por cada paquete de trabajo en el cual se deben definir las actividades a desarrollar.

26/ Ramírez Padilla, D. N.. Contabilidad Administrativa, Edit. M.C. Graws Hill, 1984.

### **b. COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO**

Es la cantidad que se presupuesta para realizar el trabajo que estaba programado para llevarse a cabo, hasta ese tiempo y servirá de línea base para analizar el desempeño del costo del proyecto <sup>27</sup>

El Costo Presupuestado Acumulado es la cantidad que se presupuestó para realizar el trabajo que estaba programado para llevarse a cabo, hasta ese tiempo y servirá de línea base para analizar el desempeño del costo del proyecto <sup>28</sup>.

Cuando el Costo Total Presupuestado de cada paquete de trabajo se distribuye por período, se puede determinar cuánto de presupuesto se debe haber gastado en cualquier momento de avance del proyecto.

#### **c. COSTO REAL ACUMULADO.**

El Costo Real: es la cantidad que se ha gastado realmente. Para mantener el seguimiento del Costo Real de un proyecto, es necesario establecer un sistema de Control Interno Presupuestado para recopilar, sobre una base periódica y oportuna, información sobre los fondos realmente gastados<sup>29</sup>.

27, 28 y 29/ GIDO CLEMENT, "Administración Exitosa de proyectos", Internacional Thomson Editores, México 1999, pagina 314 y 316.

#### **d. COSTO PRONOSTICADO**

El Costo total Proyectado de todo el trabajo requerido para terminar un proyecto con base en el análisis del desempeño real del costo durante el proyecto, es posible pronosticar cuáles serán los costos totales a la terminación del mismo

o del paquete de trabajo. Hay tres métodos diferentes para determinar el costo pronosticado a la terminación (CPAT):

- El primer método supone que el trabajo a realizar en la parte restante del proyecto o paquete de trabajo se hará con la misma tasa de eficiencia que el que se ha venido realizando hasta ahora, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo pronosticado a la terminación} = \frac{\text{Costo Total Presupuestado}}{\text{Indice del desempeño del Costo}}$$

- Un segundo método para determinar el costo pronosticado a la terminación supone que, con independencia de la tasa de eficiencia que ha experimentado en el pasado el proyecto o el paquete de trabajo, lo que falta por realizarse se hará de acuerdo al presupuesto. La fórmula para calcular el Costo Pronosticado a la terminación (CPAT) utilizando éste método es la siguiente:

$$\begin{array}{l} \text{Costo Pronosticado} \\ \text{Devengado} \\ \text{A la terminación} \\ \text{(CPAT)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Costo Real} \\ \text{Acumulado} \\ \text{(CRA)} \end{array} + \left( \frac{\text{Costo Total} \\ \text{Presupuestado} \\ \text{(CTP)}}{\text{Valor} \\ \text{Acumulado} \\ \text{(VDA)}} - 1 \right)$$

- Un tercer método para determinar el costo pronosticado a la terminación es volver a estimar los costos para todo el trabajo que queda por realizar y después sumar esto

de nuevo al costo real acumulado. La fórmula para determinar el costo Pronosticado a la terminación utilizando el tercer método es la siguiente:

$$\text{CPAT} = \text{CRA} + \text{Nueva estimación del costo restante a Realizar.}$$

Este enfoque puede requerir tiempo, pero quizá sea necesario si el proyecto experimenta desviaciones persistentes del plan o si hay cambios grandes <sup>30</sup>.

#### **e. VALOR DEVENGADO ACUMULADO**

Es el valor de trabajo realmente realizado hasta un punto específico en el tiempo; el Costo Total Presupuestado multiplicado por el porcentaje del trabajo que se estima ha sido terminado<sup>31</sup>.

<sup>30/</sup> Gido, J. y otros. Idem. Pag. 323,324, Y 325.

<sup>31/</sup> Gido, J. y otros, Idem. Pág. 319.

#### **f. REGISTROS Y FORMULARIOS**

- Los registros: son anotaciones escritas, necesarios para proporcionar datos sobre lo realizado durante un periodo de tiempo determinado; deben ser oportunos y veraces.
- Los formularios: son formas impresas que contienen datos generales del proyecto( nombre, dirección, numero correlativo); nombre del formulario, descripción detallada de la operación que

se desea controlar; fecha firma: estos deben ser diseñados de manera sencilla y funcional.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DEL CONTROL FINANCIERO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL QUE EJECUTAN LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES EN EL AREA METROPOLITANA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR CASO ILUSTRATIVO, PROCOMES.

En éste capítulo se expone el diagnóstico de la situación actual del proceso de control financiero que aplican los Organismos no Gubernamentales objeto de estudio; para cubrir éste cometido, se presenta en forma resumida los siguientes temas: Los resultados de la investigación de campo, el diagnóstico y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

#### **A. Metodología de la Investigación.**

La metodología de la investigación de campo utilizada para conocer la situación actual de la aplicación del proceso de

control Financieros que los Organismos no Gubernamentales aplican en la ejecución de Proyectos de Inversión Social.

Para sustentar nuestra investigación se ha seleccionado como Caso Ilustrativo La Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES, fundada por el Movimiento Comunal Salvadoreño MCS, en mayo de 1988<sup>32</sup>.

En los años 1988 - 1989 PROCOMES inicia su actividad prestando servicios de asesoría y asistencia técnica a comunidades urbanas y rurales de El Salvador.

La importancia de la Corporación de Proyectos Comunales en El Salvador PROCOMES, radica en el hecho que es una organización privada que proporciona financiamiento a aquellas empresas que no tienen acceso al crédito bancario por no contar con los requisitos de éstos, impulsando desde 1988 diversos tipos de programas, los cuales se abordan en el Capítulo I de éste documento.

Siguiendo la metodología de investigación en el apartado de "Resultados del diagnóstico en el Caso Ilustrativo", se detallan los Controles Financieros que actualmente aplica PROCOMES en la ejecución de sus proyectos.

**32/ Acta de Constitución No. 1 de PROCOMES, de fecha mayo 12 de 1988.**



**1. Objetivo de la Investigación.**

Conocer la aplicación del proceso de control financiero que aplican los Organismos no Gubernamentales en el Area Metropolitana del Municipio de San Salvador, en la ejecución de Proyectos de Inversión Social que permita preparar un diagnóstico de la situación actual del proceso de control financiero que ejercen los Organismos no Gubernamentales.

**2. Justificación.**

En los Organismos no Gubernamentales se requiere entre otros, de un sano y transparente manejo financiero, para lo cual es necesario implementar Sistemas de Producción, Sistemas de Información Gerencial, Sistemas Operativos, Sistemas de Recursos Humanos y sistemas de Control entre los que cobra relevancia el proceso de control financiero. En éste sentido, se justifica la preparación de un diagnóstico que permita ofrecer a dichos organismos un conocimiento actualizado del proceso de control financiero que aplican en el desarrollo de su gestión.

### **3. Alcance.**

#### **a. Determinación del Universo y la Muestra.**

El universo objeto de estudio de la presente investigación está conformado por 122 Organizaciones que operan en el Area Metropolitana del Municipio de San Salvador, dato de acuerdo a los registros de Organismos no Gubernamentales que posee el PNUD (Ver Anexo No. 4), constituyendo una muestra de 54 Organismos no Gubernamentales(ONG'S), determinándose utilizando la fórmula estadística que se detalla a continuación, esto por tratarse de una población finita.

Asimismo, se opto por definir una muestra, ya que el Universo, aunque es finito, la recopilación de la información a obtener para lograr los fines propuestos, demandaba un cuestionario bien amplio y realizar entrevistas dirigidas, lo cual implicaba un trabajo bastante extenso; asimismo, la homogeneidad del giro de éstos organismos permite que los resultados obtenidos se generalicen de una manera confiable.

**FORMULA PARA DETERMINAR LA MUESTRA**

$$n = \frac{Z^2 \cdot PQ \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 (PQ)}$$

Los parámetros utilizados en la determinación de la muestra son:

$$\begin{aligned} n &= ? \\ N &= 122 \\ e &= 0.10 \\ Q &= 0.50 \\ P &= 0.50 \\ Z &= 0.95 = 1.96 \end{aligned}$$

Este valor de Z se trabajará con 1.96, ya que al localizarlo en tablas estadísticas de la curva normal equivale al 95% (nivel de confianza) antes anotado.

Significado de los parámetros:

N = Es el número de elementos que forman el Universo.

e = Error (será el nivel máximo de error aceptable en la investigación).

n = Tamaño de la muestra.  
 Q = Probabilidad de fracaso.  
 P = Probabilidad de éxito.  
 Z = Desviación Estándar.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50)(0.50) \times 122}{(0.10)^2 (122-1) + (1.96)^2 \times (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) \times (0.25) \times 122}{1.21 + 0.9604}$$

$$n = 53.98$$

$$n = 54 \text{ Organismos no Gubernamentales (ONG'S).}$$

#### **4. Recopilación de Datos.**

##### **a. Datos Primarios.**

Para la recopilación de la información se elaboró un cuestionario (Ver Anexo No. 1), estructurado con preguntas abiertas, dirigido a los Directores(as) y personal encargado de ejecutar los Controles Financieros en los distintos Organismos No Gubernamentales, el cual consta de 21 preguntas.

Las preguntas dirigidas en el cuestionario, fueron complementadas por entrevistas que se llevaron a cabo a los Directores(as) y personal que realiza los controles financieros, para confirmar lo expresado en los cuestionarios, logrando así información no especificada con los mismos, que espontáneamente nos ofrecieron las personas encuestadas en el desarrollo de la misma.

Otra técnica que fue utilizada para recabar datos fue la observación directa, encaminada a la detección de deficiencias, vacíos y debilidades en lo relacionado a la implementación de controles financieros que enfrentan los Organismos no Gubernamentales. Esta técnica además sirvió de base para unificar en alguna medida la información obtenida en forma simultánea a través de cuestionario y entrevistas realizadas, con el propósito de ampliar aquella información que se necesitará para determinar en una mejor forma la necesidad de implementar un modelo de Control Financiero.

**b. Datos Secundarios.**

Para la obtención de éstos datos se consultaron textos, trabajos de tesis, manuales y otros documentos de interés técnico sobre el tema objeto de estudio, a fin de tener una amplia base documental teórica.

**5. Resultados de la Investigación**

**5.1 Tabulación e Interpretación de Datos.**

La información recopilada a través del cuestionario, se refleja en cuadros tabulares representativos de cada pregunta, lo cual permitió una interpretación de los resultados obtenidos y reflejar comentarios individuales por cada pregunta.

**5.2 Resultados**

Los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, se presenta en el Anexo No. 2.

**B. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.****1. Comentarios de los Resultados Generales de la Investigación**

A continuación se enuncian los resultados obtenidos en la investigación de campo dirigida a los Organismos no Gubernamentales que ejecutan proyectos de inversión social en el Área Metropolitana del Municipio de San Salvador.

- El 60% de los Organismos no Gubernamentales aplican Sistemas de Control Financiero para la ejecución de Proyectos de Inversión Social que realizan (Ver pregunta # 1, Cuadro # 1, en el Anexo # 2).
- Se pudo comprobar que el 80% de las ONG'S aplican el sistema de control financiero a través de un sistema computarizado, y el restante 20% lo realiza a través de una base presupuestaria (Ver pregunta # 3, Cuadro # 3, en el Anexo # 2).
- En cuanto a los resultados que han obtenido las ONG'S con el uso del Sistema de Control Financiero que utilizan actualmente dichos Organismos difieren entre éstas, ya que un 25% opina que les ayuda a ejecutar un control en la ejecución de los proyectos, un 10%

coincide en que dicho control les sirve para la toma de decisiones oportunas, otro 25% manifestó que los controles que aplican les permite seguir funcionando, ya que les es de mucha utilidad en la operativización y consolidación de Estados Financieros, así como reduce y simplifica el trabajo que efectúan; finalmente, un 40% se abstuvo de opinar (Ver pregunta # 4, Cuadro # 4, en el Anexo # 2).

- En lo referente a la aplicación de Técnicas para ejercer la aplicación de los sistemas de Control Financiero, un 70% de los Organismos no Gubernamentales encuestados manifestó que hacen uso de técnicas para aplicar determinados controles (Ver pregunta # 5, Cuadro # 5, en el Anexo # 2).
- La mayoría de los Organismos no Gubernamentales realiza una Planificación financiera en la ejecución y desarrollo de Proyectos de inversión social, ya que de la muestra encuestada se obtuvo que un 65% de éstas lo aplican (Ver pregunta # 6, Cuadro # 6, en el Anexo # 2).
- Se pudo determinar que un 70% de los Organismos no Gubernamentales realizan Informes Financieros, y el restante 30% no respondió la pregunta (Ver pregunta # 7, Cuadro # 7, en el Anexo # 2).



- Con respecto al cumplimiento de requerimientos que brindan las técnicas que se utilizan actualmente para ejercer los controles financieros, un 80% de los Organismos no Gubernamentales afirman dar cumplimiento a lo requerido por los Organismos donantes (Ver pregunta # 8, Cuadro # 8, en el Anexo # 2).
- En cuanto a la contribución que brindan las técnicas que se utilizan para ejercer controles financieros un 50% consideran que contribuyen para ejercerlo, pero un 30% afirma que existen vacíos con el uso de las técnicas actuales (Ver pregunta # 9, Cuadro # 9, en el Anexo # 2).
- Dentro de las dificultades que afrontan los Organismos no Gubernamentales se pueden señalar las siguientes: i) Se produce una oposición de parte de los técnicos, en la aplicación de dichas técnicas, ii) En muchos casos se producen atrasos en la presentación de los informes, debidos en gran parte, a la aplicación de las técnicas, iii) Falta de financiamiento para la contratación de personal de apoyo en la aplicación de controles financieros, y iv) Carecen de un sistema que sea ordenado y que genere informes precisos y oportunos (Ver pregunta # 10, Cuadro # 10, en el Anexo # 2).

- De la muestra encuestada, un 80% de las ONG'S afirmo que en alguna medida realizan informes de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que realizan (Ver pregunta # 11, Cuadro # 11, en el Anexo # 2).
- Se pudo establecer que de las técnicas que utilizan dichos Organismos para realizar la función de seguimiento, evaluación y control de proyectos, estas varían entre cada Organismo, ya que no utilizan una metodología uniforme para realizarla, utilizando instrumentos desde fichas de campo, evaluaciones semestrales, visita de campo, etc. (Ver pregunta # 12, Cuadro # 12, en el Anexo # 2).
- Se pudo establecer que un 80% de los Organismos Cooperantes ejercen una verificación sobre el seguimiento (monitoreo), evaluación y control de los Proyectos que ejecutan los Organismos no Gubernamentales, donde evalúan las técnicas que utilizan dichos Organismos (Ver pregunta # 13, Cuadro # 13, en el Anexo # 2).
- En cuanto al uso de herramientas presupuestarias para el manejo de fondos en la ejecución de Proyectos de Inversión social por parte de las ONG'S, se pudo establecer que un 80% de dichos Organismos utilizan

herramientas presupuestarias en la ejecución de los Proyectos (Ver pregunta # 14, Cuadro # 14, en el Anexo # 2).

- Dentro de las técnicas de Control Financiero que consideran los Organismos no Gubernamentales que deberían ser agregadas a las que actualmente utilizan, opinaron que debería implementarse una supervisión de campo y adoptar los requerimientos que los Organismos Donantes establecen (Ver pregunta # 15, Cuadro # 15, en el Anexo # 2).
- Respecto a los instrumentos de control financiero que los Organismos no Gubernamentales consideran deberían ser agregados a dicho sistema, éstos son de la opinión que deberían ser agregados el Estado de cuenta Ejecutiva, el Flujo de Caja y Flujo de Egreso (Ver pregunta # 16, Cuadro # 16, en el Anexo # 2).
- Al cuestionar a las ONG'G si los sistemas de Control financiero podrían ser mejorados un 80% de éstas son de la opinión que pueden ser mejorados (Ver pregunta # 17, Cuadro # 17, en el Anexo # 2).
- Dentro de los aspectos de la gestión de control Financiero que dichos Organismos consideran deben ser mejorados, coinciden en que éstos pueden serlo aplicando

los siguientes instrumentos: i) Realizar un Control de Presupuesto Planificado versus Ejecutado, y ii) Que el método sea sistematizado (Ver pregunta # 18, Cuadro # 18, en el Anexo # 2).

- Los Organismos no Gubernamentales, al cuestionarles que si los sistemas de control financiero deberían ajustarse a los requerimientos de los Organismos Donantes y de otras instituciones, el 75% son de la opinión de que dichos sistemas deben responder a los requerimientos de dichos organismos, mientras que el restante 25% opino que se debería implementar supervisión de campo a fin de darle una mejor respuesta a los controles actuales (Ver pregunta # 19, Cuadro # 19, en el Anexo # 2).
- Dentro de las técnicas que deberían implementarse en las mejoras que demanda los Sistemas de Control que realizan los Organismos no Gubernamentales sugirieron la implementación de aplicar un control de gastos, semanal, mensual y trimestral de proyectos (Ver pregunta # 20, Cuadro # 20, en el Anexo # 2).
- De las herramientas que deberían implementarse dentro de las mejoras que implementen los Organismos no gubernamentales, son de la opinión que deberían ser utilizado el Cronograma de Gantt y la Promoción de

Presupuesto (Ver pregunta # 21, Cuadro # 21, en el Anexo # 2).

## **2. Resultados del Diagnóstico en el Caso Ilustrativo PROCOMES.**

Así también, el Caso Ilustrativo de nuestro tema de investigación que se realiza en PROCOMES, se hace énfasis en el Control Financiero que ejecuta en la actualidad, donde se describe la técnicas y herramientas financieras que utilizan.

Es importante resaltar que en la investigación de campo realizada se pudo constatar que dicho Organismo había transformado su denominación por la de Corporación de Proyectos Comunales, PROCOMES.

Para realizar el Control financiero en la ejecución de los proyectos que realiza, PROCOMES hace uso de una herramienta informática denominada BALSAC, en donde convergen la información resultante de las siguientes herramientas:

- Presupuesto Inicial
- Presupuesto Ejecutado en el período
- Presupuesto Pendiente de Ejecución

El informe resultante de la aplicación de las herramientas antes citadas indican a PROCOMES como se encuentra la ejecución y disponibilidad financieras de un proyecto a un momento determinado con respecto al Presupuesto Inicial.

El procedimiento para la obtención de los fondos necesarios para la ejecución de cada proyecto da inicio con el requerimiento que el Coordinador del Proyecto realiza para solicitar los fondos del Desembolso.

Para efectos del Control Financiero que actualmente aplica PROCOMES en la ejecución de los proyectos, éste se limita a su aplicación hasta que el Coordinador del proyecto liquida los fondos desembolsados con los respectivos documentos de sustento (facturas, planillas de asistentes, recibos de gastos, etc.), ésta liquidación pasa al Departamento de Tesorería, quién a su vez lo remite al Contador del proyecto, para que proceda a aplicar los gastos a los rubros presupuestados, posteriormente elabora un informe que contempla la ejecución financiera del proyecto, tomando como base el Presupuesto Inicial y el Presupuesto Ejecutado, dando como resultado el Presupuesto pendiente de realizar. Dicho informe se remite al Organismo Cooperante, anexando al Informe Financiero un Informe Técnico, el cual

contempla los logros e impacto de la ejecución del Proyecto en la población beneficiada.

La documentación de sustento de las liquidaciones de cada proyecto es resguardada por PROCOMES, para ser presentada ante futuras auditorias.

### **C. CONCLUSIONES**

Las conclusiones que a continuación se detallan están referidas a la presentación de los resultados de la investigación de campo.

- Se concluye que un 60% de los Organismos no gubernamentales aplican Controles Financieros para la ejecución de proyectos de inversión social que realizan, del cual el 80% de éstos, lo aplican a través de sistemas computarizados, y el restante 20% se limita al manejo presupuestario (Según resultados reflejados en Cuadro No. 1, pregunta 1, en Anexo 2).
- Dentro de las aplicaciones que brindan los Controles Financieros, se puede concluir que éstas difieren en cuanto a su utilidad y las limitantes que para cada Organismo no Gubernamental representa su implementación

(Según resultados reflejados en Pregunta 4, Cuadro No. 4, Anexo 2).

- El 70% de los Organismos no Gubernamentales hacen uso de técnicas para ejercer el Control Financiero, pero de estos solo la mitad opinó que el uso de ellas lo utiliza para cumplir con un requerimiento de los Organismos Donantes, y no como un instrumento de Control Financiero en la ejecución de los Proyectos de Inversión Social, aduciendo como causas principales la falta de monitoreo (seguimiento), evaluación y control a efectuar por proyecto y a la falta de supervisión (Según resultados reflejados en pregunta 5, Cuadro No. 5, Anexo No. 2).
- En relación a la Planificación Financiera que los Organismos no Gubernamentales utiliza para la ejecución de Proyectos de Inversión Social, se pudo determinar que la mayoría de ellas lo realizan (Según resultados reflejados en pregunta 6, Cuadro No. 6, Anexo No. 2).
- En la ejecución de Controles Financieros un 80% de Organismos no Gubernamentales realizan en alguna medida Informes Financieros, señalando entre éstos los Informes de Seguimiento, Informes de Control y Evaluación de Proyectos (Según resultados reflejados en Pregunta 8, Cuadro No.8, Anexo No. 2).



- Respecto a los Controles Financieros que ejecutan los Organismos no Gubernamentales, un 80% de ellos considera que dichos instrumentos deberían ser mejorados, para dar cumplimiento a los requerimientos de los Organismos Donantes (Según resultados reflejados en Pregunta 11, Cuadro No. 11, Anexo 2).
- Se estableció que la mayoría de los Organismos no Gubernamentales utilizan Herramientas Presupuestarias, las cuales contribuyen a efectuar un mayor control en los Proyectos de Inversión Social que ejecutan (Ver resultados de pregunta 14, Cuadro No. 14, Anexo 2).

#### **D. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones que a continuación se proponen están referidas a las conclusiones obtenidas de la investigación de campo.

- El 60% de los Organismos no Gubernamentales aplican Controles Financieros, pero éstos no constituyen un sistema, ya que se limitan a Control Automatizado y manejo presupuestario; asimismo la aplicación difiere en

cuanto a la utilidad y limitantes para cada Organismo no gubernamental. Por lo anterior se recomienda diseñar e implementar un Sistema de Modelo de Control Financiero que cumpla con los requerimientos de los Organismos Internacionales donantes, y represente un instrumento efectivo de Control Financiero en la ejecución de los Proyectos.

- A pesar que el 70% de los Organismos no Gubernamentales hacen uso de técnicas, orientan la aplicación de éstas para cumplir con un requisito de los Organismos donantes, por lo que se recomienda que además de cumplir con el requerimiento señalado, los Organismos no Gubernamentales deberán aplicar estas técnicas en procura de mejorar el Control financiero en la ejecución de proyectos mediante la aplicación de monitoreos (seguimiento) y evaluación y control a efectuar por proyecto.
- Los resultados obtenidos señalan que el 80% de los Organismos no Gubernamentales en alguna medida realizan informes Financieros, sin embargo, éstos no están concatenados con parámetros y medidas de rendimiento que forman parte de un sistema de control; por lo tanto se

recomienda el diseño de Informes Financieros que estén sustentados en las medidas antes señaladas.

- Un alto porcentaje (el 80%) de los Organismos no Gubernamentales investigados manifestó que los controles Financieros que aplican actualmente deberían ser mejorados y no limitarse al manejo de Herramientas Presupuestarias. Por lo que se recomienda que los Organismos no gubernamentales aplique un sistema de Control Financiero que este diseñado de acuerdo a los requerimientos de los Organismos Donantes y complementado con instrumentos técnicos que se presentan en el Capítulo III de éste documento.

### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL FINANCIERO EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN SOCIAL DESARROLLADOS POR LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES

El modelo que se propone tiene como objetivo que los Organismos no Gubernamentales que ejecutan Proyectos de Inversión Social fortalezcan la administración de los Fondos propios y los provenientes de Organismos Internacionales, a través de un proceso de Control Financiero. Para dicho propósito se ha considerado como base el Caso Ilustrativo PROCOMES.

##### A. DESCRIPCION DEL MODELO

Tomando como base el marco teórico definido en el capítulo uno, y el diagnóstico sobre el proceso de control financiero que aplican los Organismos no Gubernamentales detallado en el capítulo dos, se estructuró el modelo que se propone en éste capítulo.

El modelo propuesto incluye tres fases, en la primera se definen los objetivos, políticas , normas, requisitos y

aportes significativos del modelo, los cuales son guías y parámetros de actuación para la aplicación del modelo; la segunda fase comprende el Desarrollo de Técnicas y Herramientas de Control Financiero; y la última fase esta relacionado con la formulación de los resultados, es decir, la preparación de informes de control financiero.

## **1. DESCRIPCION DE LA PRIMERA FASE DEL MODELO PROPUESTO**

### **a) OBJETIVOS DEL MODELO**

El modelo de Control Financiero de los Proyectos de Inversión Social que se propone a los Organismos no Gubernamentales, ha sido formulado con los siguientes objetivos:

- Brindar a los empleados y directores de los Organismos no Gubernamentales, así como estudiantes, investigadores y público en general, el conocimiento sobre las técnicas y herramientas que sean aplicables para el Control y Evaluación financiera en la ejecución de Proyectos de Inversión Social.

- Servir de guía para poder realizar en forma periódica un efectivo control financiero en la ejecución de proyectos de Inversión social que desarrollan los Organismos no Gubernamentales.
- Facilitar la preparación de Información Financiera para la toma de decisiones en la ejecución de proyectos y la elaboración de informes para los Organismos Cooperantes.
- Lograr un adecuado y transparente manejo de los recursos que disponen los Organismos no Gubernamentales, al aplicar un modelo de Control Financiero que concilie los requerimientos de los Organismos donantes, y las necesidades de Control propias de los Organismos no Gubernamentales.
- Optimizar los recursos disponibles e integrar el personal responsable del Control Financiero, en el proceso y utilización de técnicas y herramientas de Control Financiero que se proponen en el presente modelo.

#### **b) NORMAS DEL MODELO**

- Proporcionar registros confiables y oportunos sobre el desempeño y el avance de la ejecución de los proyectos.
- Informar al personal del Area Financiero-Contable sobre las técnicas y herramientas a utilizar para contribuir al logro de los objetivos generales del proyecto.

- Establecer tiempos de entrega de informes básicos que repercutan en la toma de decisiones de la Gerencia Financiera y su incidencia en la ejecución de los proyectos.
- Revisar y evaluar las técnicas y herramientas, así como la implementación de éstas por parte del personal y su aplicación del modelo.
- Capacitar constantemente a los involucrados en la labor de control financiero sobre las técnicas y herramientas.
- Brindar los recursos técnicos, financieros y tecnológicos que permitan la implementación del modelo.
- Conformar un comité de discusión sobre el impacto de la aplicación del modelo en la ejecución del proyecto, debiéndose incluir en dicho comité personal de las áreas de planificación, financiero-contable y técnicos de campo.
- La aplicación del modelo brindará las expectativas de las ventajas del mismo, toda vez sea complementado con la aplicación de una labor de seguimiento (monitoreo), lo cual permitirá darle validez al control financiero.
- Mantener un Archivo debidamente identificado de manera que permita su fácil consulta de la documentación de sustento de las erogaciones y liquidaciones incurridas en la ejecución de los proyectos.

- Aplicar las técnicas y herramientas en forma integrada, para el correcto control financiero.
- Supervisar la correcta aplicación de las técnicas y herramientas de control financiero y seguimiento de la ejecución de los diversos componentes que intervienen en la realización de dicho proyecto, para proporcionar un flujo de información efectivo.
- El presupuesto debe ser preparado con una base realista, es decir, ajustado a las necesidades reales de la ejecución de cada componente del proyecto.
- La documentación de respaldo de las operaciones realizadas debe cumplir con los requisitos exigidos por los Organismos donantes.

**c) REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO**

- Los responsables de la aplicación de éste modelo será el personal de la Unidad Administrativo-Financiera de los Organismos no Gubernamentales; asimismo, la responsabilidad específica de la utilización de las diferentes técnicas y herramientas para la planificación, el desarrollo y el seguimiento serán asignadas de acuerdo a los procesos internos de cada Organismo.
- Que todo el personal involucrado en el Area Financiero Contable de los Organismos no Gubernamentales, tenga conocimiento de las bondades que brindan la aplicación de técnicas y herramientas que contempla el modelo propuesto.
- Establecer los tiempos y períodos de presentación de información de avances en la ejecución de los proyectos.



- Definir presupuestos por cada componente de acción del proyecto.
- Capacitar al personal involucrado respecto a las etapas que contempla el modelo, señalando la participación que éste tendrá en la implementación de dicho modelo y su papel complementario con el fin de integrar el modelo.
- Definir dentro de la estructura organizativa del proyecto responsabilidades del manejo de información.
- Establecer lineamientos claros que indiquen el establecimiento de los desembolsos para efectuar erogaciones, y el visto bueno de las personas que se requiera para su autorización.

#### **d) APORTES SIGNIFICATIVOS DEL MODELO**

- Es un modelo que facilita la toma de decisiones por la fluidez de información y facilidad de interpretación.
- Facilita la toma de decisiones en la ejecución del proyecto con respecto al avance físico de la ejecución, el tiempo y los presupuestos proyectados.
- Permite la identificación de las desviaciones por componente de trabajo, que intervienen en el proyecto, ya que toma en consideración los objetivos, políticas y normas de ejecución del proyecto.

- Permite realizar gráficas comparativas de los gastos planeados versus los ejecutados, en relación con el avance físico y los requerimientos no previstos al inicio de la elaboración de los presupuestos.
- Es un modelo de fácil aplicación, ya que su implementación se puede adaptar a las necesidades de los diferentes Organismos no Gubernamentales, no requiriendo de personal que cuente con conocimientos especializados en el área financiero-contable.

**SEGUNDA FASE, DESARROLLO DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO DEL MODELO PROPUESTO.**

En esencia, el modelo propuesto lo constituye la aplicación de Herramientas y Técnicas de Control Financiero.

Muchos proyectos alcanzan para su ejecución un grado de complejidad, lo que implica que el destino de los recursos contribuyan a un fin común, implicando ser clasificados estos insumos y recursos en componentes de ejecución.

Lo anterior implica que por cada componente que sea requerido, éstos deban ser presupuestados independientemente, debiendo considerar todos los insumos y recursos necesarios, así como los tiempos de desembolsos.

A continuación se describen cada una de las técnicas y herramientas que lo integran el modelo, detallándose las ventajas y utilidad que estas representan.

A continuación se detallan las técnicas y herramientas propuestas para establecer el Control Financiero, se aplican en todo el desarrollo del proyecto, poniendo de manifiesto la aplicación que cada una de ellas tiene y la utilidad que éstas brindan.

## **2.1 APLICACIÓN DE TECNICAS**

### **a. CONTABILIDAD GENERAL**

Se define como una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos cuantitativos identificables que le afectan, con el objeto de facilitar a los interesados el tomar decisiones en relación a dicha entidad.

Para el presente modelo ésta técnica proporcionará información de las erogaciones e ingresos en cada paquete o componentes del proyecto, lo que servirá para respaldar los costos de la ejecución del proyecto contra el valor devengado, asimismo, de los resultados obtenidos, tomar decisiones con respecto al proyecto.

### **b. AUDITORIAS**

Es una especialización en la contaduría pública y sirve para medir la eficiencia de la gestión realizada por la dirección de los organismo que impulsan los proyectos de inversión , poniendo de manifiesto las deficiencias encontradas y al mismo tiempo, proporcionando las correcciones necesarias.

Dentro del Modelo propuesto esta técnica brinda como aporte esencial la comprobación de manejo adecuado de los Controles Financieros, a través de la utilización de los instrumentos que brinda dicho modelo; asimismo, el aporte brindado por las Auditorias, ponen de manifiesto la credibilidad del buen manejo de Fondos ante los Organismos Donantes.

**c. PRESUPUESTOS**

Es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de donde provendrán los fondos requeridos; o bien, son los datos financieros proyectados que se comparan con el desempeño real.

La importancia del presupuesto se manifiesta en los flujos de fondos obtenidos, que es el que determinará la disponibilidad de efectivo; dando paso a la elaboración de los Estados de Resultados, Balance general pro forma o proyectados, los que se comparan con los Estados Financieros Reales para explicar las desviaciones.

El Presupuesto es la técnica de mayor realce en la aplicación del modelo propuesto, ya que es sinónimo de punto de partida para la ejecución de un proyecto, a la vez que indica la necesidad de una reprogramación financiera para concluir dicho proyecto.

**2.2 DESCRIPCION DE HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL MODELO PROPUESTO**

Las herramientas que a continuación se desarrollan, son los instrumentos básicos para la aplicación exitosa del modelo, para lo que se vuelve imprescindible que cada una de éstas sea aplicada conforme corresponda.

**a. PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO.**

El presupuesto del costo del proyecto se inicia con la planeación de cómo se gastarán los fondos disponibles en los siguientes elementos:

- Mano de obra
- Materiales
- Asesores y subcontratistas
- Alquiler de equipo e instalaciones
- Viajes

La asignación de costos totales para los diversos elementos en los paquetes de trabajo apropiado a la estructura de División del trabajo establecerá un costo total presupuestado para cada uno.

**b. COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO**

El Costo Presupuestado Acumulado es la cantidad que se presupuestó para realizar el trabajo que estaba programado para llevarse a cabo.

El procedimiento de ésta herramienta se realiza tomando como base el Costo Total Presupuestado del proyecto, lo que es distribuir cada costo total presupuestado a lo largo de la duración de los sub paquetes. Se determina un costo por cada periodo, sobre la base de cuando están programadas a realizarse las actividades que lo integran.

Cuando el costo total presupuestado de cada paquete de trabajo se distribuye por periodo, se puede determinar cuanto del presupuesto se debe haber gastado en cualquier momento, siendo su aplicación analizar el desempeño del costo del proyecto, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

**MATRIZ COSTO PRESUPUETADO ACUMULADO.**

ACTIVIDAD	CTP	SEMANAS					
		1	2	3	4	5	6
Actividad I	24	8	16				
Actividad II	60			16	24	20	
Actividad III	16						16
TOTAL	100	8	16	16	24	20	
Total Acumulado		8	24	40	64	84	100

La utilidad que puede representar el uso de ésta herramienta desglosado en paquetes es que proporciona una línea base o normas contra la que se compara el Costo Real y el Desempeño del trabajo en cualquier momento, brindando una mejor visión de cómo se encuentra la ejecución del proyecto y la parte del presupuesto para su finalización, facilitando la toma de decisiones para el control del mismo y enmarcarlo dentro del presupuesto.

**c. COSTO REAL ACUMULADO.**

El Costo Real es la cantidad que se ha gastado realmente. Para mantener el seguimiento del Costo Real de un proyecto, Una forma de obtener y mantener el

seguimiento del costo real de un proyecto, es necesario establecer un sistema de control interno presupuestal para recopilar sobre una base periódica y oportuna, información sobre los fondos realmente gastados. Este sistema puede incluir procedimientos y formas para recopilar información. Dentro de lo que podemos mencionar el establecer una estructura contable para que se pueda cargar al paquete de trabajo apropiado cada partida del costo real. Después se puede totalizar el costo real de cada paquete.

La utilidad del Costo Real se enmarca en que sirve de parámetro para compararlo con el Costo Presupuestado Acumulado y el Valor Devengado, permitiendo determinar desviaciones con relación a lo planificado.

**d. VALOR DE TRABAJO REALIZADO (VALOR DEVENGADO).**

El valor de trabajo realizado, es el avance físico del proyecto, o lo que se ha realizado con el gasto real financiero, éste es conocido como Valor Devengado, que es un parámetro clave, que se determina durante la ejecución del proyecto, el cual consiste en recopilar información sobre el porcentaje de cada paquete o componente de trabajo del proyecto, y después convertir éste porcentaje en un importe, al multiplicar el Costo Total

Presupuestado del paquete de trabajo por el porcentaje de terminación.

El procedimiento de ésta herramienta da inicio con la elaboración de una matriz similar a la del Costo Presupuestado Acumulado, la que por paquete o componente de trabajo en relación al tiempo, se presenta el porcentaje de terminación del valor del trabajo realizado por período, sirviendo de base para obtener la matriz de Valor Devengado o Costo de lo Realizado acumulado por período, tal como se muestra a continuación:

**MATRIZ DEL TRABAJO REALIZADO (VALOR DEVENGADO).**

ACTIVIDAD	CTP	SEMANAS					
		1	2	3	4	5	6
Actividad I							
Actividad II							
Actividad III							
TOTAL							
Total Acumulado							

La utilidad de ésta herramienta radica en proporcionar información del valor monetario del trabajo realizado por componente o paquete de trabajo del proyecto, tomando como base el porcentaje de avance del Componente evaluado.



Otra utilidad del valor devengado se compara con el costo real, entre los que no deben existir diferencias marcadas.

**e. INDICES O RAZONES DE DESEMPEÑO DEL COSTO**

**INDICE DEL DESEMPEÑO DEL COSTO**

Este índice indica una medición de la eficiencia del costo con que se esta realizando el proyecto.

**FORMULA:**

$$\text{INDICE DEL DESEMPEÑO DEL COSTO} = \frac{\text{VALOR DEVENGADO ACUMULADO}}{\text{COSTO REAL ACUMULADO}}$$

$$\text{IDC} = \frac{\text{VDA}}{\text{CRA}}$$

Considerando el IDC igual o mayor que uno, nos indica que por cada dólar gastado se recibe mayor cantidad de valor devengado.

Si el IDC es menor que uno, nos indica que por cada dólar gastado se recibe un menor valor del trabajo.

**INDICE VARIACIÓN DEL COSTO**

$$\begin{aligned} \text{INDICE VARIACIÓN DEL COSTO} &= \text{VALOR DEVENGADO ACUMULADO} \\ &\quad - \text{COSTO REAL ACUMULADO} \\ \text{IVC} &= \text{VDA} - \text{CRA} \end{aligned}$$

Este índice muestra la brecha entre el trabajo realizado y el Costo Real expresado en unidades monetarias.

Es importante resaltar que para analizar el desempeño del costo se debe contar con información actual y que ésta se base en el mismo período de presentación del informe.

#### f. COSTO PRONOSTICADO

Con base en el análisis del desempeño real del costo durante el proyecto, es posible pronosticar cuáles serán los costos totales a la terminación del mismo o del paquete de trabajo.

El método para determinar el costo pronosticado a la terminación supone que, con independencia de la tasa de eficiencia que ha experimentado en el pasado el proyecto o el paquete de trabajo, lo que falta por realizarse se hará de acuerdo al presupuesto. La fórmula para calcular el Costo Pronosticado a la terminación (CPAT) utilizando éste método es la siguiente:

$$\begin{array}{l} \text{Costo Pronosticado} \\ \text{A la terminación} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Costo Real} \\ \text{Acumulado} \end{array} + \begin{array}{l} (\text{Costo Total} \\ \text{Presupuestado} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Valor Devengado} \\ \text{Acumulado} \end{array})$$

$$\text{CPAT} = \text{CRA} + (\text{CTP} - \text{VDA})$$

**3. TERCERA FASE: FORMULACION DE INFORMES DE CONTROL FINANCIERO DEL MODELO PROPUESTO.**

**PROPOSITO:**

El propósito es el de reflejar los resultados obtenidos en la aplicación de técnicas y herramientas del modelo de Control Financiero en la ejecución de un proyecto de Inversión Social, con el objeto de facilitar la toma de decisiones, la corrección oportuna de desviaciones y consecuentemente la elaboración de informe para los Organismos oferentes.

A continuación se detallan cada uno de los formatos propuestos.

**a. INFORME "MATRIZ DE RESULTADOS DE CONTROL FINANCIERO"**

**DEFINICION**

Esta matriz, tal como se detalla en el Formulario No. 1 refleja la información sistematizada (Información recolectada, ordenada y procesada), mediante las herramientas del modelo de Control Financiero propuesto; como son:

- Costo Presupuestado Acumulado
- Costo Real Acumulado
- Valor de Trabajo Realizado
- Costo Pronosticado

Dicha matriz, se constituye un instrumento de fácil manejo e interpretación, ya que indica el comportamiento de los costos en un período determinado; así también, incorpora el valor de realización de las actividades respecto a los costos incurridos. Asimismo, nos proporciona la base para poder pronosticar tomando como parámetro la ejecución del proyecto, lo que costaría a la finalización, suponiendo que se ejecutara a través del Presupuesto. Finalmente, a través de dicha matriz se puede cuantificar la eficacia con la que se ha trabajado las diferentes actividades contempladas en la ejecución del proyecto, lográndose de esta forma obtener un panorama claro y confiable de cómo se encuentra la conducción de dicho proyecto en un determinado período.

#### **PROPOSITO DE LA MATRIZ DE RESULTADOS**

El propósito de esta matriz, es el de facilitar la administración financiera de la ejecución de los proyectos mediante la utilización las herramientas innovadoras de Control Financiero que permiten realizar un diagnóstico y análisis cuantitativo de las erogaciones ejecutadas en el curso de acción del proyecto, a un período de evaluación determinado, y no limitar al análisis financiero del proyecto a su finalización.

#### **DESCRIPCION DE LA MATRIZ DE RESULTADOS**

Esta matriz toma en consideración los resultados obtenidos en el período que se evalúa de las siguientes herramientas:

- Costo Presupuestado Acumulado
- Costo Real Acumulado
- Valor de Trabajo Realizado (Valor Devengado).
- Costo Pronosticado.

Es una matriz que contiene el resultado de la ejecución Presupuestaria y aplicación de herramientas, detallando en las filas los diferentes componentes del proyecto en ejecución en un respectivo período de tiempo, que puede ser mensual, trimestral y semestral.

En las columnas se detalla los resultados obtenidos en un período de las herramientas Presupuesto total del Proyecto, el costo Presupuestado Acumulado, el Costo Real, el Valor Devengado Acumulado y el costo Pronosticado, detallando además en otras columnas la variación producida, que será detallada en las correspondientes columnas de la matriz.

El valor reflejado en la Variación del Costo, será la diferencia resultante entre el Costo Presupuestado y el costo Real; si el resultado es positivo implicará que se ha gastado menos de lo presupuestado para las diferentes actividades programadas en el período sujeto de evaluación; en caso de ser el resultado un valor negativo implicará que se ha gastado más de lo presupuestado para dicho período.

La Variación del Valor de la Ejecución, refleja el resultado de la diferencia obtenida entre el Valor Devengado Acumulado y el Costo Real Acumulado. Si el valor resultante es positivo implica que el valor del trabajo realizado es mayor que los costos incurridos en la ejecución de los proyectos, lo que indica una clara eficiencia en el uso de los recursos.

Si el valor resultante es negativo implicará que el valor del trabajo realizado es menor que los costos incurridos en la ejecución del proyecto, lo que significaría una clara deficiencia en el uso de los recursos asignados para la ejecución del proyecto.

Por otra parte, se incluye una columna que contempla el Presupuesto Total del Proyecto, éste se incluye como un parámetro de comparación con respecto al Costo Pronosticado a la Terminación del proyecto, indicando lo pendiente de realizar presupuestariamente; asimismo, también se incluye una columna de "Comentarios", que quedará sujeta a los resultados obtenidos del período evaluado.

MATRIZ DE RESULTADOS DE CONTROL FINANCIERO  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
 RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA, PUERTO LA LIBERTAD

COMPONENTES/MES	PRESUPUETO TOTAL	COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL COSTO(1)	VALOR DEVENGADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL VALOR DE LA EJECUCIÓN(2)	COMENTARIOS
AREA DEL RASTRO								
AREA DEL TRATAMIENTO DEL AGUA								
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES								
EQUIPO DE TRANSPORTE								
UNIDAD COORDINADORA								
<b>TOTAL</b>	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	

(1) VARIACIÓN DEL COSTO: COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO- MENOS - COSTO REAL ACUMULADO

(2) VARIACIÓN DEL VALOR DE LA EJECUCIÓN: VALOR DEVENGADO ACUMULADO - MENOS - COSTO REAL ACUMULADO

RESUMEN DE MATRIZ DE RESULTADOS DE CONTROL FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA, PUERTO LA LIBERTAD

COMPONENTES/MES	PRESUPUETO TOTAL	COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL COSTO(1)	VALOR DEVENGADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL VALOR DE LA EJECUCIÓN(2)	COMENTARIOS
RECONSTRUCCIÓN DEL MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD								
<b>TOTAL</b>	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	

(3) VARIACIÓN DEL COSTO: COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO- MENOS - COSTO REAL ACUMULADO

(4) VARIACIÓN DEL VALOR DE LA EJECUCIÓN: VALOR DEVENGADO ACUMULADO - MENOS - COSTO REAL ACUMULADO



**b. INFORME DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO****DEFINICION**

Esta matriz, detallada en el Formulario No. 2, indica la eficiencia con que se ha utilizado los recursos en la ejecución de las actividades, muestra parámetros que visualizan la efectiva administración de los recursos, y da validez al Costo Pronosticado a la Terminación y el Valor Devengado, y proporciona el Presupuesto necesario para finalizar el proyecto, suponiendo que se realizará dentro del Presupuesto.

**PROPOSITO**

Facilita y contribuye a la administración y el control financiero de los recursos, ya que muestra en forma clara el comportamiento de éstos en los diversos proyectos que la Organización esta impulsando, expresando el Presupuesto necesario para finalizar el proyecto versus la disponibilidad financiera.

## **DESCRIPCION DEL INFORME DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO**

Este Informe contempla el resultado de la aplicación de las herramientas del Modelo propuesto, como son:

- Índice del Desempeño del Costo.
- Índice de Variación del costo.
- Costo Pronosticado.
- Presupuesto necesario para finalizar el Proyecto.
- Presupuesto Pendiente de Ejecutar.
- Comentarios.

La evaluación de las herramientas deberá ser realizada por cada componente y a un período determinado de ejecución del proyecto. A continuación haremos una breve descripción de las herramientas a ser utilizadas en éste informe.

### **INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO**

Este índice nos indica la medición de la eficiencia del costo con que se ésta realizando la ejecución del Componente del proyecto a un determinado período de evaluación.

### **INTERPRETACION**

Si el resultado obtenido por componente es igual o mayor que uno, esto nos indica que por cada colón invertido se recibe mayor cantidad de valor devengado (el componente del proyecto se esta ejecutando de forma eficiente); si el resultado es menor que uno, nos indicará que por cada colón gastado se esta

recibiendo un menor valor devengado (la ejecución del proyecto se esta ejecutando de forma ineficiente).

#### **INDICE DE VARIACION DEL COSTO**

Este índice nos muestra la brecha entre el trabajo realizado y el Costo Real expresado en unidades monetarias a un período determinado de evaluación.

#### **INTERPRETACION**

El valor obtenido en éste índice muestra cuantitativamente la diferencia entre el valor del trabajo realizado y el Costo Real del proyecto; si éste es un valor positivo (mayor que uno), indicará que el componente del proyecto se esta ejecutando con eficiencia; si el valor obtenido es menor que uno indicará que el proyecto se administra mal, indicando que requiere la implementación de medidas correctivas en su conducción.

#### **COSTO PRONOSTICADO**

El Costo Pronóstico es el costo Total a la terminación del proyecto de cada componente. En base al comportamiento del desempeño real del Costo del componente durante la ejecución del proyecto.

#### **INTERPRETACION**

El valor obtenido en la casilla del costo Pronóstico es el total del costo del componente del proyecto, tomando en

consideración el valor del trabajo realizado a un determinado período de evaluación.

#### **PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR EL PROYECTO**

Es el Presupuesto necesario para concluir el proyecto, o bien, el Presupuesto requerido para concluir cada uno de los Componentes del mismo.

Es el valor total en términos monetarios necesario para la terminación del proyecto, en base al valor del trabajo realizado.

#### **INTERPRETACION**

Comparado con el Presupuesto Pendiente de Ejecutar nos refleja el margen monetario necesario para ejecutar el proyecto, que puede ser sobre-estimado (valor positivo), o deficitario (que requerirá de más fondos), en relación con el Presupuesto disponible o pendiente de ejecutar.

Cualquier valor negativo resultante, se interpretará como un margen de ahorro, o sea, que el valor del trabajo realizado ha sido mayor que los Costos Reales incurridos.

Si el valor resultante es igual a cero, indicará que no hay necesidad de requerimientos ni excedentes financieros.

#### **PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR**

Indica la diferencia del costo Total Presupuestario y el costo Real Ejecutado.

**INTERPRETACION**

El valor resultante indicará la parte del Presupuesto que tenemos disponible para completar la ejecución de las actividades del proyecto.

## FORMULARIO No. 2

INFORME DE COMPORTAMIENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD

COMPONENTES	INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO (1)	INDICE VARIACIÓN COSTO (2)	COSTO PRONOSTICADO A LA TERMINACIÓN (3)	PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR PROYECTO (4)	PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR (5)	COMENTARIOS
AREA DEL RASTRO						
AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA						
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES						
EQUIPO DE TRANSPORTE						
UNIDAD COORDINADORA						
<b>TOTAL</b>			¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	

- (1) INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO: VALOR DEVENGADO ACUMULADO/COSTO REAL ACUMULADO  
(2) INDICE DE VARIACIÓN DEL COSTO: VALOR DEVENGADO ACUMULADO - MENOS - COSTO REAL ACUMULADO  
(3) COSTO PRONOSTICADO A LA TERMINACIÓN (CPT): COSTO REAL ACUMULADO (CRA) - MAS -COSTO TOTAL PRESUPUESTADO (CTP) - MENOS - VALOR DEVENGADO ACUMULADO (VDA).  
(4) PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR EL PROYECTO (PNFP): COSTO PRONOSTICADO DEL PROYECTO - MENOS - VALOR DEVENGADO.  
(5) PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR: COSTO TOTAL PRESEUPUESTADO - MENOS - COSTO REAL ACUMULADO

## FORMULARIO No. 2.1

RESUMEN DE INFORME DE COMPORTAMIENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD

COMPONENTES	INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO (1)	INDICE VARIACIÓN COSTO (2)	COSTO PRONOSTICADO A LA TERMINACIÓN (3)	PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR PROYECTO (4)	PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR (5)	COMENTARIOS
RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA DEL PUERTO LA LIBERTAD						
<b>TOTAL</b>			¢ 0.00	¢ 0.00	¢ 0.00	

- (1) INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO: VALOR DEVENGADO ACUMULADO/COSTO REAL ACUMULADO  
(2) INDICE DE VARIACIÓN DEL COSTO: VALOR DEVENGADO ACUMULADO - MENOS - COSTO REAL ACUMULADO  
(3) COSTO PRONOSTICADO A LA TERMINACIÓN (CPT): COSTO REAL ACUMULADO (CRA) - MAS -COSTO TOTAL PRESUPUESTADO (CTP) - MENOS - VALOR DEVENGADO ACUMULADO (VDA).  
(4) PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR EL PROYECTO (PNFP): COSTO PRONOSTICADO DEL PROYECTO - MENOS - VALOR DEVENGADO.  
(5) PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR: COSTO TOTAL PRESEUPUESTADO - MENOS - COSTO REAL ACUMULADO

## c. CUADRO CONSOLIDADO DE LOGROS

**DEFINICION**

Esta matriz nos proporciona la información consolidada de la aplicación de las diferentes herramientas del modelo propuesto, expresadas como indicadores del desempeño y variación del costo del trabajo realizado, tal como se refleja en el Formulario No. 3.

**PROPOSITO**

Expresar el comportamiento de la ejecución presupuestaria en términos porcentuales y monetarios, a fin de conocer el grado de eficiencia logrado en el período que se evalúa.

**CONTENIDO**

El Informe de Logros esta conformado por los resultados ordenados de la utilización de las Herramientas de Control Financiero del modelo propuesto, dicha información se presenta de la siguiente forma:

- Metas Logradas.
- Valor de lo Realizado (Valor Devengado).
- Presupuesto Utilizado.
- Presupuesto Necesario para finalizar el proyecto.

A continuación se realiza una breve descripción de las herramientas que utiliza el presente instrumento.



**METAS LOGRADAS**

Es la descripción breve del avance o terminación de actividades contempladas, que hasta el período de evaluación se haya realizado en dicho componente.

Cuando se trate de proyectos que no sean obras físicas, habrá que detallar en términos cualitativos el alcance de las metas logradas.

**VALOR DE LO REALIZADO (VALOR DEVENGADO)**

Es el valor monetario del trabajo realizado en el Componente sujeto de evaluación a un período determinado.

**PRESUPUESTO UTILIZADO**

Es la parte del Presupuesto Total del Componente que se ha utilizado para la respectiva terminación total o parcial durante el período evaluado.

**PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR EL PROYECTO.**

Es la parte del presupuesto que se necesita para completar la ejecución del componente, tomando como base el Valor del Trabajo Realizado a su respectiva evaluación y terminación.

FORMULARIO No. 3

INFORME CONSOLIDADO DE LOGROS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
PROYECTO RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA, PUERTO LA LIBERTAD

DETALLE	METAS LOGRADAS	VALOR DE LO REALIZADO (VALOR DEVENGADO)	PRESUPUESTO UTILIZADO (PRESUPUESTO REAL)	PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR	OBSERVACIONES
AREA DEL RASTRO					
AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA					
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES					
EQUIPO DE TRANSPORTE					
UNIDAD COORDINADORA					
TOTAL		¢	¢	¢	

#### 4. CASO ILUSTRATIVO DEL MODELO PROPUESTO

**El siguiente Caso Ilustrativo ésta referido al proyecto denominado: "Reconstrucción del Matadero Municipal para la mejora de la salud pública del Departamento de La Libertad", el cual forma parte del Programa denominado Desarrollo Local. Las Generalidades de éste Proyecto se presentan en el Anexo No. 3.**

##### IDENTIFICACION DEL PROYECTO DEL CASO ILUSTRATIVO

Este proyecto se encuentra desarrollado en base al modelo propuesto, ya que consta de tres fases para su desarrollo:

i) Definición de Objetivos, Normas y Requisitos, ii) Desarrollo de técnicas y herramientas de Control Financiero, y iii) Formulación de Informes de Control Financiero.

A continuación se detallan las generalidades del proyecto:

- Nombre del Proyecto: Reconstrucción del matadero Municipal para la mejora de la salud del Departamento de La Libertad.
- Tiempo de Ejecución: Ocho (8) meses.
- Ubicación del Proyecto: Dptal. De La Libertad.

##### 4.1 PRIMERA FASE DEL CASO ILUSTRATIVO

###### a. OBJETIVOS DEL CASO ILUSTRATIVO

- Reducir los riesgos de salud y la mortalidad general, infantil y materna.
- Mejorar las condiciones higiénico-sanitarias del rastro municipal.
- Mejorar el control de calidad sobre la alimentación.

- Mejorar la calidad medioambiental de la zona.

## **b. NORMAS DEL CASO ILUSTRATIVO**

- Proporcionar registros confiables y oportunos sobre el desempeño y el avance de la ejecución de los proyectos.
- Informar al personal del Area Financiero - Contable sobre las técnicas y herramientas a utilizar para contribuir al logro de los objetivos generales del proyecto.
- Brindar los recursos técnicos, financieros y tecnológicos que permitan la implementación del modelo.
- La aplicación del modelo brindará las expectativas de las ventajas del mismo, toda vez sea complementado con la aplicación del labor de seguimiento (monitoreo), lo cual permitirá darle validez al control financiero.
- Aplicar las técnicas y herramientas en forma integrada, para el correcto control financiero.
- Supervisar la correcta aplicación de las técnicas y herramientas de Control Financiero, y seguimiento de la ejecución de los diversos componentes que intervienen en la realización de dicho proyecto, para proporcionar un flujo de información efectivo.
- El Presupuesto debe ser preparado con una base realista, es decir, ajustado a las necesidades reales de la ejecución de cada componente del proyecto.

### **c. REQUISITOS**

- Los responsables de la aplicación de éste modelo serán el personal de la Unidad Administrativo Financiero de los Organismos no Gubernamentales; asimismo, la responsabilidad específica de la utilización de las diferentes técnicas y herramientas para la planificación, el desarrollo y el seguimiento serán asignadas de acuerdo a los procesos internos de cada Organismo.
- Definir presupuestos por cada componente de acción del proyecto.
- Capacitar al personal involucrado respecto a las etapas que contempla el modelo, señalando la participación que éste tendrá en la implementación de dicho modelo y su papel complementario con el fin de integrar el modelo.

### **4.2 DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE CONTROL FINANCIERO DEL CASO ILUSTRATIVO**

A continuación se desarrollan las herramientas y técnicas de Control Financiero para la ejecución del Proyecto de Reconstrucción del Matadero Municipal para la mejora de Salud Pública del Puerto de La Libertad.

Para el desarrollo del caso práctico se hará uso de las técnicas de i) Contabilidad General, ii) Auditorias, y iii) Presupuestos.

#### **4.2.1 TÉCNICAS DE CONTROL FINANCIERO**

##### **a. Contabilidad General**

El uso de ésta técnica implica el basarnos en los registros contables de los ingresos de bienes y salidas de efectivo que dicho instrumento nos proporciona, a fin de poder aplicar las herramientas para los Controles Financieros.

##### **b. Auditorias**

Las Auditorias estarán orientadas a verificación de la ejecución y registro de los gastos de sustento, por la adquisición de bienes y servicios para la ejecución del proyecto.

Esta técnica permite su implementación tanto en plena ejecución del proyecto, así como a la finalización de éste.

##### **c. Presupuestos**

Esta técnica será el punto de partida para la evaluación de la ejecución del proyecto, ya que ésta nos indica los montos y períodos en que será incurrido la erogación por la adquisición de bienes y servicios.

Los presupuestos darán la pauta para determinar si existe un desfase entre los gastos planificados y los gastos reales de ejecución en que se han incurrido, que aunado con el uso de las herramientas que el modelo propone se podrán realizar las correcciones que el caso amerite.

#### 4.2.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO

En la propuesta de herramientas para la implementación del modelo, se consideran las siguientes herramientas de Control Financiero:

- Presupuesto Total del Proyecto
- Costo Presupuestado Acumulado
- Costo Real Acumulado
- Valor de Trabajo Realizado
- Índices o Razones del Desempeño del Costo.
- Costo Pronosticado de Terminación.

En la medida se vaya observando el desempeño financiero a través del comportamiento que estas herramientas nos aporten se podrá realizar una determinación del comportamiento entre lo proyectado con respecto a lo realizado, y por ende la corrección de posibles variaciones entre lo realizado con lo proyectado.



**a) Presupuesto Total del Proyecto.**

Esta herramienta nos indica el Costo total de ejecución de un proyecto, y de cómo será gastado dicho presupuesto (Bienes y Servicios).

El uso de esta herramienta implica la agrupación de insumos por paquetes de trabajo (Componentes), a fin de obtener el Costo Total por paquete de trabajo, y la suma de dichos paquetes nos proporciona el Presupuesto Total del Proyecto. Para el caso, la ejecución del Proyecto de "Reconstrucción del Matadero Municipal para la Mejora de la Salud Pública del Puerto de La Libertad", se ha dividido dicho presupuesto en cinco componentes o paquetes de trabajo, cada uno de éstos con su respectiva asignación presupuestaria, según se detalla en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 1**  
**PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO**

No.	COMPONENTES	MONTO ( ¢ )
01	AREA DEL RASTRO	266,766.50
02	AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA	25,070.00
03	AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	30,032.25
04	EQUIPO DE TRANSPORTE	98,000.00
05	UNIDAD COORDINADORA	219,300.13
	<b>TOTAL.....</b>	<b>¢ 639,168.88</b>

FUENTE: CORPORACIÓN DE PROYECTOS COMUNALES PROCOMES, PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN DEL MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD.

La asignación de Costos por componentes permite determinar cuanta es la cantidad asignada por cada componente, así como cuando se ha excedido en el gasto presupuestado en la ejecución.

**b) Costo Presupuestado Acumulado**

La utilización de ésta herramienta se realiza tomando como base el Costo Total Presupuestado del Proyecto,

CUADRO No. 2										
PLANIFICACION PRESUPUESTARIA										
PROYECTO: RECONSTRUCCION DEL MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA										
DE LA SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD, DURANTE EL PERIODO DE ENERO A AGOSTO DEL 2002										
RUBRO	SUB RUBRO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	TOTAL
<b>CONSTRUCCION</b>	<b>AREA DEL RASTRO</b>									
	Demolición del Rastro existente.		9,200.00							9,200.00
	Excavaciones y compactados.		4,025.00							4,025.00
	Soleras de fundación			6,000.00	6,523.50					12,523.50
	Paredes de ladrillo de obra reforzados con nervios y soleras.				40,000.00	40,247.00				80,247.00
	Dos pilas para limpieza.				3,220.00					3,220.00
	Repello y afinado.					9,205.00	10,000.00			19,205.00
	Enchapado con azulejo.						13,225.00			13,225.00
	Estructura de techo					38,620.50	30,000.00			68,620.50
	Ventanas solaires							6,785.00		6,785.00
	Pisos					11,425.50	10,000.00			21,425.50
	Servicios Sanitarios						5,175.00			5,175.00
	Plataforma metalica para manipular carne colgada.							7,820.00		7,820.00
	Instalaciones electricas.						6,270.00	5,000.00		11,270.00
	Instalaciones hidraulicas.			4,025.00						4,025.00
	<b>AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA</b>									0.00
	Caja de captación y pozo sumidero.		12,195.00	10,000.00						22,195.00
	Pozo para cocodrilo.			2,875.00						2,875.00
	<b>AREA DE CORRAL</b>									0.00
	Comederos y pilas área techada			10,350.00						10,350.00
	Corral cerrado c/estructura metalica galvan.				13,932.25					13,932.25
	<b>AREA DE CARGA DE LOS ANIMALES.</b>									0.00
	Rampa de carga					2,875.00				2,875.00
	Materiales selectos.					2,875.00				2,875.00
<b>SUB-TOTAL</b>			<b>25,420.00</b>	<b>33,250.00</b>	<b>63,675.75</b>	<b>105,248.00</b>	<b>74,670.00</b>	<b>19,605.00</b>		<b>321,868.75</b>
<b>EQUIPOS Y SUMINISTROS</b>	<b>EQUIPAMIENTO</b>									
	Camión		98,000.00							98,000.00
			98,000.00							98,000.00
<b>PERSONAL LOCAL</b>	<b>COORDINADOR DEL PROYECTO</b>									
	Coordinador del Proyecto		5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	38,500.00
	Arquitecto de Obra.		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	28,000.00
	Abañiles.		4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	28,000.00
	Electricistas.						4,000.00	4,000.00		8,000.00
	Soldadores.					4,000.00	4,000.00			8,000.00
	Ayudantes.		9,185.75	9,185.75	9,185.75	9,185.75	9,185.75	9,185.75	9,185.75	64,300.25
	Contador.		3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	3,500.00	24,500.00
			26,185.75	26,185.75	26,185.75	30,185.75	34,185.75	30,185.75	26,185.75	199,300.25
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	<b>SERVICIOS</b>									
	Telefono		728.57	728.57	728.57	728.57	728.57	728.57	728.57	5,099.99
	Correspondencia		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	2,100.00
	Combustible y Lubricantes.		642.85	642.85	642.85	642.85	642.85	642.85	642.85	4,499.95
	Material fungible y gastos de oficina.		471.42	471.42	471.42	471.42	471.42	471.42	471.42	3,299.94
			2,142.84	2,142.84	2,142.84	2,142.84	2,142.84	2,142.84	2,142.84	14,999.88
<b>IMPREVISTOS</b>										5,000.00
<b>TOTAL .....</b>			<b>151,748.59</b>	<b>61,578.59</b>	<b>92,004.34</b>	<b>137,576.59</b>	<b>110,998.59</b>	<b>51,933.59</b>	<b>28,328.59</b>	<b>639,168.88</b>

distribuyéndose cada Costo a lo largo de la duración de cada paquete de acuerdo al período que se tiene contemplado realizar la erogación, debiéndose analizar el desempeño del Costo del proyecto en relación a lo presupuestado.

Para el caso, en la ejecución del Proyecto de Reconstrucción del Matadero, al mes de marzo reflejaba el siguiente comportamiento:

**CUADRO No. 3**  
**COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO**  
**DE ENERO A MARZO DEL 2002**

COMPONENTE	CTP	ENERO	FEBRERO	MARZO	C.P.A
AREA DEL RASTRO	266,766.50		13,225.00	10,025.00	23,250.00
AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA	25,070.00		12,195.00	12,875.00	25,070.00
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	30,032.25		0.00	10,350.00	10,350.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	98,000.00		98,000.00	0.00	98,000.00
UNIDAD COORDINADORA	219,300.13		28,328.59	28,328.54	56,657.18
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>	639,168.88		151,748.59	57,955.59	213,327.18
<i>TOTAL</i>		0.00	151,748.59	209,704.18	

Su utilidad se resume en que esta herramienta brinda la posibilidad de determinar a "X" momento de ejecución del proyecto el avance financiero que se debe haber erogado para cada componente del proyecto.

**c) Costo Real Acumulado.**

Esta herramienta indica la cantidad que se ha gastado realmente.

La herramienta de Costo Real Acumulado hace uso de la información que proporciona la técnica contable, ya que utilizan los datos que arroja a determinado período de ejecución del proyecto.

En base a los gastos contabilizados al mes de marzo, el costo Real Acumulado será el siguiente:

**CUADRO No. 4**  
**COSTO REAL ACUMULADO**  
**DE ENERO A MARZO DEL 2002**

COMPONENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	CRA
AREA DEL RASTRO	0.00	11,500.00	8,945.00	20,445.00
AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA	0.00	9,650.00	12,150.00	21,800.00
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	0.00	0.00	9,000.00	9,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00	0.00	0.00	0.00
UNIDAD COORDINADORA	0.00	3,333.33	3,333.33	6,666.66
TOTAL COSTO REAL	0.00	24,483.33	33,428.33	57,911.66
TOTAL COSTO REAL ACUMULADO		24,483.33	57,911.66	

La utilidad que brinda esta herramienta se enmarca en que sirve de parámetro para compararlo con el Costo Presupuestado Acumulado y el Valor Devengado, permitiendo determinar desviaciones en relación al presupuesto de gastos proyectados.

**d) Valor de Trabajo Realizado (Valor Devengado).**

El Valor Devengado es el avance físico ejecutado que presenta el proyecto en valores monetarios dentro de una fecha determinada o programada en relación a los gastos reales efectuados.

Para el proyecto de Reconstrucción del Matadero Municipal para la mejora de la Salud Pública del Puerto de La Libertad, el cual consta de cinco componentes o paquetes de trabajo, el coordinador de cada componente respectivo, presenta los siguientes porcentajes de avance de terminación:

**CUADRO No. 5**

**AVANCE DE TERMINACION POR MESES ACUMULADO**

COMPONENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO
AREA DEL RASTRO	---	5 %	8 %
AREA TRATAMIENTO DE AGUA	---	39 %	100 %
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	---	---	30 %
EQUIPO DE TRANSPORTE	---	---	---
UNIDAD COORDINADORA	---	1.5 %	3.0 %

Con los porcentajes de terminación presentados, se procede como siguiente paso la Obtención del Valor Devengado, el cual puede ser mayor, igual o menor al valor de Costo Real.

**CUADRO No. 6**  
**MATRIZ DE VALOR DEVENGADO ACUNULADO POR PERIODO**  
**DE ENERO A MARZO DEL 2002**

COMPONENTE	CTP	ENERO	FEBRERO	MARZO
AREA DEL RASTRO	266,766.50	---	13,338.25	21,341.32
AREA TRATAMIENTO DE AGUA	25,070.00	---	9,777.30	25,070.00
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	30,032.25	---	---	9,009.67
EQUIPO DE TRANSPORTE	98,000.00	---	---	---
UNIDAD COORDINADORA	219,300.00	---	3,333.33	6,666.66
ACUNULADO	639,168.00		26,448.88	62,087.65

Esta herramienta proporciona información del valor de la terminación del componente o paquete de trabajo del proyecto, en valores monetarios, en contraparte del presupuesto utilizado en un período.

**e) Índice del Desempeño del Costo.**

La herramienta del Índice del Desempeño del Costo indica la eficiencia del Costo con que se realiza el proyecto; para éste caso, si el valor resultante es igual o mayor que uno, nos indicará que por cada colón

gastado se recibe mayor cantidad del valor devengado, pero si el resultado es menor que uno, nos indica que por cada colón gastado se recibe un menor valor del trabajo.

Si consideramos los resultados obtenidos en el cálculo del Valor Devengado Acumulado y Costo Real Acumulado, se tendrá lo siguiente:

$$\text{Índice del Desempeño del Costo} = \frac{\text{Valor Devengado Acumulado}}{\text{Costo Real Acumulado}}$$

$$\text{IDC} = \frac{\text{VDA}}{\text{CRA}}$$

**CRA**

$$\text{IDC} = \frac{62,087.59}{57,911.66} = 1.07$$

**f) Índice Variación del Costo.**

La utilización de esta herramienta muestra la brecha existente entre el trabajo realizado y el Costo Real expresado en unidades monetarias.

El cálculo de esta herramienta se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Variación del Costo} = \frac{\text{Valor Devengado Acumulado} - \text{Costo Real Acumulado}}{\text{Costo Real Acumulado}}$$

$$\text{IVC} = \text{VDA} - \text{CRA}$$

Sustituyendo los datos obtenidos se tiene:

$$\text{IVC} = 62,087.59 - 57,911.66$$

$$\text{IVC} = 4,175.93$$



Para el caso, se tiene que existe una brecha entre el Costo Real y Trabajo Realizado que asciende a ¢ 4,175.93.

El resultado obtenido nos indica que el valor de trabajo esta sobrevaluado en ¢ 4,175.93; dicho de otra forma, al mes de marzo el valor expresado en valor monetario es ¢4,175.93, superior al valor real gastado, lo que significa que el avance del proyecto se esta ejecutando con un alto grado de eficacia, lo que implica que el valor obtenido representa la expresión cuantitativa de la eficiencia del trabajo en el avance del proyecto.

#### **g) Costo Pronosticado.**

Esta herramienta nos permite determinar, con independencia de la tasa de eficiencia que ha experimentado en el pasado el proyecto o paquete de trabajo, lo que falta por realizar se llevará a cabo con el Presupuesto planificado.

La fórmula para el calculo del Costo Pronosticado a la Terminación es la siguiente:

$$\begin{array}{rcll}
 \text{Costo Pronosticado} & = & \text{Costo Real} & + \text{ ( Costo Total - Valor Devengado )} \\
 \text{A la Terminación} & & \text{Acumulado} & \text{Presupuestado Acumulado} \\
 \\ 
 \text{CPAT} & = & \text{CRA} & + \text{ ( CTP - VDA )} \\
 \\ 
 \text{CPAT} & = & 57,911.66 & + \text{ ( 639,168.88 - 62,087.59 )} \\
 \text{CPAT} & = & 57,911.66 & + 577,081.00 \\
 \text{CPAT} & = & 634,992.96 & 
 \end{array}$$

El valor devengado acumulado, se tiene que es ¢ 62,087.65 luego que nuestro proyecto tenía proyectado un gasto de ¢639,168.88. En base a la eficiencia con que se ha manejado los recursos, éste tendrá un nuevo Costo Pronósticado a la Terminación que asciende a ¢ 634,992.95.

**h) Presupuesto Necesario para Finalizar el Proyecto(PNFP).**

Con respecto a las erogaciones realizadas y al valor que éstas tienen ya ejecutadas, se estima el Presupuesto que se requiere para finalizar el proyecto.

Como se posee en concepto de Valor Realizado el monto de ¢62,087.65, si dicho valor se resta al Costo Pronósticado que asciende a ¢ 634,992.95, el valor resultante de dicha operación será el nuevo Costo Aproximado del Proyecto, luego que tendríamos que el Presupuesto necesario para finalizar el Proyecto sería:

PNFP = Costo Pronósticado del Proyecto - Valor Devengado.

PNFP = ¢ 634,992.95 - ¢ 62,087.65

PNFP = ¢ 572,905.30

**5.FORMULARIOS DE INFORMES  
DE CONTROL FINANCIERO**

## FORMULARIO No. 1

MATRIZ DE RESULTADOS DE CONTROL FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA,  
PUERTO LA LIBERTAD

COMPONENTES/MES	PRESUPUESTO TOTAL	COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL COSTO(1)	VALOR DEVENGADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL VALOR DE LA EJECUCIÓN(2)	COMENTARIOS
AREA DEL RASTRO	266,766.50	23,250.00	20,445.00	2,805.00	21,341.32	20,445.00	896.32	LUEGO DE EVALUAR LAS HERRAMIENTAS SE HA DETERMINADO QUE EXISTE UNA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA EN LA VARIACION DEL COSTO, DE-
AREA DEL TRATAMIENTO DEL AGUA	25,070.00	25,070.00	21,800.00	3,270.00	25,070.00	21,800.00	3,270.00	BIDO A QUE EL COMPONENTE IV NO SE HA EJECUTADO.
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	30,032.25	10,350.00	9,000.00	1,350.00	9,009.67	9,000.00	9.67	EN LA VARIACION DE LA EJECUCION, AL VER LO GASTADO, SE
EQUIPO DE TRANSPORTE	98,000.00	98,000.00	0.00	98,000.00	0.00	0.00	0.00	PUEDE OBSERVAR QUE SE HA OBTENIDO UN MAYOR VALOR DEVEN-
UNIDAD COORDINADORA	219,300.00	56,657.18	6,666.66	49,990.52	6,666.66	6,666.66	0.00	GADO.
<b>TOTAL</b>	<b>639,168.75</b>	<b>213,327.18</b>	<b>57,911.66</b>	<b>155,415.52</b>	<b>62,087.65</b>	<b>57,911.66</b>	<b>4,175.99</b>	

## FORMULARIO No. 1.1

RESUMEN DE MATRIZ DE RESULTADOS DE CONTROL FINANCIERO  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
 RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA,  
 PUERTO LA LIBERTAD

COMPONENTES/MES	PRESUPUESTO TOTAL	COSTO PRESUPUESTADO ACUMULADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL COSTO(1)	VALOR DEVENGADO	COSTO REAL ACUMULADO	VARIACIÓN DEL VALOR DE LA EJECUCIÓN(2)	COMENTARIOS
RECONSTRUCCIÓN DEL MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD	639,168.75	213,327.18	57,911.66	155,415.52	62,087.65	57,911.66	4,175.99	LUEGO DE EVALUAR LAS HERRAMIENTAS SE HA DETERMINADO QUE EXISTE UNA DIFERENCIA SIGNIFICATIVA EN LA VARIACION DEL COSTO, DEBIDO A QUE EL COMPONENTE IV NO SE HA EJECUTADO. EN LA VARIACION DE LA EJECUCION, AL VER LO GASTADO SE OBSERVA UN MAYOR VALOR DEVENGADO
<b>TOTAL</b>	<b>639,168.75</b>	<b>213,327.18</b>	<b>57,911.66</b>	<b>155,415.52</b>	<b>62,087.65</b>	<b>57,911.66</b>	<b>4,175.99</b>	

## FORMULARIO No. 2

INFORME DE COMPORTAMIENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD

COMPONENTES	INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO (1)	INDICE VARIACIÓN COSTO (2)	COSTO PRONOSTICADO A LA TERMINACIÓN (3)	PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR PROYECTO (4)	PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR (5)	COMENTARIOS
						AL ANALIZAR EL COMPOR-
AREA DEL RASTRO	1.04	896.00	265,870.50	244,529.18	246,321.50	TAMIENTO POR COMPONENTE,
AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA	1.15	3,270.00	21,800.00	3,270.00	3,270.00	SE REFLEJA QUE LOS
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	1.00	9.67	30,022.58	21,012.91	21,032.25	COMP. I, II, III Y V
EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00	0.00	98,000.00	98,000.00	98,000.00	HAN REFLEJADO UNA EFEC
UNIDAD COORDINADORA	1.00	0.00	219,300.00	212,633.34	212,633.34	TIVA APLICACIÓN, NO
						ASI EL COMP. IV
<b>TOTAL</b>	1.072	4,175.67	634,993.08	572,905.43	581,257.09	

## FORMULARIO No. 2.1

RESUMEN DE INFORME DE COMPORTAMIENTO FINANCIERO  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
PROYECTO DE RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE SALUD PUBLICA DEL PUERTO DE LA LIBERTAD

COMPONENTES	INDICE DE DESEMPEÑO DEL COSTO (1)	INDICE VARIACIÓN COSTO (2)	COSTO PRONOSTICADO A LA TERMINACIÓN (3)	PRESUPUESTO NECESARIO PARA FINALIZAR PROYECTO (4)	PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR (5)	COMENTARIOS
						AL ANALIZAR EL COMPOR-
RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA DEL PUERTO LA LIBERTAD	1.072	4,175.67	634,993.08	572,905.88	581,257.09	TAMIENTO POR CADA COMP. SE HA DETERMINADO QUE LOS COMPONENTES I, II,
						III Y V HAN REFLEJADO
						UNA EFECTIVA APLICACIÓN
						DE LOS COSTOS, EXCEPTO
<b>TOTAL</b>	1.072	4,175.67	634,993.08	572,905.88	581,257.09	EL COMPONENTE IV.

INFORME CONSOLIDADO DE LOGROS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE MARZO DEL 2002  
PROYECTO RECONSTRUCCIÓN DE MATADERO MUNICIPAL PARA LA MEJORA DE LA SALUD PUBLICA, PUERTO LA LIBERTAD

DETALLE	METAS LOGRADAS	VALOR DE LO REALIZADO (VALOR DEVENGADO)	PRESUPUESTO UTILIZADO (PRESUPUESTO REAL)	PRESUPUESTO PENDIENTE DE EJECUTAR	OBSERVACIONES
					EN ESTE INFORME SE REFLE-
AREA DEL RASTRO	8.00 %	21,341.32	20,445.00	246,321.50	JAN RESULTADOS FAVORABLES
					EN LA EJECUCIÓN DEL PRO-
AREA DE TRATAMIENTO DE AGUA	100.00 %	25,070.00	21,800.00	3,270.00	YECTO; A RAZON QUE CONFOR- SE ME AVANZA EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS, EL
					PRESUPUESTO ES IGUAL Y/O
AREA DE CORRAL Y CARGA DE ANIMALES	30.00 %	9,009.67	9,000.00	21,032.25	INFERIOR AL VALOR DE TRABAJO QUE SE TIENE; ASI
					MISMO, REFLEJA QUE TIENE
EQUIPO DE TRANSPORTE	0.00 %	0.00	0.00	98,000.00	PENDIENTE LA EJECUCIÓN DEL
					EQUIPO DE TRANSPORTE.
UNIDAD COORDINADORA	3.00 %	6,666.66	6,666.66	212,633.34	
TOTAL		62,087.65	57,911.66	581,257.09	



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

- La aplicación de herramientas de control Financiero de éste Modelo, no reviste ningún grado de complejidad.
- La aplicación del Modelo permite realizar una comparación entre el avance del valor de lo ejecutado y las erogaciones realizadas.
- La aplicación de dicho Modelo permite identificar las variaciones y la causa correspondiente.
- Se puede determinar un análisis marginal del comportamiento de los costos erogados con respecto al trabajo realizado.
- En base a los resultados obtenidos se puede hacer un pronóstico a un período determinado con respecto al Presupuesto Pendiente de ejecutar.

### RECOMENDACIONES:

- Las bondades que presenta este Modelo y su relación con los bajos Costos de su implementación, permite una aplicación generalizada en los Organismos no Gubernamentales que desarrollan Proyectos de Inversión Social.
- Establecer un Sistema de Información, que permita recopilar información periódica y oportuna sobre la ejecución de los Proyectos, cuyo componente principal sea los requerimientos del Modelo propuesto.
- Al identificar variables, deben realizarse los ajustes correspondientes en el Presupuesto y alcance del Componente.
- Tomar las medidas pertinentes con el objeto de finalizar la ejecución de un Proyecto con el mínimo de Costo.
- Se recomienda la aplicación del Modelo propuesto , ya que éste permite un racional manejo de los costos.
- Implementar Talleres de Capacitación dirigido a los diferentes Organismos no Gubernamentales, dando a conocer el Modelo de Control Financiero propuesto.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**Libros**

- |   |  |
|---|--|
| Baca Urbina, Gabriel                    | Evaluación de Proyectos, Tercera Edición, Mc Graw Hill, 1995, México.  |
| Dessler, Gary                           | Organización y Administración Enfoque Situacional, Primera Edición, Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A., 1979, México. |
| Gido, J. y Otro.                        | Administración Exitosa de Proyectos, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 1999, México.                         |
| Gitman. L.J.                            | Fundamentos de Administración Financiera, Oxford University Press-Harla México, S.A. de C.V., 7 <sup>a</sup> . Edición.  |
| Hernández Sampieri,<br>Roberto y Otros. | Metodología de Investigación Mc Graw Hill, 2 <sup>a</sup> Edición, 1998, México.   |
| Koontz Harold, Heinz<br>Weihrich        | Administración, Mc Graw Hill, 10 <sup>a</sup> Edición, 1994, México.   |
| Rojas Soriano, Raúl                     | Guía para realizar Investigaciones Sociales, Plaza y Valdéz Editores, 5 <sup>a</sup> Edición, 1989. México.              |

- Sapag Chain, Nassir y Otros. Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill, 4ª Edición, 2000, Chile.
- Tamayo y Tamayo, Mario. El Proceso de Investigación Científica con Manual de Evaluación de Proyectos, Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2ª Edición, 1993, México.
- Weston, J. Fred y Otros. Fundamentos de Administración Financiera, Mc Graw Hill, 10ª Edición, 1994, México.

#### **Tesis**

- Arriaza Escalante, Geannine Mabel y Otros. Propuesta de Alternativas de Financiamiento y Administrativas para el fortalecimiento de las Empresas Asociativas, afiliadas a la Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador. PROCOMES.

#### **Documentos**

- Acta de Constitución No. 1 de PROCOMES, de fecha mayo 12 de 1988.
- AID/Proyecto No. 519-0394, Convenio AID-El Salvador.



# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

HACIA LA LIBERTAD POR LA CULTURA

**OBJETIVO:** Recopilar en forma completa los datos información que permitan conocer la aplicación de controles Financieros en la ejecución de Proyectos de Inversión Social que desarrollan los Organismos no Gubernamentales.

Cordialmente solicitamos nos brinde la información contenida en el presente cuestionario, con el propósito de obtener información relativa a los Sistemas de control.

De antemano agradecemos su colaboración, por brindarnos parte de su valioso tiempo.

Nombre de la ONG'S:

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Aplican algún sistema de Control Financiero para los proyectos de Inversión Social que desarrolla la Institución?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si la respuesta es "Sí", favor pasar a la pregunta No. 3, si es "No" favor pasar a la No. 2.
- 2.- Si no posee un Sistema definido de Control Financiero, ¿Cómo efectúa el manejo y control de los fondos que administran?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 3.- Defina el Sistema de Control Financiero en la ejecución de proyectos de Inversión social que aplica la Institución.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4.- ¿Cuáles son los resultados que han obtenido con el Sistema actual?..  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.- ¿Para la aplicación de un Sistema de Control Financiero, se cuenta con técnicas para ejercer la función de Control?..  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

- 6.- ¿Realizan Planificación Financiera para la ejecución de los Proyectos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 7.- ¿Realizan informes financieros dichas ONG'S?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 8.- ¿Las Técnicas que utilizan cumplen con los requerimientos de los Organismos Cooperantes?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 9.- ¿Considera que dichas Técnicas contribuyen a cubrir con las necesidades de Control Financiero?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 10.- ¿Qué dificultades enfrentan para implementar el Seguimiento (Monitoreo), Control y Evaluación financiero del Proyecto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 11.- ¿Realizan informes de Seguimiento, Control y Evaluación de Proyectos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 12.- ¿Qué Técnicas utilizan para el Seguimiento, Evaluación y Control de Proyectos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13.- ¿Los Organismos Cooperantes ejercen una verificación sobre el Seguimiento (monitoreo), Evaluación y Control, de un proyecto que se realizan en la ONG'S?  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_, detalle: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 14.- ¿Hacen uso de Herramientas Presupuestarias para el manejo de fondos?.  
Sí \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_, detalle: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 15.- ¿Qué Técnicas de Control Financiero considera usted deberían ser agregados al Sistema de Control Financiero?.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 16.- ¿Qué Instrumentos de Control Financiero considera usted deberían ser agregados al Sistema de Control Financiero?.

---

---

---

17.- ¿Considera que el Sistema de Control actual podría ser mejorado?.

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_, detalle: \_\_\_\_\_

---

18.- ¿Qué aspectos de la Gestión Control considera usted que deberían ser mejorados?.

---

---

---

19.- ¿Considera que debe ajustarse o adecuarse el Sistema de Control de acuerdo a los requerimientos de los Organismos Cooperantes y otras Instituciones?.

---

---

---

20.- ¿Qué tipo de técnicas deben implementarse de acuerdo a los cambios de mejoras que demanda el Sistema de Control?.

---

---

---

21.- ¿Qué tipo de Herramientas deben implementarse de acuerdo a los cambios de mejoras que demanda el Sistema de Control?.

---

---

---

## ANEXO No. 2

TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS  
CUESTIONARIO DIRIGIDO A ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES

Pregunta No. 1

**Aplican algún Sistema de Control Financiero para los Proyectos de Inversión Social que desarrolla la Institución.**

Objetivo

**Determinar que porcentaje de los Organismos no Gubernamentales aplican algún sistema de Control Financiero en la ejecución de Proyectos de Inversión social.**

RESPUESTA	PORCENTAJE (%)
SI	60 %
NO	20%
NO CONTESTO	20%
TOTAL	100%

COMENTARIO:

**El 60% de los Organismos no Gubernamentales encuestados afirman aplicar algún tipo de Sistema de Control financiero, en cambio un 20% mencionaron no llevar**

controles financieros, y el restante 20% no respondió la pregunta.

Pregunta No. 2

Defina el Sistema de Control Financiero en la ejecución de Proyectos de Inversión Social que aplica la Institución.

Objetivo

Establecer de que manera establecen los Organismos no Gubernamentales el Sistema de Control Financiero.

RESPUESTA	PORCENTAJE (%)
BASE PRESUPUESTARIA	20 %
SISTEMA COMPUTARIZADO	80 %
NO DEFINIO	
TOTAL	100 %

COMENTARIO:

Los Organismos no gubernamentales hacen uso de la aplicación de sistemas de Control financiero, de los cuales el 80% lo realiza a través de un sistema computarizado, y el restante 20 % lo aplica a través de una base presupuestaria.

Pregunta No. 3

Cuáles son los resultados que han obtenido con el Sistema actual.



Objetivo

Determinar los resultados que brinda el Sistema de Control Financiero actual.

RESPUESTA	PORCENTAJE
AYUDA EN LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS	25 %
SIRVE PARA LA TOMA DE DECISIONES	10 %
LES PERMITE SEGUIR FUNCIONANDO	25 %
NO RESPONDIO	40 %
TOTAL	100 %

COMENTARIO:

En cuanto a los resultados obtenidos, los ONG'S con el uso del Sistema de Control Financiero que utilizan actualmente dichos Organismos difieren entre estos, ya que un 25% opina que les ayuda a ejecutar un control en la realización de los proyectos, un 10% coincide en que dicho control les sirve para la toma de decisiones oportunas, otro 25% manifestó que los controles que aplican les permite seguir funcionando, ya que les permite operativizar y consolidar los Estados Financieros, así como reducen y simplifican el trabajo que efectúan; finalmente, un 40% se abstuvo de opinar.

Pregunta No. 4

**Para la aplicación de un sistema de Control Financiero, se cuenta con técnicas para ejercer la función control.**

Objetivo.

**Determinar que Organismos no Gubernamentales aplican alguna Técnica para realizar el Control Financiero.**

RESPUESTA	PORCENTAJE
HACEN USO DE ALGUNA TECNICA	70 %
NO HACEN USO DE TECNICAS	30 %
TOTA	100 %

COMENTARIO:

Un 70% de los Organismos no Gubernamentales afirma aplicar técnicas para la función de control, mientras que el restante 30% no hace uso de técnicas.

Pregunta No. 5

**Realizan Planificación Financiera para la ejecución de los Proyectos.**

Objetivo

**Investigar si los Organismos ejecutores de Proyectos realizan Planificación Financiera.**

RESPUESTA	PORCENTAJE
<b>REALIZAN PLANIFICACION FINANCIERA</b>	<b>65 %</b>
<b>NO RESPONDIO</b>	<b>35 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

## COMENTARIO:

Se pudo determinar que la mayoría de los Organismos no Gubernamentales realizan una Planificación Financiera en la ejecución y desarrollo de Proyectos de Inversión Social, ya que de la muestra encuestada se obtuvo que un 65% de éstas lo aplican.

Pregunta No. 6

**Realizan informes financieros dichos ONG'S.**

Objetivo

**Determinar si los Organismos no Gubernamentales realizan Informes Financieros**

RESPUESTA	PORCENTAJE
<b>REALIZAN INFORMES FINANCIEROS</b>	<b>70 %</b>
<b>NO CONTESTO</b>	<b>30 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

## COMENTARIO:

Se pudo determinar que un 70% de los Organismos no Gubernamentales realizan informes financieros, y el restante 30% no respondió la pregunta.

Pregunta No. 7

**Las técnicas que utilizan cumplen con los requerimientos de los Organismos Cooperantes.**

Objetivo

**Indagar si las técnicas utilizadas actualmente por los Organismos no Gubernamentales cumplen con las expectativas de los Organismos Cooperantes.**

RESPUESTA	PORCENTAJE
<b>CUMPLEN CON REQUERIMIENTOS</b>	<b>80 %</b>
<b>NO RESPONDIO</b>	<b>20 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

COMENTARIO:

**Con respecto al cumplimiento de requerimientos que brindan las técnicas que se utilizan actualmente para ejercer los controles financieros, un 80% de los Organismos no Gubernamentales afirman dar cumplimiento a lo requerido por los Organismos donantes.**

Pregunta No. 8

**Considera que dichas técnicas contribuyen a cubrir con las necesidades de Control Financiero.**

Objetivo

Determinar en que medida las técnicas utilizadas por los Organismos no Gubernamentales responden a las necesidades de Control Financiero.

RESPUESTA	TOTAL
CUBREN CON NECESIDADES DE CONTROL FINANCIERO	50 %
EXISTEN VACIOS EN SU APLICACIÓN	30 %
NO RESPONDIERON	20 %
TOTAL	100 %

COMENTARIO:

En cuanto a la contribución que brindan las técnicas que se utilizan para ejercer controles financieros, un 50% consideran que contribuyen para ejercerlo, pero un 30% afirma que existen vacíos con el uso de las técnicas actuales, el restante 20% no respondió la pregunta.

Pregunta No. 9

Que dificultades enfrentan para implementar el Seguimiento (monitoreo), control y evaluación financiero del proyecto.

Objetivo

Establecer que dificultades afrontan los Organismos no Gubernamentales para establecer los mecanismos de Control y monitoreo actuales.

RESPUESTA	PORCENTAJE
OPOSICIÓN HACIA LAS TÉCNICAS	25 %
ATRAZOS EN PRESENTACIÓN DE INFORMES	25 %
FALTA FINANCIAMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL	25 %
SISTEMA DEFICIENTE	25 %
TOTAL	100 %

## COMENTARIO:

Dentro de las dificultades que afrontan los Organismos no Gubernamentales, se pueden señalar las siguientes: i) Se produce una oposición de parte de los técnicos en la aplicación de dichas técnicas, ii) En muchos casos se producen atrasos en la presentación de los informes, debido en gran parte, a la aplicación de las técnicas, iii) Falta de financiamiento para la contratación de personal de apoyo en la aplicación de controles financieros, y iv) Carecen de un sistema que sea ordenado y que genere informes precisos y oportunos.

Pregunta No. 10

Realizan Informes de seguimiento, control y evaluación de proyectos.

Objetivo

Establecer si los Organismos no Gubernamentales realizan algún tipo de Informe.

RESPUESTA	PORCENTAJE
REALIZAN INFORMES	80 %
NO REALIZAN INFORME	20 %
TOTAL	100 %

COMENTARIO:

De la muestra encuestada, un 80% de las ONG'S afirmo que en alguna medida realizan informes de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que realizan.

Pregunta No. 11

Que técnicas utilizan para el seguimiento, evaluación y control de proyecto.

Objetivo

Determinar que técnicas utilizan los ONG'S para implementar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos

TÉCNICA UTILIZADA
FICHAS DE CAMPO
PROGRAMA DE TRABAJO
MEMORIA DE TRABAJO
PLAN DE EJECUCIÓN
BITÁCORA DIARIA Y MENSUAL DE ACTIVIDADES
MARCO LÓGICO (PARA EVALUACION), Y CONTROL DE PROYECTOS
FICHAS DE INFORMES MENSUALES
REUNIONES MENSUALES CON COMUNIDADES BENEFICIADAS

## COMENTARIO:

Se pudo establecer que de las técnicas que utilizan dichos Organismos para realizar la función de seguimiento, evaluación y control de proyectos, estas varían entre cada Organismo, ya que no utilizan una metodología uniforme para realizarla, utilizando instrumentos desde fichas de campo, evaluaciones semestrales, visita de campo, etc.

## Pregunta No. 12

Los Organismos Cooperantes ejercen una verificación sobre el seguimiento (monitoreo), evaluación y control de un proyecto que se realiza en la ONG'S.

## Objetivo

Determinar si los Organismos Cooperantes dan seguimiento a los Proyectos que financian.

RESPUESTA	PORCENTAJE
REALIZAN VERIFICACIÓN	80 %
NO RESPONDIO	20 %
TOTAL	100 %

## COMENTARIO:

Se pudo establecer que un 80% de los Organismos Cooperantes ejercen una verificación sobre el seguimiento (monitoreo), evaluación y control de los Proyectos que ejecutan los



Organismos no Gubernamentales, donde evalúan las técnicas que utilizan dichos Organismos.

Pregunta No. 13

Hacen uso de herramientas presupuestarias para el manejo de fondos.

Objetivo

Establecer si hacen uso de los Presupuestos como herramienta para el manejo de fondos.

RESPUESTA	PORCENTAJE
HACEN USO DE HERRAMIENTAS PRESUPUESTARIAS	80 %
NO RESPONDIO	20 %
TOTAL	100 %

COMENTARIO:

En cuanto al uso de herramientas presupuestarias para el manejo de fondos en la ejecución de Proyectos de Inversión social por parte de las ONG'S, se pudo establecer que un 80% de dichos Organismos utilizan herramientas presupuestarias en la ejecución de los Proyectos.

Pregunta No. 14

Que técnicas de Control Financiero considera usted deberían ser agregados al Sistema de Control Financiero.

Objetivo

Investigar que técnicas de Control Financieras deberían ser incluidas de acuerdo a los proyectos que ejecuten.

TÉCNICAS
SUPERVISION DE CAMPO.
ADAPTARSE A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS ORGANISMOS DONANTES

COMENTARIO:

Dentro de las técnicas de Control Financiero que consideran los Organismos no Gubernamentales que deberían ser agregadas a las que actualmente utilizan, opinaron que debería implementarse una supervisión de campo y adoptar los requerimientos que los Organismos Donantes establecen.

Pregunta No. 15

Que instrumentos de Control Financiero considera usted deberían ser agregados al Sistema de Control Financiero.

Objetivo

Establecer que instrumentos de Control Financiero deberían ser agregados al Sistema que actualmente se posee.

INSTRUMENTOS DE CONTROL FINANCIERO
ESTADO DE CUENTA EJECUTIVO.
FLUJO DE CAJA Y FLUJO DE EGRESOS.

COMENTARIO:

Respecto a los instrumentos de control financiero que los Organismos no Gubernamentales consideran deberían ser agregados a dicho sistema, éstos son de la opinión que deberían ser agregados el Estado de cuenta Ejecutiva, el Flujo de Caja y Flujo de Egreso.

Pregunta No. 16

Considera que el Sistema de Control actual podría ser mejorado.

Objetivo

Determinar si el Sistema de Control Actual puede ser mejorado.

RESPUESTA	PORCENTAJE
PODRIA SER MEJORADO	80 %
NO RESPONDIO	20 %
TOTAL	100 %

COMENTARIO:

Al cuestionar a las ONG'G si los sistemas de Control financiero podrían ser mejorados un 80% de éstas son de la opinión que pueden ser mejorados.

Pregunta No. 17

Que aspectos de la gestión control considera usted que deberían ser mejorados.

Objetivo

Establecer los aspectos que deberían ser mejorados de la gestión control y mediante que sugerencias podría realizarse .

ASPECTOS QUE DEBERÍAN SER MEJORADOS
REALIZAR UN CONTROL DE PRESUPUESTO PLANIFICADO VERSUS LO EJECUTADO. SISTEMATIZAR EL METODO.

COMENTARIO:

Dentro de los aspectos de la gestión de control Financiero que dichos Organismos consideran deben ser mejorados, coinciden en que éstos pueden serlo aplicando los siguientes instrumentos: i) Realizar un Control de Presupuesto Planificado versus Ejecutado, y ii) Que el método sea sistematizado.

Pregunta No. 18

Considera que debe ajustarse o adecuarse el sistema de control de acuerdo a los requerimientos de los Organismos Cooperantes y otras Instituciones.

## Objetivo

Establecer que aspectos deben ser modificados del Sistema de Control aplicado actualmente por los Organismos no Gubernamentales a fin de dar respuesta a los requerimientos de los Organismos donantes.

RESPUESTA	PORCENTAJE
DEBEN RESPONDER A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS ORGANISMOS	75 %
IMPLEMENTAR SUPERVISIÓN DE CAMPO	25 %
TOTAL	100 %

## COMENTARIO:

Los Organismos no Gubernamentales, al cuestionarles que si los sistemas de control financiero deberían ajustarse a los requerimientos de los Organismos Donantes y de otras instituciones, el 75% son de la opinión de que dichos sistemas deben responder a los requerimientos de dichos organismos, mientras que el restante 25% opino que se debería implementar supervisión de campo a fin de darle una mejor respuesta a los controles actuales.

## Pregunta No. 19

Que tipo de técnicas deben implementarse de acuerdo a los cambios de mejoras que demanda el sistema de control.

## Objetivo

Establecer que tipos de técnicas deberían ser implementadas para dar respuesta a los requerimientos de los Organismos no Gubernamentales.

TÉCNICAS A IMPLEMENTAR
CONTROL DE GASTOS (SEMANAL, MENSUAL Y TRIMESTRAL).

COMENTARIO:

Dentro de las técnicas que deberían implementarse en las mejoras que demanda los Sistemas de Control que realizan los Organismos no Gubernamentales sugirieron la implementación de aplicar un control de gastos, semanal, mensual y trimestral de proyectos.

Pregunta No. 20

Que tipo de herramientas deben implementarse de acuerdo a los cambios de mejoras que demanda el Sistema de Control.

Objetivo

Establecer, de acuerdo a los cambios a implementar en el sistema de control que tipo de herramientas deberían implementarse.

HERRAMIENTAS A IMPLEMENTAR
CRONOGRAMA DE GANTT. PROMOCION DE PRESUPUESTO.

COMENTARIO:

De las herramientas que deberían implementarse dentro de las mejoras que implementen los Organismos no gubernamentales, son de la opinión que deberían ser utilizado el Cronograma de Gantt y la Promoción de Presupuesto.

Pregunta No. 21

Que tipo de herramientas deben de implementarse de acuerdo a los cambios de mejoras que demanda el Sistema de Control.

Objetivo

Establecer, de acuerdo a los cambios a implementar en el sistema de control que tipo de herramientas deberían implementarse.

CUADRO No. 21

HERRAMIENTAS A IMPLEMENTAR
CRONOGRAMA DE GANTT.
PROMOCION DE PRESUPUESTO.

COMENTARIO:

De las herramientas que deberían implementarse dentro de las mejoras que implementen los Organismos no Gubernamentales, son de la opinión que deberían ser utilizando el Cronograma de Gantt y la Promoción de Presupuesto.

### ANEXO No. 3

#### "GENERALIDADES DEL CASO ILUSTRATIVO"

#### 1. ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL SOLICITANTE Y CONTRAPARTE.

**1.1 NOMBRE DE ONG SOLICITANTE:** Organización de solidaridad con los Pueblos de Asia, Africa y América Latina (OSPAAAL).

**Dirección Sede Social:** Calle Desengaño No. 12-5º, 7, Madrid, España.

**Naturaleza Jurídica:** Asociación. Organización No Gubernamental independiente, sin ánimo de lucro que realiza actividades de solidaridad dirigidas a la cooperación para el desarrollo de los pueblos de Asia, Africa y América Latina, así como la democratización de las relaciones internacionales, a los Derechos Humanos y a los intereses de los Inmigrantes.

#### 1.2 CONTRAPARTE LOCAL

**Nombre:** Municipalidad de la Ciudad y Puerto de La Libertad, Fundación, Nejapa y PROCOMES (Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador).



## **2. RESUMEN DEL PROYECTO**

### **2.1 Título del Proyecto:**

“Reconstrucción del Matadero Municipal para la mejora de la Salud Pública del Puerto La Libertad, El Salvador”.

### **2.2 País de Ejecución:**

El Salvador.

### **2.3 Sector de Cooperación:**

Infraestructura productiva y sanitaria.

### **2.4 Beneficiarios:**

La población del Municipio (unos 50,000 habitantes aproximadamente).

**2.5 Coste Total del Proyecto:** 13,738,870.00 ptas

**Subvención Solicitada:** 8,970,945.00 ptas

**Tipo de cambio utilizado para convertir moneda local en pesetas:** 155 ptas/US \$

### **2.6 Descripción del Proyecto:**

El proyecto consiste en levantar sobre el antiguo Rastro Municipal (matadero), y en el mismo solar, un nuevo edificio que cumpla todas las normas y requisitos sanitarios de la actividad propia del matadero, fijando las condicione

s mínimas de salubridad e higiene para ofrecer a la población alimentación en buen estado.

Su necesidad parte del hecho de que se han detectado brotes epidemiológicos (de enfermedades gastrointestinales y parasitarias fundamentalmente), debido al consumo en mal estado de productos alimenticios por su tratamiento en el actual rastro en ínfimas condiciones higiénicas, y debido también a la proximidad de las aguas residuales estancadas provenientes de desechos humanos y del propio Rastro Municipal.

Se pretende para ello derribar el actual edificio, y su reconstrucción, incluyendo la construcción de un corral pequeño para albergar a los animales, así como el tratamiento de aguas residuales provenientes del Rastro.