FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA

CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

FUNDACION PROMOTORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CENTROMYPE

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

CLAUDIA MARIA NOVOA DE CHAVARRIA
REINA PATRICIA GRANADOS MENA
SANDRA YANETH FLORES DE POCASANGRE

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA

ENERO DE 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE
ING. ILIANA CASTRO

PRIMER VOCAL
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

SEGUNDO VOCAL
LIC. ROBERTO FILANDER RIVAS

TERCER VOCAL
ING. CARLOS ARMANDO CARBONELL LAHUD

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

Agradezco a Dios ante todo, por sus favores y bendiciones otorgadas a mi vida, reconozco que sin El no lo hubiera logrado.

A mi esposo Osmin Pocasangre porque siempre lo escuche orar por mi y me motivo a seguir adelante, reconozco su paciencia y apoyo incondicional.

A mi hija Perla que con sus palabras tiernas y dulces me expreso en un momento difícil “Mamita no llores Dios te sacara en Victoria en tu maestría”.

A mis padres Esperanza y Víctor por Clamar a Dios y pedir desde mi niñez sabiduría y convicción en todos mis proyectos y decisiones.

A mis hermanos (as) que están cerca y a la distancia, que creyeron en mi y me motivaron a seguir, para lograr uno de los anhelos mas grandes de vida. A mi jefe Lic. Corina de Miranda por su guía, apoyo y comprensión en mi trabajo.

A mi equipo de tesis, Claudia y Paty, con quienes compartimos largas horas de trabajo juntas, manteniendo paciencia, respeto y profesionalismo durante toda la jornada, finalmente a todos los orientadores de la UTEC por trasmitir su experiencia y sus conocimientos.

Agradecidamente,

Sandra Yaneth Flores de Pocasangre

A Dios porque en cada paso que he dado en mi vida me ha demostrado su respaldo, su provisión, su gracia y esta no fue la excepción, pues desde el primer día ha permanecido a mi lado y hoy cosecho un gran triunfo que principalmente le dedico a Cristo el Señor de mi vida.

A mi esposo Diego Chavarría por creer en mí y demostrarme ese apoyo incondicional sin el cual no hubiera llegado hasta aquí. Gracias por hacerme sentir única y especial.

A mis hijos Matthew y Valeria por quienes principalmente hice este esfuerzo, pues es mi anhelo poder brindarles lo mejor y predicarles con mi ejemplo que con esfuerzo y perseverancia se puede lograr todo en la vida.

A mis padres Jorge A. Novoa y Ana María de Novoa, pues a ellos les debo gran parte de mi triunfo pues con su ejemplo aprendí que se puede y se debe ser el mejor en lo que emprendemos y que cada día hay que luchar por ser mejor, gracias papito y mamita por todo.

A mis hermanas Cecia y Karen pues han estado ahí cuando más las he necesitado y me han impulsado de muchas formas a buscar la superación.A mi querida suegra Sonia Escobar por su apoyo incondicional durante toda la Maestría, muchas gracias, sé que Dios ha de recompensarla. Mi respeto y todo mi amor para usted.

Agradecidamente

Claudia María Novoa de Chavarría.

Ante todo quiero dar gracias a Dios por las múltiples bendiciones que me ha dado en la vida y por haberme permitido concluir un logro académico más, a mis padres Francisco y Reina, que con su amor incondicional me han apoyado y dado ánimo para salir adelante en la consecución de mis metas y objetivos.

A mis compañeras Sandra y Claudia por el tiempo que compartimos, para la realización del trabajo de graduación y por los lazos de amistad que logramos establecer.

A los demás familiares y amigos que me apoyaron y me dieron palabras de ánimo a seguir adelante hasta terminar la Maestría.

Con mucho cariño y agradecimiento

Reina Patricia Granados Mena.

Índice

Resumen Ejecutivo. i

Introducción. vii

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito. 1

1.1 Información Básica de la Empresa. 1

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor. 2

1.2.1 Dirección Estratégica. 2

1.2.2 Dirección y Liderazgo. 8

1.2.3 Análisis del Entorno. 9

1.2.4 Mercadeo y Ventas. 13

1.2.5 Estructura Organizacional. 18

1.2.6 Finanzas. 20

1.2.7 Recursos Humanos. 25

1.2.8 Gestión de Información. 28

1.2.9 Gestión de Calidad. 31

1.2.10 Innovación Tecnológica. 34

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad. 37

1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata..... 44

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación. ... 45

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar. 45

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar. 46

2.3 Descripción de la acción clave de éxito. 49

2.3.1 Acción Clave de Éxito 1: Crear en Excel un Aplicativo de Control Operativo y Financiero para Proyectos, que les permita medir simultáneamente los avances de ejecución en Actividades, Presupuesto y Tiempo mediante el manejo de formatos, controles y reportes estandarizados. 50

2.3.1.1 Carta del Proyecto. 53

2.3.1.2 Declaración del Alcance. 58

2.3.1.3 Desglose Estructurado del Trabajo (WBS, Word Breakdown Structure). 62

2.3.1.4 Presupuesto. 64

2.3.1.5 Seguimiento financiero de los presupuestos. 69

2.3.1.6 Control plan de acción de proyectos. 71

2.3.1.7 Cronograma control de proyectos. 72

2.3.2 Acción clave de éxito 2: Crear de los términos de referencia para sistematizar el control de registros contables, costeo, planificación y generación de informes financieros por medio de la adquisición de un software que incluya

los siguientes módulos: facturación, cuentas por pagar, bancos, control de proyectos y contabilidad. 73

2.3.3 Acción clave de éxito 3: Revisión y actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables por medio de la asignación de dos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública que realizarán en conjunto con el personal del área contable-financiera de la fundación CENTROMYPE. 76

2.3.4 Acción clave de éxito 4: Establecer una metodología para la aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con los proyectos que ejecuta la fundación con la finalidad de normar dicha metodología. 77

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave. 78

2.4.1 Marco conceptual. 78

2.4.2 Administración de proyectos. 80

2.4.2.1 Administración profesional de proyectos. 82

2.4.2.2 Procesos involucrados en el desarrollo de proyectos. 85

2.4.3 Funciones de los presupuestos en las entidades sin fines de lucro. 86

2.4.3.1 Importancia del proceso presupuestario en organizaciones sin fines de lucro. 88

2.4.4 Sistemas de control administrativo. 90

2.4.4.1 Importancia de un sistema de control con enfoque a la ejecución presupuestaria. 93

2.4.4.2 Técnicas y herramientas de control sugeridas para la administración formal de proyectos. 94

2.4.5Planificación y control de los gastos. 96

2.4.5.1 Clasificación de los gastos por áreas de responsabilidad. 97

2.4.5.2 Gastos controlables y no controlables. 98

5.6 Importancia de los sistemas contables en una Organización. 99

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito. 101

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito 104

Conclusiones del Equipo Consultor. 115

Referencias 117

Anexos 118

Resumen Ejecutivo.

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de la Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa CENTROMYPE, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación Directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 10 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales ¨Áreas de Oportunidad¨ las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas: Finanzas – Registros Contables, Análisis de Costos, Administración Financiera y Normativa Legal y Tributaria, Gestión de Información – Información Y Dirección Estratégica – Objetivos Estratégicos.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose cuatro acciones clave de éxito a implementar la primera es "Crear en Excel un Aplicativo de Control Operativo y Financiero para Proyectos, que les permita medir simultáneamente los avances de ejecución en Actividades, Presupuesto y Tiempo mediante el manejo de formatos, controles y reportes estandarizados".

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada, ya que podrá medir y Controlar a través de una herramienta en Excel y por medio de formatos electrónicos de seguimiento y control de Proyectos el nivel de ejecución financiera y operativa de los mismos (Reporte de ejecución Técnica – Presupuestaria – Tiempo).

Así mismo acceso en cualquier momento a información ordenada, clara y confiable para la toma de decisiones, análisis de resultados, determinación de

necesidades, explicación del uso de fondos, mediciones, preparación de proyecciones, cumplimiento de normativas, planificación estratégica.

La segunda acción clave de éxito es:“Crear los términos de referencia para Sistematizar el control de Registros contables, Costeo, Planificación y generación de Informes Financieros por medio de la adquisición de un software que incluya los siguientes Módulos: Facturación, Cuentas por pagar, Bancos, Control de Proyectos y Contabilidad”.

Con esta acción clave la Fundación se verá beneficiada, ya que podrá obtener los términos parala adquisición de un Software contable que les permita generar de forma automatizada reportes con información exacta y confiable que reflejen la situación económica y financiera de la Fundación y sus proyectos, la cual será de utilidad para los administradores, reguladores, clientes y otro tipo de interesados como la Junta Directiva, acreedores o Cooperantes en la toma de decisiones, análisis de resultados, determinación de necesidades.

La tercera acción clave de éxito es:**“**Revisión y Actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicación, para registros contables por medio de la asignación de dos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública que realizarán en conjunto con el personal del área Contable-Financiera de la Fundación CENTROMYPE”.

Los beneficios que se obtendrán son contar con un catálogo de cuentas actualizado y manual de aplicación, para evitar errores y lograr una parametrización correcta del sistema contable.

La cuarta acción clave de éxito es:**"**Establecer una metodología para la aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con los Proyectos que ejecuta la Fundación con la finalidad de normar dicha metodología".

Los beneficios que se obtendrán es una metodología estandarizada para la aplicación del overhead a los proyectos la cual pueda ser justificada ante la Junta Directiva y los clientes de CENTROMYPE.

Es así como en un plazo de tres meses, se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes: Entrega de Aplicativo para la Administración Profesional de Proyectos "ADPRO", que le permitirá a la Fundación tener un mecanismo por medio del cual se maneje información estandarizada y de fácil acceso para la toma de decisiones, elaboración de reportes, medición del éxito de un proyecto, información histórica, etc.

El tratamiento en todos los proyectos tendrá la misma estructura financiera para poder registrarlos y controlarlos fácilmente, además cuando se elaborenlos presupuestos basados en entregables, actividades y sub actividades, se facilitara la ejecución de dichas acciones y la ejecución apropiada de los fondos que se administran.

Se definieron Formatos estandarizados para el control presupuestario, operativo y en tiempo para los proyectos de CENTROMYPE desde el inicio del mismo hasta el cierre; se proveyó una herramienta por medio de la cual todas las áreas estratégicas obtienen información relevante financiera y operativa desde el inicio de un proyecto, actividades a realizar, tiempos, responsables, recursos humanos y materiales a utilizar, niveles de ejecución, asignación de recursos monetarios, avance en entregables al cliente, etc.

Para la segunda Acción clave de Éxito a intervenir se definieron términos de referencia especificados por medio de un Documento que detalla los requerimientos mínimos de la Fundación para la adquisición de un software, donde se entregaron dos ofertas basadas en la necesidad estipulada por CENTROMYPE.

En la Tercera Acción clave de Éxito a implementar se asignaron dos estudiantes de la carrera de Contaduría Pública de la UTEC para realizar la revisión y actualización del Catálogo de cuentas y Manual de Aplicaciones para

registros contables en coordinación con la Directora Administrativa de la Facultad de Maestrías y Estudio de Postrados de la UTEC.

En la cuarta Acción Clave de Éxito se entregó un manual el cual contiene dos metodologías de aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con Proyectos para una ONG como lo es CENTROMYPE bajo una estructura de costos bien definida por medio de la formulación de una Política de Costos con el propósito de establecer lineamientos para el tratamiento de costos en las fases de presupuestario, asignación, distribución y reporte.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

Introducción.

La Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE), es una organización privada sin fines de lucro, que focaliza sus esfuerzos en apoyar la gestión de comercialización de los productos de la MIPYME, vinculándolos a la demanda de productos o servicios de las grandes y medianas empresas en el país, así como de compradores externos, actualmente el principal apoyo que brinda es la asistencia técnica y los servicios de capacitación, mediante los cuales se ofrecen soluciones a las empresas de manera individual, colectiva y asociativa. Estos servicios se complementan con el apoyo en la gestión comercial a sus beneficiarios, por medio de la organización y ejecución de ferias comerciales y ruedas de negocios, con los cuales se pretende generar los espacios para que tengan acceso y mejores oportunidades de negocios.

El equipo consultor mostrará los resultados del diagnóstico integral,realizado para la Organización, la informaciónobtenida permite evaluar a nivel general todas las áreas de la Fundación, para ello se emplea una metodología desarrollada por laUniversidad Tecnológica de El Salvador.Dicha metodología exige el plenoinvolucramiento del cliente en cada una de sus etapas. Es así como el proceso se inició haciendo una presentación del plan de trabajo a la fundación, en el que se establecieron fechas para el desarrollo de lasdiferentes actividades a ser realizadas por el equipo consultor.

Dando continuidad a lo programado y presentado, serealizaron entrevistas y visitas.Una vez recopilada la información, elequipo consultor presentó los hallazgos encontrados en su diagnóstico y poder así determinar la acción clave de éxito a elaborar,la que sería dictaminada en consenso con la Fundación.

Finalmente, el equipo consultor termina el proceso de la ConsultoríaIntegral Colaborativa,con la redacción y presentación del actual informefinal junto con las conclusiones del diagnóstico, las áreasfuertes y áreas de oportunidad consideradas para el mejor desempeño de la Organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito.

1.1 Información Básica de la Empresa.

Referencia	Nombre	Contenido
1	Nombre contacto de la Empresa	Ing. Iliana Castro
2	Cargo	Gerente General
3	Razòn Social	Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa.
4	Giro de la Empresa	Servicios de desarrollo empresarial a la Mipyme.
5	Sector	Servicios
6	No. de Empleados Administrativos	3
7	No. de Empleados Operarios	6
8	No. de Operarios Permanentes	11
9	Dirección de la Oficina	Avenida las Acacias, pasaje 2, casa No. 8 Colonia San Benito, SS Salvador, El Salvador.
10	Ciudad / País	San Salvador, El Salvador.
11	No. De Nit	0614-090499-105-6
12	Teléfono	(503) 2275-8030
13	Fax	(503) 2275-8031
14	E-mail:	info@centromype.org.sv
15	Web	www.centromype.org.sv
16	Fecha de Fundación	9 de Abril de 1999
17	Principales productos/ Servicios 1	Capacitación Empresarial
18	Principales productos/ Servicios 2	Asistencia Técnica
19	Principales productos/ Servicios 3	Gestión de Comercialización
20	Presidente y Representante Legal:	Lic. Mario Antonio Ayala

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de las Áreas de Gestión por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la institución.

1.2.1 Dirección Estratégica.

CENTROMYPE es una Fundación privada sin fines de lucro, especializada en servicios de desarrollo empresarial para mejorar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, fué creada por iniciativa del Banco Multisectorial de Inversiones, hoy Banco de desarrollo de El Salvador, BANDESAL,al inicio de sus operaciones se dedicaba a hacer enlaces comerciales y ferias de negocios, relacionadas a la oferta y demanda de la MYPE tanto al exterior cómo al interior del país.

Para el Futuro se proyectan convertir en el mediano plazo en una entidad especializada a nivel regional en la formulación de proyectos de desarrollo empresarial, ante organismos nacionales e internacionales de cooperación técnica y como un corolario en el aporte al desarrollo del país.

Como parte de la mística de trabajo uno de los factores más importantes es la calidad humana la cual se pretende perdure en el tiempo, adicionalmente cuentan con un plan operativo orientado a alcanzar los objetivos planteados dentro del mismo.

Dentro de las ventajas que tiene la fundación se puede mencionar la calidad de los servicios que los clientes perciben misma que es garantizada por la experiencia de trabajar en temas y propuestas vinculas con las MIPYME. La fundación tiene una cobertura a nivel nacional y se desplazan para atender cada uno de los proyectos que se están ejecutando.

Desde 1999, ha operado como una institución responsable de brindar servicios especializados para la micro y pequeña empresa en la gestión de comercialización; por lo tanto sus proyectos y servicios giran en torno a la búsqueda de mejores y mayores oportunidades comerciales para los productos del sector.

A través del tiempo y las demandas que poco a poco han ido surgiendo han ampliado sus operaciones llegando a funcionar como ventanilla para la administración de proyectos, bajo este esquema de trabajo ha incorporado en sus planes operativos, proyectos y servicios complementarios, orientados a fortalecer la gestión de las empresas y a mejorar el estado de los productos de la MIPYME a fin de volverlas más competitivas, a través de capacitaciones, asistencia técnica y promoción comercial.

A partir del año 2004, la fundación CENTROMYPE amplió los servicios de apoyo a la MIPYME con el objetivo de brindar soluciones integrales a las necesidades identificadas en dicho sector, de esta forma incorporó en sus planes de trabajo proyectos y servicios complementarios, que mediante la

capacitación y asistencia técnica se busca fortalecer las diferentes áreas de gestión en las empresas como: producción, finanzas, marketing, entre otras.

El principal apoyo que brinda es la asistencia técnica y servicios de capacitación, mediante los cuales se brindan soluciones a la problemática que enfrentan las PYMES, la atención que se ofrece puede ser de manera individual, colectiva y asociativa, en esta última modalidad, se ha trabajado en los últimos años en la conformación de grupos asociativos de microempresas, los cuales han sido acompañados desde el proceso de integración hasta la puesta en marcha de proyectos productivos.

Asimismo, se han impulsado iniciativas emprendedoras, brindando capacitación para el fortalecimiento y desarrollo de características emprendedoras, elaboración de perfiles de negocios, formulación de planes de negocios, así como asistencia técnica para la puesta en marcha de las nuevas empresas; estos servicios se complementan con el apoyo en la gestión comercial que brinda a sus beneficiarios, por medio de la organización y ejecución de ferias comerciales y ruedas de negocios, con los cuales se pretende generar los espacios para que la MIPYME tenga acceso a nuevos mercados.

CENTROMYPE se rige por la Ley de Asociaciones sin fines de lucro y no depende del Gobierno; las instituciones que influyen en la Fundación son el Estado, Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) y los Cooperantes ya

sean estos nacionales o Internacionales ya que son estos los que proveen los fondos para la ejecución de proyectos y se debe adaptar a éstos.

Entre los principales Obstáculos con los que se han enfrentado se puede mencionar la competencia no solo de otras Fundaciones sino también de consultores que trabajan de manera individual, así mismo el cambio que tuvo BANDESAL quien es su socio fundador y el único miembro del consejo de administración de la fundación, el cual paso de ser banca de segundo piso y se convirtió en Banca de desarrollo, lo cual obligo a la fundación a enfocarse en esa misma línea buscando nuevos proyectos con metas agresivas de tal manera que el convenio que se tenía con BANDESAL cambió, y estos decidieron que el 60% del presupuesto fuera asignado para elaboración de propuestas de crédito lo cual fue un golpe fuerte para las finanzas de la fundación ya que las metas no se cumplían, porque el banco era nuevo en el área.

Los objetivos en CENTROMYPE son definidos por la Junta directiva y se establecen para responder tanto al banco de desarrollo de El Salvador (BANDESAL), como a los cooperantes que van a financiar el proyecto.

Se pretende establecer un nivel de desarrollo para el trabajo de promoción, dinamizando el mercado de servicios de calificación y subcontratación, así como servir como puente para el encuentro entre diversas escalas empresariales, con el propósito de favorecer la transparencia tecnológica, la

competitividad, sostenibilidad, mediante los servicios a la micro, pequeña y mediana empresa como elemento de la estrategia de la política económica y el desarrollo nacional de la República de El Salvador.

El objetivo central es la sostenibilidad financiera para que la Fundación pueda seguir operando, para ello deben buscar la generación de ingresos propios que dependan en menor grado de ganar licitaciones.

Se cuenta con una Matriz estratégica para garantizar el cumplimento de sus objetivos los cuales tienen como principal plan de acción ejecutar proyectos para beneficio de la MIPYME, para lo cual están siempre atentos a las política y Leyes de gobierno como por ejemplo la Ley MYPE o la Política Nacional de Emprendimiento, así mismo existe una búsqueda constante de alianzas con instituciones como INSAFORP, ejecución de sondeos de mercado y capacitación constante al personal en temas que están en boga.

Adicionalmente, están pendientes del accionar de otras instituciones y son parte del consejo asesor del emprendimiento que tienen varias instituciones referentes en el tema.

El principal problema que la Fundación tiene para el cumplimiento de sus objetivos es la falta de auto sostenibilidad financiera la cual se refleje en elementos como Patrimonio bajo, Flujo de efectivo ajustado, Limitada capacidad de obtener fianzas, falta de incentivo salarial a los empleados y se ve agravada por factores como Políticas bancarias para préstamos a fundaciones u ONG´s,

falta de estrategias financieras claras, dependencia de un financiador (BANDESAL) y pocos donantes.

La fundación cuenta con un presupuesto para invertir anualmente para el cumplimiento de sus proyectos el cual generalmente es desfinanciado, de acuerdo a las actividades se priorizan en función de captación de fondos y formulación de nuevos proyectos.

Entre las funciones o actividades que faltan para alcanzar los objetivos en la Fundación está la elaboración de un plan comunicacional, definición de estrategias financieras claras, gestión de nuevos proyectos, mayor inversión en capacitaciones para el personal entre otros.

Se establecen metas por proyectos con el objetivo de generar ingresos de forma anual, no existe un sistema de comisiones por ventas, las ventas se registran por su cumplimiento y por cobro de proyecto de acuerdo al contrato firmado.

La responsabilidad de ventas de acuerdo a los estatutos y funciones en un porcentaje alto recae en la gerencia general y posterior en la gerencia de proyectos como un apoyo; pero en la práctica se trata de hacer como equipo para obtener mejores resultados

1.2.2 Dirección y Liderazgo.

En CENTROMYPE, las decisiones estratégicas son tomadas por la Gerencia General, las cuales van orientadas a la búsqueda de cooperantes, alianzas, participación en licitaciones, nombramiento de coordinadores de proyectos los cuales son los responsables de la ejecución de los mismos, las decisiones son tomadas de acuerdo al tipo de proyecto que se está ejecutando y de los elementos relacionados con los mismos.

En relación al rendimiento de las funciones operativas es realizado en base al cumplimiento de objetivos y metas de cada uno de los proyectos, este es evaluado por el gerente de cada área, por el momento no cuentan con instrumentos de gestión relacionados con la toma de decisiones, estas se respaldan con la Junta Directiva especialmente cuando implica un cambio sustancial para la fundación.

BANDESAL juega un papel muy importante con las decisiones que son tomadas en la Fundación, ya que se tienen dos ejes principales de trabajo, el primero responde a un plan operativo que se le presenta todos los años, el cual cuenta con sus propias metas, en el marco del convenio hay proyectos y acciones que responden a la filosofía de BANDESAL , por ejemplo si BANDESAL informa que en un período determinado se enfocará en emprendedurismo y capacitaciones en esa línea la fundación deberá desarrollarlas.

El segundo eje es con otras instituciones que están en línea con lo que hace la fundación, con quienes se puede establecer contratos de trabajo, convenios, participar en concurso públicos o en licitaciones, en esta parte es como se mueve el mercado y que la fundación puede enfocarse en base a lo que estas organizaciones vayan requiriendo, algunos clientes dentro de esta misma línea son Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), Organización Internacional del Trabajo (OIT).

CENTROMYPE no realiza estudios económicos y los proyectos que se ejecutan tienen como fin prestar un servicio de desarrollo empresarial como asesorías, capacitaciones y asistencia técnica, por los cuales se les cobra a las organizaciones que solicitan los servicios. Los resultados de dichos proyectos se informan a la alta Gerencia de forma mensual, en donde se da a conocer el avance de los proyectos, la ejecución y el cumplimiento de los objetivos por parte de cada encargado.

1.2.3 Análisis del Entorno.

La Fundación es regida por el Ministerio de Gobernación en el registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, ya que es una organización privada y no depende del gobierno como tal.

Las instituciones que influyen en la Fundación son el Estado, BANDESAL y los Cooperantes, ya que son estos los que proveen los fondos para la ejecución de proyectos y deben de adaptarse a los lineamientos que se requieran.

No se tienen beneficios o incentivos por parte del estado, ya que lo que hacen es competir en aspectos técnicos y financieros para obtener proyectos. Los instrumentos de fomento y apoyo que brinda el estado, no son utilizados, sin embargo los pone a disposición del empresario para que sean ellos los que se beneficien de ellos.

En la proyección que realiza la fundación no se perciben regulaciones que podrían afectar el funcionamiento, aunque si existen amenazas de que el mercado se desarrolle tanto que las entidades que subsidian los proyectos, ya no lo quieran hacer porque consideren que las empresas se encuentran tan desarrolladas que pueden pagar por si solas el uso de los servicios de capacitación o asesoría. Otra amenaza que se percibe es que hay una tendencia por parte del gobierno a centralizar la ejecución de los proyectos, sin contratar a otra organización que tenga más experiencia en el medio.

Concerniente al apoyo de instituciones Financieras se tienen limitantes, ya que por las políticas que estas manejan, las Fundaciones no son sujetas de crédito u otorgamiento de fianzas.

Las variables macroeconómicas que afectan a CENTROMYPE son las de bajo crecimiento económico del país, la fluctuación en los precios del petróleo y el

ambiente de inseguridad, ya que esto se traslada hacia la MIPYME, por la falta de recursos para desarrollarse completamente y a la fundación para ejecutar proyectos de fortalecimiento empresarial, ya que el presupuesto asignado es limitado.

El sector económico que clasifica a la Fundación es “Sector Servicios” y la clasificación del Ministerio de hacienda es “Otros servicios no clasificados previamente”. En cuanto al desarrollo de su sector se considera que este ha tenido tendencias a disminuir debido a la forma en que la cooperación está trabajando hoy en día, ya que en su mayoría estos realizan sus proyectos por medio del gobierno y este a su vez lo concentra a nivel interno de tal manera que ellos mismos se vuelven ejecutores de estos proyectos.

CENTROMYPE recibe información constante de lo que sucede en el sector, ya que es un mercado donde la fluidez de la información es muy buena y continuamente están monitoreando lo que acontece en el mismo para enfocar el desarrollo del trabajo, aunque este presenta dificultades por la falta de recursos para lograr un desarrollo completo de las MIPYME.

En la fundación la información que se recolecta tiene que ver con licitaciones de nuevos proyectos, (generalmente es por medio del Sistema de Compras Públicas de El Salvador COMPRASAL), accionar de las demás Fundaciones, accionar de los Cooperantes, noticias del sector, Leyes y Políticas Gubernamentales que afecten a la MIPYME, todo lo anterior enfocado en la

búsqueda de negocios para la Fundación y definición de los lineamientos de trabajo de la misma.

En cuanto a los ejes importantes de trabajo en CENTROMYPE son el establecimiento de alianzas; la Fundación las lleva a cabo dependiendo del proyecto a desarrollar y se realizan con instituciones con las que se llegaría a una mejor ejecución de dichos proyectos, así por ejemplo, actualmente se está negociando un convenio con Asociación Salvadoreña de Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI), también tienen convenios con universidades como la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), Universidad de El Salvador (UES), Universidad Centroamérica José Simeón Cañas (UCA), Instituto Superior de Economía y Administración de Empresas (ISEADE), Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera.

Así mismo la necesidad de generar nuevos ingresos como Fundación, los ha llevado al planteamiento de nuevos negocios los cuales únicamente se encuentran a manera de propuesta pero que aún no han sido aprobados por la Junta Directiva. Uno de los proyecto es la formación de una Escuela especializada de formación empresarial en alianza con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), para esto la fundación está acreditada con ellos desde hace 10 años y solo una vez se hecho uso de esta acreditación, el proyecto contempla que el INSAFORP apruebe cursos que se estarían impartiendo y en un lapso de 3 meses se estaría publicando en el periódico estos cursos.

1.2.4 Mercadeo y Ventas.

CENTROMYPE carece de una unidad de Atención al cliente, el seguimiento y atención se da de forma personalizada y lo realiza el asesor técnico encargado de un proyecto y los mismos empleados fijos de la fundación tanto al cliente intermediario como al usuario final.

Para captar clientes se hacen desayunos y eventos de promoción en hoteles con empresas por sectores, por ejemplo con universidades, imprentas, hoteles, entre otros, también se publican anuncios en los periódicos, Facebook o cadenas de correos. Al realizar estas actividades el personal de la fundación les da seguimiento a los interesados realizando visitas y venta personalizada hasta lograr un servicio de asesoría.

Sus clientes son BANDESAL (quien a su vez es un socio de la Fundación), el Gobierno, CONAMYPE, Instituciones de Cooperación, BID, OIT, OPAMS y los Microempresarios que se cuentan como usuarios finales de los servicios que la fundación ofrece.

La relación con los clientes es buena pero no existe una herramienta para poder medirlo, se ha creado una base de datos de los clientes la cual se va llevando conforme se van ejecutando los proyectos y se incluye tanto a los usuarios finales del servicio como a los clientes intermediarios.

Se ha logrado un buen nivel de reconocimiento de la Fundación por el grado de ejecución de proyectos, la calidad del servicio que ofrece, la transparencia en el

manejo de los recursos, experiencia, responsabilidad y manejo adecuado de sus relaciones, pero se desconoce si el cliente sabe todo lo anterior, también se desconoce lo que les gusta o disgusta a los clientes de la fundación.

Las quejas las reciben los asesores técnicos encargados de la ejecución de los proyectos, ante un reclamo por parte del cliente hacia un consultor lo primero que hace la Fundación es sugerir un cambio aunque esto no sucede con frecuencia.

Al finalizar un proyecto el cliente firma una carta de satisfacción del servicio recibido, si esta no es firmada no se le paga al consultor ya que el cliente paga solo si queda satisfecho. No existe una segmentación de clientes específica, los clientes principales se toman como aquellos que aportan una cantidad mayor de fondos. Se tiene como mercado meta a la micro, pequeñas y mediana empresa a los cuales se llega por medio de los cliente intermediarios que pueden ser los cooperantes, el Estado, Instituciones como CONAMYPE, OIT, BID, etc.

En cuanto a la participación de las ventas el 85% de estas corresponden a micro empresa y un 15% es de atención a otro tipo de empresas.

Se considera que los atributos que más valoran los clientes de CENTROMYPE son la atención personalizada, calidad del servicio que ofrece, transparencia en el manejo de los recursos, experiencia, responsabilidad y manejo adecuado de sus relaciones

Las acciones que se realizan para mejorar la identidad de la Fundación son muy pocas, la publicidad es casi nula, pero están conscientes de que debe trabajar mucho para seguir manteniendo el reconocimiento que a la fecha tiene la Fundación.

No existe un plan de mercadeo, lo que siempre ha existido es un plan estratégico y un plan operativo anual, se han tenido intentos en planes de comercialización pero nada en concreto.

La innovación y generación de nuevas ideas está coordinada por la gerencia de proyectos y se toman en consideración las opiniones de la gerencia general y el personal técnico apoya. Estas son generalmente aplicadas a proyectos específicos. Habitualmente las opiniones de los coordinadores de proyectos y del equipo en general son tomadas en cuenta pero de forma limitada.

No existe un encargado específico de desarrollar nuevos servicios, a pesar de ello la organización se ha diversificado en las temáticas que desarrolla y permanentemente se están reinventando las propuestas de proyectos.

La Fundación no establece precios de venta por que la organización es sin fines de lucro, pero los costos del servicio si se calculan en base a los lineamientos del financiador, tipo y alcance del servicio, costo de atención y cobertura geográfica. Cuando se tienen los costos definidos se procede a asignar el precio del proyecto y cuanto quiere ganar la fundación lo cual se somete a

consideración del gerente de proyecto, gerente general y el gerente financiero administrativo.

Los principales competidores de CENTROMYPE son aquellas instituciones que trabajan con las MIPYMES y que ofrecen servicios similares a los de la Fundación, está siempre toma en consideración los precios que los demás competidores pueden llegar a ofertar en una licitación y en base a eso también se toman decisiones del porcentaje que se quiere tener como rentabilidad.

No se posee unidad de ventas, pero se tiene como supuesto que todos los empleados y asesores técnicos son responsables de realizar la actividad de venta, por lo tanto su capital principal es el personal técnico, sin embargo se ha estado invirtiendo muy poco en esta área, por diversas razones como apego al presupuesto limitado. No existe un programa de entrenamiento y capacitaciones.

La responsabilidad de ventas de acuerdo a los estatutos y funciones en un alto porcentaje recae en la gerencia general y posterior en la gerencia de proyectos como un apoyo; pero en la práctica se trata de hacer como equipo para obtener mejores resultados.

En la Fundación se establecen metas por proyecto y metas para generar ingresos de forma anual, no existe un sistema de comisiones por ventas. Las ventas se registran por su cumplimiento y por cobro de proyecto de acuerdo al contrato firmado.

Así mismo se tiene buenos contactos con posibles clientes las cuales aprovechan para establecer relaciones de trabajo de cooperación y alianzas con instituciones que conocen la calidad del trabajo de CENTROMYPE y apoyan en una mejor ejecución de los proyectos.

El material de apoyo con el que CENTROMYPE cuenta para hacer nuevos negocios es muy básico y entre estos se pude mencionar la página web, brochures institucionales y por proyecto, tarjetas de presentación, revistas y los eventos que estos realizan. La idea es llegar a tener un plan de marketing.

No se posee una política de promoción definida, aunque si hay un presupuesto de comunicaciones, las promociones que se realizan no van enfocadas hacia la Fundación sino a los proyectos que esta promueve, la información fluye de la Gerencia General hacia los ejecutores.

El principal argumento de venta es el elemento diferenciador que posee CENTROMYPE que es la atención personalizada para las necesidades de cada empresario, además de la calidad del servicio que ofrecen, la transparencia en el manejo de los recursos, experiencia, responsabilidad y manejo adecuado de sus relaciones

No existe un plan comunicacional, aunque si hay un presupuesto de comunicaciones, se cuenta con una persona que apoya en esta área, quien está contratada por horas y realiza trabajo de asesoramiento de imagen, toma fotografías de eventos en particular, da mantenimiento a Facebook, esta

persona también coordina la invitación de los medios de comunicación ante un evento que tenga CENTROMYPE.

1.2.5 Estructura Organizacional.

CENTROMYPE tiene como máxima autoridad el Consejo de Administración quien delega la dirección de la fundación en la Junta Directiva integrada por profesionales funcionarios del sector público y privado, que son elegidos considerando su amplia experiencia profesional y su contribución al sector de la MIPYME. Como dependencia directa de la Junta Directiva se encuentra La Gerencia General, responsable de conducir el funcionamiento de la Fundación, de acuerdo a las disposiciones y resoluciones emitidas por la Junta Directiva, velando por el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Para la ejecución de los planes de trabajo, la Gerencia General se apoya en dos gerencias sobre las cuales recaen las funciones más importantes dentro de la fundación, a saber: La Gerencia de Proyectos, quien es la responsable de coordinar con el personal técnico asignado la ejecución, monitoreo y supervisión de los proyectos gestionados por la fundación, brindando el acompañamiento técnico necesario en el desarrollo de las actividades y la Gerencia Administrativa Financiera, quien es la responsable de coordinar los aspectos administrativos, financieros y de personal; así como generar informes financieros y liquidaciones de gastos de los proyectos en ejecución.

A nivel operativo, la fundación dispone de personal técnico: Coordinadores de proyectos, asesores técnicos, asesor informático, asistente de seguimiento económico, asistente de administración. En adición al personal anterior, la Fundación dispone, de una amplia base de datos de consultores expertos en diferentes áreas, los cuales son subcontratados al momento de requerir sus servicios.

Las políticas y normas son establecidas por la Junta Directiva y la Gerencia General, bajo las cuales se rige la Fundación, estos se encuentran por escrito, existe un manual de procesos y procedimientos.

Las decisiones estratégicas que se toman son establecidas a nivel de la Junta Directiva y la Gerencia General.

Dentro de la operatividad de la fundación cada gerencia tiene libertad de tomar decisiones propias de acuerdo a las funciones y responsabilidades que se tengan. Cuando las decisiones son tomadas a nivel de proyectos estas son realizadas de forma compartida por la Gerencia de Proyectos y la Gerencia General.

Las funciones y responsabilidades dentro de la estructura organizativa de la fundación están definidas por manuales de descripción de puestos, y por un plan operativo donde se especifican las metas y objetivos de cada empleado. Cada proyecto tiene consigo la elaboración de un presupuesto de forma

independiente para medir la rentabilidad, y monitorear los costos de forma independiente.

En CENTROMYPE, existe una filosofía de participación donde se incorporan las opiniones del personal, como por ejemplo los coordinadores de proyectos se les consulta para realizar mejoras dentro del desarrollo de cada proyecto.

1.2.6 Finanzas.

El tipo de Registros legales que lleva CENTROMYPE son los que exige la ley. Contablemente se lleva:

- ✓ Libro de diario
- ✓ Libro mayor
- ✓ Libro de estados financieros

Administrativamente se llevan:

- Libros de actas de Junta Directiva
- Registro de socios
- Escritura de constitución
- Credenciales que se renuevan cada 3 años por la elección de la Junta Directiva
- Diario Oficial
- Libro de consejo de administración

Los registros legales se encuentran actualizados lo cual es reforzado por Auditoria externa quienes realizan durante el año 3 auditorías en las que revisan estos aspectos.

Los compromisos tributarios a la fecha nunca se ha atrasado en la presentación y pago de los mismos; la contadora se encarga de elaborarlos y posteriormente los trasladan a la gerencia financiera quien es la encargada de realizar los pagos los cuales generalmente se hacen en línea.

La Planificación y Control tributario para el pago de impuestos se realiza con base al calendario que proporciona el Ministerio de Hacienda, mismo que es proporcionado por Auditoria externa al inicio del año. El sistema de control sobre las declaraciones tributarias es administrado y custodiado por el contador en forma de archivos físicos.

El contador es el responsable de llevar los registros contables y se detallan a continuación:

- Ventas
- Inventarios
- Libro Mayor
- Partidas de Diario
- Notas de cargo, etc.

Los criterios que se utilizan para realizar los asientos contables están basados en los gastos o ingresos que se generen por proyectos los cuales son distribuidos o prorrateados de acuerdo a las necesidades para que los estados financieros que corresponde presentar durante el desarrollo de los proyectos no se vean afectados negativamente. Los registros de IVA se manejan de la misma manera que se registran las demás cuentas. Contablemente se genera una provisión del IVA para su posterior recuperación.

El programa contable con en el que actualmente la fundación registra sus operaciones no es del todo funcional y el módulo de IVA está desfasado por lo que los registros se llevan en Excel, estos registros son llevados en el departamento de contabilidad y finanzas de CENTROMYPE; la persona que se encarga de llevarlos es la contadora cuya experiencia ha sido como auxiliar contable en varias empresas y actualmente es estudiante de la carrera de Contaduría Pública en la Universidad, por lo que cuenta con la experiencia necesaria y un nivel de estudios que la respaldan.

Los Registros contables generalmente no se tienen actualizados y en muchas ocasiones deben generar de forma apresurada los informes que les requieren, lo cual se debe principalmente a la ineficiencia del sistema contable con el que se trabaja ya que hay varios registros que forzosamente son llevados en Excel. El tiempo de respuesta del área contable y financiera es en un lapso de 4 a 5 días, aunque esto varía dependiendo del tipo de información que solicitan.

La Gerencia Financiera lleva un registro de cuentas por pagar y cuentas por cobrar el cual cada semana es presentado a la Gerencia General por medio de un reporte denominado “Disponibilidad”. Las proyecciones de salidas se hacen anualmente, aunque en el transcurso del año se agregan proyectos que van surgiendo.

La Gerencia Financiera también es la encargada de llevar el control de los costos y la ejecución de los proyectos, dentro de la estructura de costos los consultores representan el costo principal, estos muchas veces se amortizan en el tiempo para no afectar los estados financieros dependiendo del tiempo que dure un proyecto. De cada Proyecto se realiza un presupuesto donde se detallan los gastos e ingresos y en base a esto se van registrando en las cuentas contables. Estos registros también son llevados en Excel por la contadora.

La Fundación también tiene costos fijos que se relacionan con el funcionamiento de la institución como son arrendamiento, salario de empleados, energía, agua, luz, teléfono, seguro, AFP, etc., a cada proyecto se le asigna además un porcentaje de estos costos indirectos.

Los informes que se generan son Balance General, Estado de Resultados, Ejecución presupuestaria y Flujos de efectivo, los cuales son generados anualmente o cuando la Gerencia General lo solicita. El horizonte de planificación de la fundación es de 6 meses.El análisis de costo/beneficio de los

proyectos se realiza en la fase de formulación y análisis de los mismos y en este análisis participa la Gerencia General, Gerencia de Proyectos, Gerencia Financiera y los involucrados en el proyecto. La Gerencia financiera es la encargada de velar que los costos sean mínimos y los rendimientos máximos.

En CENTROMYPE los presupuestos se crean para la organización en general y también hay presupuestos por proyectos; no se comparan presupuestos debido a que estos se sujetan a las condiciones que define cada cooperante, pero si se da seguimiento de lo planificado versus lo ejecutado. En la elaboración de presupuesto, se toma en consideración los proyectos a ejecutar, los ingresos que se obtendrán y los gastos contemplados, todo lo anterior ayuda para la toma de decisiones.

No se hace previsión para compra de maquinaria y equipo, estos se van adquiriendo de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto.

La fundación prácticamente no se financia por préstamos, solamente en ocasiones por atrasos de pago del gobierno se ve en la necesidad de solicitar un sobregiro los cuales son otorgados por el Banco porque están respaldados en los depósitos a plazo que la Fundación posee, pero esto es realizado raras veces para cubrir las necesidades urgentes. Lo anterior debido a que como fundación los bancos no otorgan préstamos o créditos por el giro de organización que es sin fines de lucro.

Los análisis financieros utilizados para la toma de decisiones por CENTROMYPE son: Ejecución presupuestaria, Estado de Resultados, Balance General, Rentabilidad, Liquidez, Capital de Trabajo y Endeudamiento.

1.2.7 Recursos Humanos.

El personal de CENTROMYPE es de perfil profesional, altamente calificado y capacitado para desarrollar las funciones de cada área; la necesidad de contratar personal dependerá de la estructura de cada proyecto que se esté desarrollando ya sean técnicos, consultores u otros.

Dentro de la fundación los cambios de personal se dan conforme a las expectativas y exigencias de cada proyecto, ya que periódicamente se está en constante supervisión y calificación de personal para medir las competencias que se desempeñan; la rotación del personal dentro de la organización es bien mínima, al personal nuevo se le hace entrega de solicitud de empleo, contrato y manual de bienvenida que contiene las políticas de la institución, se le da una orientación de forma verbaly se le hace saber de la existencia de un archivo compartido llamado Dropbox el cual brinda un servicio que permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores, además comparte archivos y carpetas con otros usuarios, con tabletas y móviles.

El criterio utilizado para reclutar nuevo personal es de acuerdo a las necesidades, competencias especializadas y experiencia requerida de acuerdo al proyecto.

Las promociones del personal se realizan en base a la capacidad y la experiencia idónea en el área donde se requiera al personal. Por la estructura de la fundación, no existen posibilidades para promover a los empleados internamente.

Las capacitaciones del personal se imparten de acuerdo a las necesidades que se presenten por proyecto o por las invitaciones que se reciban por otras instituciones con las que la fundación mantiene alianzas, así como también de acuerdo a los requerimientos del gobierno, en cuanto a las capacitaciones del personal interno se dan de forma esporádica.

La planificación estratégica dentro de CENTROMYPE es realizada por el Gerente General y el Jefe de Proyectos. Los requerimientos de contratación de personal adicional se dan de acuerdo a las exigencias y necesidades de cada proyecto. En la fundación se cuenta con manuales de descripción de puestos para cada una de las áreas, en los próximos 6 meses se requerirá contratar personal técnico para los nuevos proyectos.

CENTROMYPE no posee una política de incentivos definida para el personal, ya que esta depende de las decisiones de la gerencia general y de la junta directiva.; actualmente dentro de la Fundación se están dando bonos por

cumplimiento de metas al personal que está relacionado con el desarrollo de proyectos.

Las sanciones que establece la fundación por el incumplimiento de una norma o ley emitida por la junta directiva o desde cualquier autoridad que vele por el buen cumplimiento de la fundación, raras veces han sido aplicadas, generalmente el personal siempre ha obtenido la capacidad de adaptarse y cumplir a lo solicitado, mostrando flexibilidad, compromiso y responsabilidad en lo que hacen.

La Fundación, no posee una herramienta para medir el grado de motivación del personal, sin embargo se tienen beneficios adicionales a la Ley, para motivar al personal como los que se pueden mencionar: horario laboral de lunes a viernes en horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m., 100% de aguinaldo, goce de vacaciones en 3 periodos del año, indemnización anual, seguro médico hospitalario para el empleado y familia el cual cubre el 80% y seguro de vida.

El personal se identifica con la misión de la Fundación y esto se puede apreciar por el grado de rendimiento laboral de cada uno, también por la forma como el personal técnico da a conocer a la institución al público en general, los empleados se sienten orgullosos por el trabajo que se realiza en la Fundación y por el grado de experiencia que adquieren al formar parte de la institución. Últimamente no se están realizando actividades fuera de la institución como

convivencias con el personal, ya que por el factor tiempo es complicado, pero en la medida de lo posible se está tratando de realizar este tipo de actividades.

Los empleados afirman que la institución les satisface las necesidades económicas, se sienten bien laborando dentro de la misma, les agrada el trabajo que desempeñan y obtienen experiencia. Con respecto al sueldo que reciben los empleados es aceptable y los beneficios adicionales que se obtienen no son similares al de otras instituciones. La Fundación culturalmente les ofrece a los empleados ventajas de conocer lugares y costumbres dentro de El Salvador, La rotación del personal es mínima y el nivel de sueldo de los empleados en relación al sector está por debajo en relación a otras instituciones. El personal que normalmente se va de la institución es el del área técnica los cuales están relacionados con los proyectos y que son contratados mientras duran los mismos.

1.2.8 Gestión de Información.

En CENTROMYPE no se tiene un sistema de información todo se opera de forma práctica, en la parte financiera se manejan informes para presentar a la Gerencia General y la Junta Directiva como estados financieros, para ir monitoreando los proyectos que se van realizando, y al final se tiene el cierre contable del mismo donde se evalúa, analiza y se revisan los resultados obtenidos para tomar en consideración y acciones de mejora si es necesario, la

finalidad es generar servicios que respondan a las necesidades y sobrepasen las expectativas de los clientes, posibilitando que el personal trabaje eficiente y a la vez aprovechando al máximo sus recursos de información en función a la mejora continua y la toma de decisiones organizacional.

Como fundación lo que hacen a diario es adquirir el periódico considerándolo como una herramienta de información importante para buscar información de proyectos o en el Sistema de Compras Públicas de El Salvador (COMPRASAL) si son potenciales las ofertas de licitaciones para poder aplicar, también se cuenta con un sistema contable para llevar el control de esta información, el encargado de procesar es el responsable de cada área.

En la parte técnica que implica a los proyectos, se maneja de forma manual, pero cada proyecto lleva su propio formato, el responsable del mismo es quien va estructurando los reportes, la información que reciben los clientes se encuentra en la página web donde hay testimonios de proyectos realizados, si se entra en detalle con algún cliente en particular también se le brinda información de forma más específica según el interés. Los gerentes disponen de informes periódicos de la gestión para ir monitoreando el desarrollo de los proyectos, los cuales son de obligación generarlos y presentarlos de forma mensual.

En la Fundación consideran ir controlando y midiendo los objetivos por proyectos, se intenta hacer un esfuerzo de aprendizaje para evaluar lo bueno y

lo malo, se hace una sistematización de la experiencia, donde se encuentran las lecciones aprendidas, todo esto pasa a un archivo general donde se cuenta como una experiencia relevante y se llena una hoja resumen del proyecto y se describe la experiencia obtenida, generalmente esto viene a formar parte del currículo de CENTROMYPE.

El encargado de procesar la información técnica de cada proyecto, es el responsable de cada área, la cual no se encuentra centralizada, es decir que cada quien tiene información por separado de los proyectos y los ejecuta ordenando la información requerida; en cuanto a la información financiera administrativa esta se encuentra ordenada y centralizada, se tiene como proyecto centralizar y ordenar la información técnica, para que cuando se necesita esté disponible de inmediato.

Con el fin de integrar los esfuerzos y actividades en función de los objetivos institucionales, apoyándose mutuamente en el logro de propósitos comunes, la comunicación dentro de la fundación funciona en sentido horizontal y vertical, no existen bloqueos entre los técnicos operativos todo funciona de manera fluida, cuando se realizan convocatorias de actividades a desarrollar formalmente, la información es trasmitida por correo al personal idóneo que formara parte y si es de forma individual como respaldo es a través de un memorándum para que se vuelva como una responsabilidad participar del evento.

En las convocatorias a reuniones se informa de los logros y resultados alcanzados, como un reconocimiento al trabajo realizado por el personal técnico involucrado, este conoce los objetivos y metas a alcanzar por proyecto de la misma manera, se les da a conocer por escrito. Como cada proyecto antes de iniciar tiene sus objetos y metas, el personal que va apoyar en el desarrollo del mismo, también se le explica la forma como se alcanzaran los objetivos. Periódicamente hay una reunión con el personal para verificar los avances obtenidos, los resultados que se van dando ya sean financieros o técnicos y al cierre se les dan conocer cuales metas se alcanzaron.

Las reuniones de planeación, son programadas con anticipación y dependen del tipo de información que se quiere dar a conocer, por ejemplo: si son para puntos generales, se involucra a todo el personal técnico operativo; pero si son para un proyecto en específico el personal será seleccionado, en estas reuniones algunas ocasiones se levanta un acta como constancia de los puntos tratados, pero en la mayoría de casos se ha dejado de realizar. Lo que hace falta es tener un sistema de manejo de información y delegar un responsable para llevar a cabo esta actividad y tener mayor control.

1.2.9 Gestión de Calidad.

En la Institución CENTROMYPE no existe una política de control de calidad de manera formal en un documento, pero esta es realizada través del nivel técnico de los asesores y el buen trabajo que desempeñen; ya que el objetivo es de cumplir con los servicios ofrecidos por la organización, haciendo uso eficiente y

adecuado de los recursos. La única forma en la que se puede demostrar objetivamente la calidad del servicio que brinda es cuando el cliente firma una carta de satisfacción del servicio recibido y está dispuesto a emitir una carta de recomendación que se solicita al cliente por el servicio recibido. El responsable del control de calidad es el asesor técnico y el filtro posterior es la Gerencia General y la Gerencia de Proyectos quienes deben asegurarse que el cliente quede satisfecho por el servicio que se le brindó. En la parte administrativa la responsabilidad es de la Gerencia Administrativa Financiera.

El instrumento de medición que utiliza CENTROMYPE para saber si un cliente está disgustado con el servicio ofrecido, es a través de una carta de satisfacción cuando se ha finalizado el proyecto, de lo contrario, la fundación no cancela el salario al consultor hasta solventar el error y cumplir con la meta; esto permite que los clientes atendidos, queden complacidos del servicio que se está realizando.

En relación a las normas de calidad se enfoca a lo que estipula el contrato, donde se establecen los objetivos, el alcance, los servicios que se van a ofrecer al cliente y el precio del proyecto.

El contrato estándar de servicios, es utilizado como instrumento de medición para verificar si se ha cumplido o no con el servicio que ha ofrecido, esto es en la parte técnica, porque en la parte financiera contable el contrato define los

diferentes desembolsos de dinero que se recibirán por la prestación del servicio, mientras dure el proyecto.

En relación a la revisión sistemática los procesos están debidamente documentados, con exactitud no se sabe qué tanto, pero si están identificados los elementos críticos de medición con los que se trabajan como la metodología, el recurso humano y los costos, ésta revisión se da a nivel de gerencias o a nivel de coordinación de proyectos para discutir si esta coherente la información y se entiende, aquí se aplica el control de calidad.

En la parte técnica son los informes de los proyectos y en la parte financiera está el control presupuestario de los gastos para que el proyecto se ajuste a lo planificado, además se tiene como una práctica la generación de los reportes de seguimiento del proyecto tanto a los coordinadores, como a los clientes que pagan por el servicio obtenido.

El procedimiento de revisión del producto que para el caso son los servicios brindados a los clientes en los proyectos, se realiza por medio de evaluaciones intermedias para ver los avances y resultados que se van entregando, también se realizan contactos y visitas con el contratante para verificar la calidad del trabajo y al final del proyecto se trata de sistematizar la experiencia, para indagar si lo que se hecho es correcto, como se hizo, que fue lo bueno, lo malo y se capitalizan las lecciones obtenidas.

Los Proyectos se registran por medio de una bitácora de acciones de monitoreo en la cual además se registran datos generales de los clientes por ejemplo: quien es, ubicación de la empresa, etc. La garantía, es dada, requerida y establecida por el que contrata a la Fundación, la cual está obligada a prestar un buen servicio al cliente contratista con el que se firmó el contrato, si esto no sucede está obligada a devolver el valor monetario que se ha invertido en el proyecto. Cuando un cliente se presenta insatisfecho se le da atención personalizada para verificar el motivo de la insatisfacción y solventar el requerimiento del cliente, hasta lograr la satisfacción por el servicios ofrecido.

1.2.10 Innovación Tecnológica.

CENTROMYPE cuenta con equipo de cómputo, internet, equipo de oficina, en general se tiene todo lo necesario para desarrollar un buen trabajo operativo; en términos de conocimiento tienen ventaja ya que procuran que el personal cuente con conocimientos relacionados a metodologías y herramientas de como intervenir en un proyecto para ser competitivos en el mercado, de acuerdo a las tendencias.

Con relación al desarrollo de nuevos servicios, esto se hace a través de la generación de ideas de acuerdo a las diferentes líneas de operatividad que la Fundación ofrece de los que se pueden mencionar: capacitación, asistencia técnica y apoyo comercial, en cuanto a los servicios ofrecidos la fundación ha

evolucionado en relación a la diversificación de la temática, por ejemplo actualmente se han dado capacitaciones nuevas para los clientes.

La innovación de la fundación en relación a los servicios es difícil de visualizar, pero esta se puede percibir y apreciar en la evolución y el impacto al presentar las propuestas de los proyectos que están mejorando, ya que estos van enfocados a ser creadores y retadores en el sentido de que la metodología de intervención sea fuerte y diferente.

En el desarrollo de los proyectos se está en constante comunicación con los clientes, para consultarles por las mejoras que se pueden hacer en los servicios que se están desarrollando y que estas son exigidas por los requerimientos que lleva consigo cada uno de los proyectos. Se realiza una búsqueda en el mercado de lo que los clientes requieren para estar a nivel de la competencia en el desarrollo de proyectos y en base a la investigación realizada en el mercado de los requerimientos de los clientes, es como se incorporan los proyectos y mejoras de los mismos.

En relación a la capacitación técnica del personal, se ha estado invirtiendo muy poco por razones como adaptarse a lo que el presupuesto establece, aunque últimamente se perciben mejoras al respecto, en la fundación no existe un programa de capacitación para el personal en general, estas son dadas por las investigaciones propias del personal o de las invitaciones de cursos que se reciben para participar en ellas, también lo que se hace es que cuando alguien

ha participado en alguna capacitación se encargue de trasmitir a los demás los conocimientos adquiridos. Las evaluaciones de las competencias técnicas del personal no se realizan con frecuencia.

El mejoramiento de los procesos desde el punto de vista administrativo financiero, se realiza en relación a la disminución de costo, pero la parte técnica busca hacer actividades sin interesarse mucho de cuanto costara, el éxito es encontrar el equilibrio entre ambos. En la parte técnica lo que existe es un flujograma de proceso por proyecto que va desde que se inicia hasta que termina, en este se van identificando cuales son los puntos que generan mayor dificultad, pero las modificaciones o mejoras que se les realicen no quedan documentadas.

En la parte administrativa lo que se va realizando es lo que el proyecto exige y también se toma muy en cuenta el monitoreo del presupuesto de cada proyecto, las decisiones de mejoramiento del trabajo o de los procesos en la institución se toma a nivel de gerencias y en algunos casos se hace de forma participativa con el demás personal.

Respecto a la participación de los trabajadores en el mejoramiento de la calidad esta no existe, ya que estas decisiones se toman a nivel de gerencias y en algunos casos se hace de forma participativa y posterior se les informa a los demás acerca de lo que se va hacer.

En CENTROMYPE no existe una unidad de desarrollo y mejoramiento, ya que estas funciones van inmersas en todo el trabajo que se realiza ya sea en la parte técnica relacionada con los proyectos como en la parte administrativa. Si a los involucrados presentan una idea de innovación o desarrollo se lo plantean a la gerencia general y si a esta le parece bien se involucra al demás personal y se analiza para tener opiniones diferentes.

La Fundación recibe invitaciones de las instituciones con las que mantiene alianzas para participar de las nuevas actividades que ellas van organizando o financiando, entre estas se encuentra la Cooperación de Japón, CONAMYPE, las Universidades y diferentes actores como ASIMEI Asociación de Ingenieros, Mecánicos, Electricistas e Industriales, por medio de las investigaciones que la fundación realiza es como también se informa de muchas actividades que son de carácter interesante para el desarrollo de la operatividad de la misma, este tipo de propuesta e investigaciones pasan por aprobación de la gerencia y de esta manera es como se va adquiriendo los conocimientos nuevos para el desarrollo de proyectos.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad.

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Finanzas Registros Contables	**Fundamentación:** No cuentan con un sistema contable acorde a las necesidades de la fundación, ya que hay varios registros que forzosamente son llevados en Excel o de forma manual. No se tiene información oportuna, ya que la capacidad de respuesta del área contable y financiera es en un lapso de 4 a 5 días, aunque esto varía dependiendo del tipo de información que es solicitada. **Consecuencias al Superar la Debilidad:** Transparencia, credibilidad y disponibilidad de la información financiera. Evitar reproceso de la información contable, porque actualmente se registra en paralelo al sistema contable y en Excel. Información exacta, oportuna, clara y confiable para el

	apoyo en la toma de decisiones, análisis de resultados, determinación de necesidades, explicación del uso de fondos, mediciones, preparación de proyecciones, cumplimiento de normativas, planificación estratégica.
Finanzas Analisis de Costos	**Fundamentación:** No se cuenta con una herramienta adecuada, para establecer costos por proyectos y servicios que ofrece la Fundación CENTROMYPE. Los Informes acerca de los costos por proyecto y por servicios prestados por la Fundación se presentan tardíamente debido a que estos se registran de forma manual y no existe un método para obtener esta información de forma automatizada, oportuna y confiable. **Consecuencias al superar la debilidad:** Obtener información oportuna que permita realizar un comparativo de costo beneficio por proyecto, para la toma de decisiones. Facilitar a la gerencia la realización de sus actividades básicas como planeación, organización, dirección y control orientado a la toma de decisiones. Acceso en cualquier momento a información ordenada, clara y confiable para fijar precios de venta, establecer políticas de comercialización y definir el rendimiento

	esperado por proyecto. Análisis objetivo de la forma como se están utilizando los recursos humanos, físicos y financieros económicos de tal manera que estos contribuyan a la generación de valor. Generación automatizada, oportuna y confiable de los informes requeridos por la Gerencia como: Balance General, Estado de Resultados, Ejecución presupuestaria y Flujos de efectivo
Finanzas Administración Financiera	**Fundamentación:** Los informes financieros utilizados por CENTROMYPE para la toma de decisiones son: Balance General, Estado de Resultados, Ejecución presupuestaria y Flujos de efectivo los cuales son generados de forma manual por carecer de un software que les permita generarlos de forma automatizada; esto se agrava por el hecho de que dichos informes deben presentarse de forma general como Fundación y también por proyecto de forma periódica y permanente. **Consecuencias al superar la debilidad** Generación automatizada de reportes que reflejen la situación económica y financiera de la Fundación y sus proyectos, la cual será de utilidad para los

	administradores, reguladores, clientes y otro tipo de interesados como la Junta Directiva, acreedores o Cooperantes. Información exacta, oportuna, clara y confiable para el apoyo en la toma de decisiones, análisis de resultados, determinación de necesidades, explicación del uso de fondos, mediciones, preparación de proyecciones, cumplimiento de normativas, Planificación estratégica Análisis objetivo de la forma como se están utilizando los recursos humanos, físicos y económicos de tal manera que estos contribuyan a la generación de valor.
Finanzas Normativa Legal y tributaria Registros Contables	**Fundamentación:** No se tiene actualizado el catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables, ya que existen cuentas nuevas que no están incorporadas. **Consecuencia al superar la debilidad:** Contar con un catálogo de cuentas actualizado y manual de aplicación, para evitar errores y lograr una parametrización correcta del sistema contable.

Gestión de Información Información	**Fundamentación:** La información técnica relacionada con los proyectos no se encuentra centralizada, ni ordenada; es decir que cada quien tiene información por separado de los proyectos ejecutados por la Fundación. **Consecuencia al superar la debilidad:** Obtener información oportuna y efectiva, para la toma de decisiones de proyectos a ejecutar. Evitar extravíos de información técnica relacionada con la ejecución de proyectos.
Dirección Estratégica Objetivos Estratégicos	**Fundamentación:** La Fundación no cuenta con planificación a largo plazo, generalmente las proyecciones son a 6 meses, ya que sus metas son trazadas en base a los proyectos que se esperan ejecutar. **Consecuencia al superar la debilidad:** Lograr establecer una planificación clara y segura que permita proyectar los recursos de la fundación en el largo plazo, para obtener sostenibilidad.
Finanzas Administración Financiera	**Fundamentación:** En la Administración de Proyectos no existe un mecanismo por medio del cual se amarre la ejecución a nivel operativo con la ejecución financiera (Informes Técnicos – Presupuestario – Tiempo). La gerencia

	Financiera provee información monetario mientras que la Gerencia General provee información en número de personas atendidas o actividades. **Consecuencia al superar la debilidad:** Medir y Controlar a través de una herramienta en Excel y por medio de formatos electrónicos de seguimiento y control de Proyectos el nivel de ejecución financiera y operativa de los mismos (Reporte de ejecución Técnica – Presupuestaria – Tiempo)

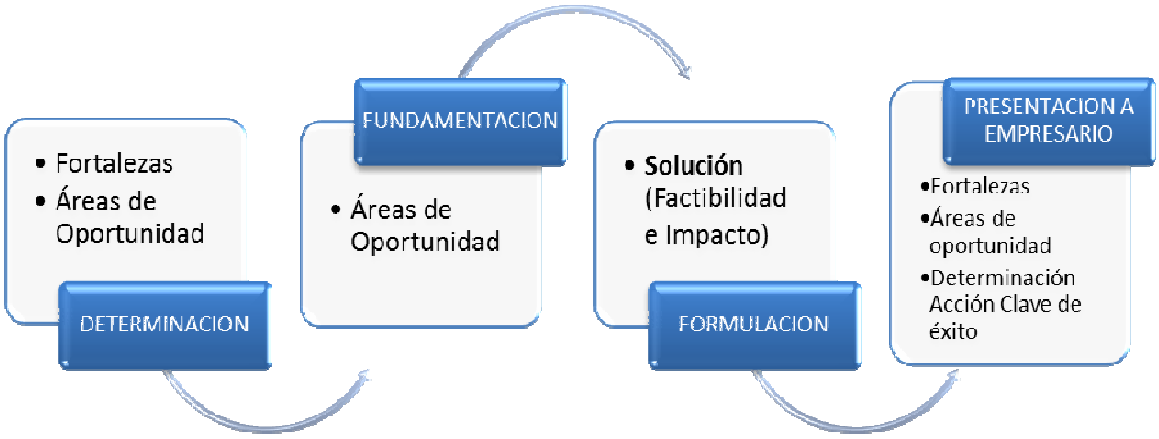
1.4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.

Acción clave de éxito a implementar
Crear en Excel un Aplicativo de Control Operativo y Financiero para Proyectos, que les permita medir simultáneamente los avances de ejecución en Actividades, Presupuesto y Tiempo mediante el manejo de formatos, controles y reportes estandarizados.
Otras intervenciones
- Crear los términos de referencia para Sistematizar el control de Registros contables, Costeo, Planificación y generación de Informes Financieros por medio de la adquisición de un software que incluya los siguientes Módulos: Facturación, Cuentas por pagar, Bancos, Control de Proyectos y Contabilidad. - Revisión y Actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables por medio de la asignación de dos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública que realizarán en conjunto con el personal del área Contable-Financiera de la Fundación CENTROMYPE. - Establecer una metodología para la aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con los Proyectos que ejecuta la Fundación con la finalidad de normar dicha metodología.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.

El proceso que fue realizado para determinar la acción clave de éxito en la Fundación CENTROMYPE, presenta en el siguiente diagrama.



PROCESO DETERMINACION ACCION CLAVE DE ÉXITO

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar.

Seleccionada la Acción Clave de Éxito, a continuación detallamos los beneficios de la implantación de dicha acción, así como la de las otras acciones a implementar:

Área: Finanzas.

Sub Área: Tributaria y Normas legales, Registros Contables, Análisis de Costos, Administración Financiera.

Acción Clave de Éxito No. 1: "Crear en Excel un Aplicativo de Control Operativo y Financiero para Proyectos, que les permita medir simultáneamente los avances de ejecución en Actividades, Presupuesto y Tiempo mediante el manejo de formatos, controles y reportes estandarizados".

Beneficios:

- Obtener información oportuna que permita realizar un comparativo de costo beneficio por proyecto, para la toma de decisiones.
- Información exacta, oportuna, clara y confiable para el apoyo en la toma de decisiones, análisis de resultados, determinación de necesidades, explicación del uso de fondos, mediciones, preparación de proyecciones, cumplimiento de normativas, planificación estratégica.

- Acceso en cualquier momento a información ordenada, clara y confiable para fijar precios de venta, establecer políticas de comercialización y definir el rendimiento esperado por proyecto.

- Medir y Controlar a través de una herramienta en Excel y por medio de formatos electrónicos de seguimiento y control de Proyectos el nivel de ejecución financiera y operativa de los mismos (Reporte de ejecución Técnica – Presupuestaria – Tiempo).

Acción Clave de Éxito No. 2: "Crear los términos de referencia para Sistematizar el control de Registros contables, Costeo, Planificación y generación de Informes Financieros por medio de la adquisición de un software que incluya los siguientes Módulos: Facturación, Cuentas por pagar, Bancos, Control de Proyectos y Contabilidad".

Beneficios:

- Definición clara del Alcance para la adquisición de un Software contable que les permita generar de forma automatizada reportes con información exacta y confiable que reflejen la situación económica y financiera de la Fundación y sus proyectos, la cual será de utilidad para los administradores, reguladores, clientes y otro tipo de interesados como la Junta Directiva, acreedores o Cooperantes en la toma de decisiones, análisis de resultados, determinación de necesidades, explicación del

uso de fondos, mediciones, preparación de proyecciones, cumplimiento de normativas y Planificación estratégica.

Acción Clave de Éxito No.3: "Revisión y Actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables por medio de la asignación de dos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública que realizarán en conjunto con el personal del área Contable-Financiera de la Fundación CENTROMYPE".

Beneficios:

- Contar con un catálogo de cuentas actualizado y manual de aplicación, para evitar errores y lograr una parametrización correcta del sistema contable.

Acción Clave de Éxito No. 4: "Establecer una metodología para la aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con los Proyectos que ejecuta la Fundación con la finalidad de normar dicha metodología".

Beneficios:

- Metodología estandarizada para la aplicación del overhead a los proyectos la cual pueda ser justificada ante la Junta Directiva y los clientes de CENTROMYPE.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito.

A continuación se describen las cuatro acciones clave de éxito a implementar, las cuales están enfocadas al área de Finanzas:

Sub Área	Acción Clave de Éxito
Tributaria y Normas legales Registros Contables Análisis de Costos Administración Financiera	1. Crear en Excel un Aplicativo de Control Operativo y Financiero para Proyectos, que les permita medir simultáneamente los avances de ejecución en Actividades, Presupuesto y Tiempo mediante el manejo de formatos, controles y reportes estandarizados.
	2. Crear los términos de referencia para Sistematizar el control de Registros contables, Costeo, Planificación y generación de Informes Financieros por medio de la adquisición de un software que incluya los siguientes Módulos: Facturación, Cuentas por pagar, Bancos, Control de Proyectos y Contabilidad.

	3. Revisión y Actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables por medio de la asignación de dos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública que realizarán en conjunto con el personal del área Contable-Financiera de la Fundación CENTROMYPE.
	4. Establecer una metodología para la aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con los Proyectos que ejecuta la Fundación con la finalidad de normar dicha metodología.

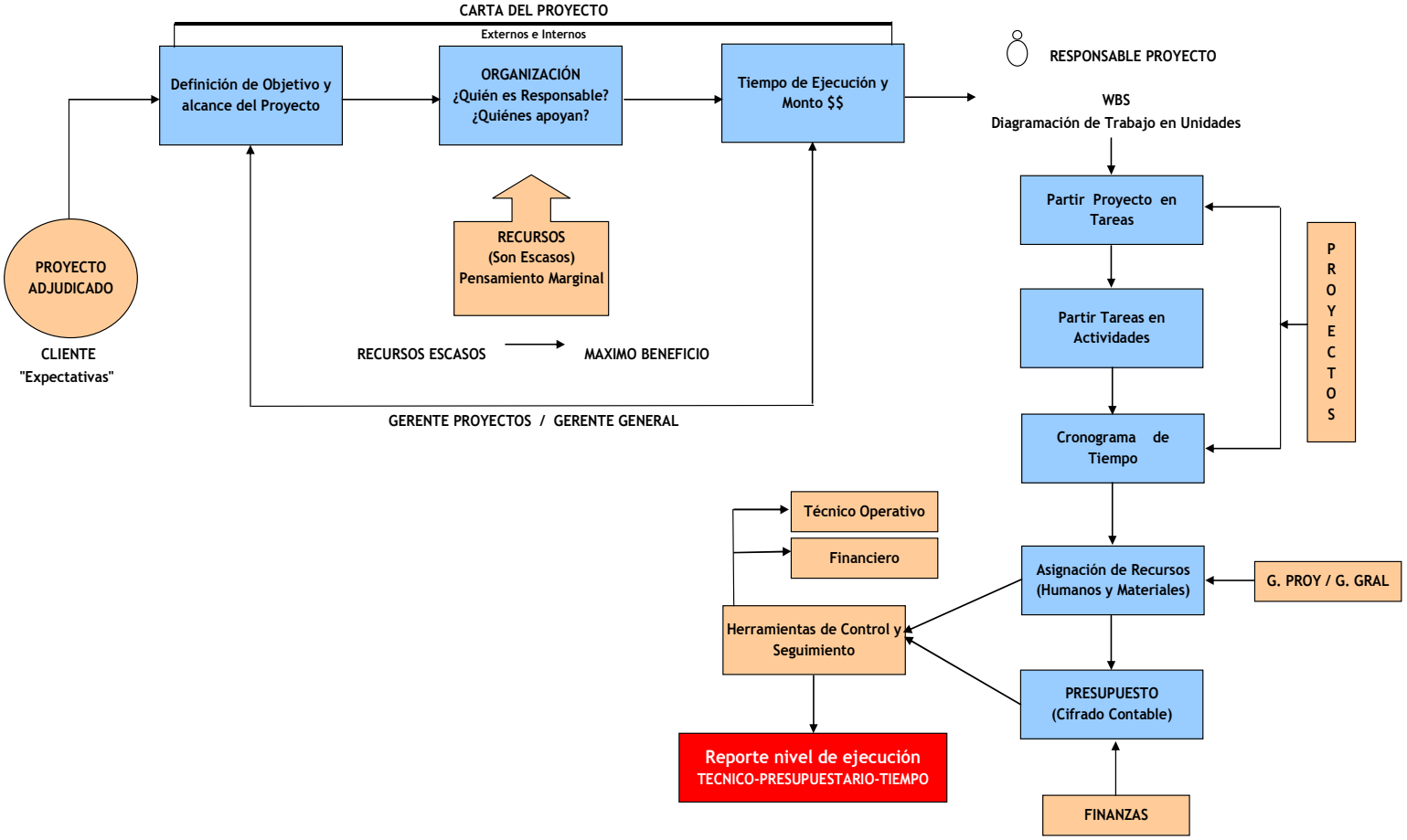
2.3.1 Acción Clave de Éxito 1: Crear en Excel un Aplicativo de Control Operativo y Financiero para Proyectos, que les permita medir simultáneamente los avances de ejecución en Actividades, Presupuesto y Tiempo mediante el manejo de formatos, controles y reportes estandarizados.

El equipo consultor “Integral Consulting” presenta una herramienta construida en un archivo electrónico en Excel, de utilización amigable para el usuario, el cual ha sido creado y adaptado a las necesidades y especificaciones requeridas por la Gerencia General, Gerencia de Proyectos y Gerencia Financiera de la Fundación CENTROMYPE.

El objetivo de dicha herramienta es estandarizar la administración Operativa y Financiera de los Proyectos con los que CENTROMYPE opera.

La estructura de gestión de proyectos y su presupuesta, se muestra de forma detallada en la gráfica 1.

Gráfica 1 - Estructura propuesta para la gestión del presupuesto



2.3.1.1 Carta del Proyecto.

El primero de los archivos que conforman la herramienta está dirigido al uso de la Gerencia de Proyectos y Gerencia General, el cual ha sido creado para ser llenado al inicio de cada proyecto.

Todo inicio de un Proyecto tiene un comienzo informal que evalúa la factibilidad del mismo, para después concretarla en una iniciativa formal. En este momento se autoriza el desarrollo del proyecto para ser confirmado durante sus etapas tempranas.

Objetivos:

- Iniciar el Proyecto identificando a los involucrados (ejecutores y afectados o beneficiados por el proyecto), documentando y conciliando sus expectativas sobre el proyecto.
- Comunicar la Justificación del Proyecto y sus objetivos para facultar al equipo involucrado en el proyecto a compartir una visión clara de la necesidad por cubrir y el entregable a lograr.

Beneficios:

1	Asegura la identificación y entendimiento de las expectativas de los involucrados
2	Facilita entender el propósito del proyecto para así sugerir las mejores soluciones que ayuden a lograr el éxito del mismo.
3	Permite confirmar las restricciones o marco de trabajo del Gerente, tales como: presupuesto, tiempo, calidad, forma de trabajo, etc.
4	Identifica los riesgos relacionados con el desarrollo del proyecto
5	Otorga la autoridad al Gerente del Proyecto frente a la organización y a los involucrados externos
6	Establece quién apoyará al Gerente como su asesor, superando las barreras organizacionales y facilitando la toma de decisiones
7	Permite entender el objetivo del proyecto a cualquier persona que se integre al equipo posteriormente, manteniéndola enfocada
8	Recopila información histórica disponible para identificar riesgos y para establecer puntos de comparación

(Chamoun Nicolás, 2007)

A la herramienta resultante le llamamos la Carta del Proyecto, con la cual se visualizará la misión por cumplir y los objetivos, lo cual a su vez es una guía para la administración formal y profesional de cada proyecto y contiene los siguientes componentes:

a) Objetivo del Proyecto.

b) Tiempo de ejecución es decir fecha inicial y final.

c) Alcances lo cual incluye ejecutable y zona geográfica.

d) Monto del Proyecto.

e) Recursos a utilizar: recursos humanos y recurso críticos (materiales).

f) Organización del Proyecto es decir los responsables de ejecutar los proyectos.

La carta de proyecto es desarrollada para ser confirmada por el equipo ejecutor, donde comúnmente inicia la planeación definiendo el alcance y confirmando las restricciones de tiempo, costo y calidad.

El formato de la hoja electrónica detalla lo siguiente:

En esta hoja electrónica la Gerencia General y Gerencia de Proyectos registrará los detalles de cada proyecto llenando en la Carta de Proyectos las siguientes casillas (Ver Formulario 1):

- Justificación del Proyecto.
- Descripción del Producto o Servicio.
- Entregable final.
- Información Histórica.
- Supuestos.
- Restricciones.
- Autorizaciones GG y GP.
- Organización.

Formulario 1 – Carta de Proyecto anverso

FUNDACION CENTROMYPE

CARTA DE PROYECTO

JUSTIFICACIÓN
DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO
ENTREGABLES FINALES
INFORMACION HISTORICA
SUPUESTOS
RESTRICCIONES
GERENTE GENERAL Y GERENTE DE PROYECTO

Formulario 1 – Carta de Proyecto reverso

ORGANIZACIÓN
GERENTE LIDER DE PROYECTO COLABORADORES DE AREA

Importancia de la redacción de las restricciones en la carta de proyectos.

Es importante documentar las restricciones del proyecto pues limitan el campo de acción del equipo ejecutor. No existen proyectos sin restricciones de recursos, de tiempos de entrega, de formas de operar, etc.

El contenido básico de la sección restricciones, incluye lo siguiente:

- Fecha de finalización del proyecto.
- Fecha de finalización de actividades o tareas claves. Estas son actividades que por su importancia requieren de puntualizar una fecha para ellas.

- Monto global del proyecto en dólares.
- Zona Geográfica.
- Condiciones especiales de los términos de referencia.
- Supuestos claves que deben ser considerados en la ejecución y que pueden limitar el éxito del proyecto.

Preparación y autorización de la Carta de Proyectos.

La Gerencia de Proyectos prepara la Carta de Proyecto y la Gerencia General de la fundación autoriza la misma. Al mismo tiempo se identifica y selecciona al encargado que estará a cargo del mismo.

Ver Anexo 1.1 “Carta de Proyectos”.

2.3.1.2 Declaración del Alcance.

A partir de la Carta de Proyectos el Gerente y su equipo podrán ampliar la Declaración de Alcance del proyecto para asegurar que el cliente, el responsable de ejecutar el proyecto y el equipo confirmen cómo será el entregable del mismo, para lo cual se ha creado el segundo archivo que conforma la herramienta.

La hoja electrónica detalla lo siguiente:

Partimos del entregable final y sus expectativas, estas se descomponen en actividades y sub-actividades, con sus descripciones y criterios de aceptación.

La Declaración del Alcance es como realizar pequeñas Cartas de Proyectos, desglosándolos, describiéndolos, especificando como deben quedar para ser aceptados por el Cliente. De esta forma se establecen los criterios de aceptación.

Es importante que el entregable y sus actividades que se elaboren cumplan con los siguientes criterios: específico, Medible, Acordado, Realista y en el Tiempo establecido (Los llamaremos criterios SMART). (Chamoun Nicolás, 2007)

Mucha de la información contenida en la Declaración del Alcance se desarrolla detalladamente a lo largo de la planeación del proyecto. El buscar aplicar el criterio SMART al entregable y las actividades, orienta para clarificar las expectativas por cumplir. Por ejemplo: para un evento de capacitación, si se revisa el entregable referente a las instalaciones donde se llevará a cabo la capacitación, podríamos describir que este debe ser en un hotel ubicado en San Salvador; sin embargo, esto no aclara la capacidad de personas, por cuanto tiempo, si requiere micrófono, cañón, laptop, equipo de sonido para el capacitador, etc.

Esto significa entonces que el alcance debe ser DETALLADO, ver la figura 1.

Figura 1. Declaración de alcance

Forma incorrecta de hacerla:

FASE I		
Entregable Fase I	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Formación en productividad de operaciones de servicio	Mejorar la productividad de PyMes	- 100 Pymes de la zona oriental, específicamente, San Miguel, Morazan, La Unión y Usulutan.

Forma correcta de hacerla:

FASE I		
Entregable Fase I	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Formación en productividad de operaciones de servicio	- Formar PyMES dedicadas a la venta de servicios, en la zona oriental del país, en desarrollar sus servicios con criterios de eficiencia, calidad y rentabilidad. - Actividad debe ser finalizada el 15 de enero 2016	- 100 Pymes de la zona oriental, específicamente, San Miguel, Morazan, La Unión y Usulutan.
		- Empresas dedicadas a la venta de servicios, específicamente.
		- 20 cursos de formación en criterios de calidad en el suministro de servicios
		- 20 cursos de formación en manejo de control y gestión de servicios
		- 20 cursos de formación en fijación de precios y márgenes de venta de servicios

Durante el desarrollo de la Declaración del Alcance, está el entregable que requieren de mayor análisis para definirlos con el criterio SMART, dado que cada proyecto es único y sus características las definiremos gradualmente. El formulario 2 muestra la Declaración de Alcance.

Ver Anexo 1.2 “Declaración de Alcance”.

Formulario 2 – Declaración del Alcance

DECLARACION DEL ALCANCE

FUNDACIÓN CENTROMYPE

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO

ENTREGABLES FINALES:		
Actividad 1	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
1.1		
2.1		
2.n….		
Actividad 2	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
2.1		
2.2		
2.n….		
Actividad 3	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
3.1		
3.2		
3.n…		

2.3.1.3 Desglose Estructurado del Trabajo (WBS, Word Breakdown Structure).

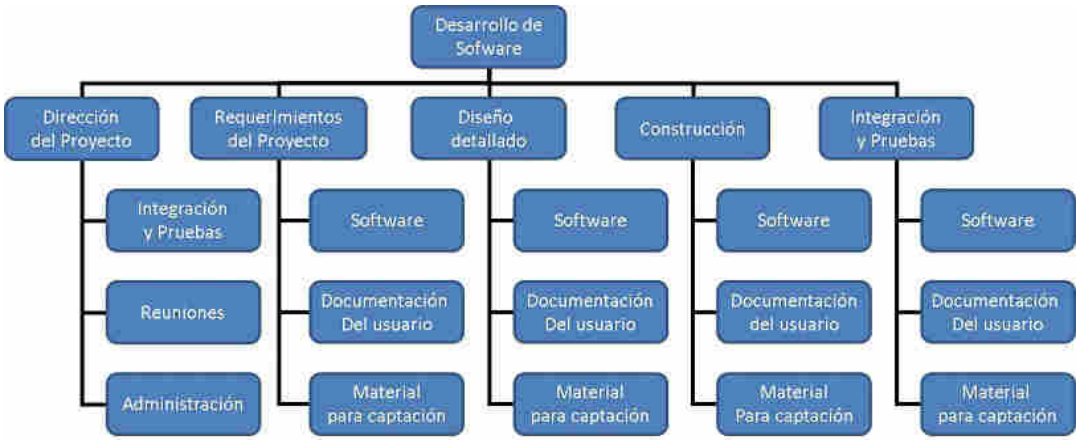
El formulario número 3 define el alcance total del proyecto mediante una estructura de entregable, actividades y sub-actividades a nivel de control, para planear, ejecutar y controlar el proyecto. Es la columna vertebral del proyecto ya que de este parte la estimación de costos para elaborar el presupuesto, el desarrollo del programa, la distribución de roles, la evolución de riesgos, etc.

El WBS parte de la declaración del alcance, luego se obtiene el entregable final, actividades y sub-actividades con sus descripciones y criterios de aceptación, después se confirman las expectativas con el cliente, con el responsable y el equipo. Ahora corresponde desglosar aún más los sub-entregables, hasta llegar a un nivel de control en el que cada elemento puede ser: asignado a una persona o empresa responsable, programado, costeado o monitoreado.

A esta estructura o agrupación de entregables de lo general a lo particular, para fines de control, le llamamos WBS. Todo el trabajo incluido en esta es parte integral del alcance del proyecto. Lo que no esté incluido en esta estructura no lo consideramos como parte del proyecto y no existe.

Gráfico 2 - Ejemplo de WBS (Word Breakdown Structure) para un proyecto de Desarrollo de Software.

Gráfico 2. Estructura de desglose de Actividades



La hoja electrónica detalla lo siguiente:

- Código de tareas
- Tareas
- Código de Actividades
- Actividades
- Código de Sub Actividades
- Tiempo
- Fecha de Inicio
- Fecha Final
- Precedentes
- Recurso Humano
- Entregables

Formulario 3 – WBS

FUNDACION CENTROMYPE

WBS (WORD BREAKDOWN STRUCTURE)

REGRESAR MENU

Nombre del Proyecto:

CODIGO TAREAS	TAREAS	CODIGO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	CODIGO SUB ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	TIEMPO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRECEDENTES	RECURSO HUMANO	ENTREGABLES
1	Tarea 1					58	10/11/2015	07/01/2016			
		A	Actividad A			8	10/11/2015	18/11/2015			Entrenamiento a 100 Pymes occidente
				A.1	Sub actividades A.2	5	10/11/2015	15/11/2015		Capacitadores	
				A.2	Sub actividades A.2	3	15/11/2015	18/11/2015	A.1	Capacitadores	
		B	Actividad B			11	18/11/2015	29/11/2015	A		Entreanimiento a 50 Pymkes oriente
				B.1	Sub actividades B.1	11	18/11/2015	29/11/2015		Experto financiero	
				B.2	Sub actividades B.2	5	18/11/2015	23/11/2015		Experto créditos	
		C	Actividad C			39	29/11/2015	07/01/2016	B.1		
				C.1	Sub actividades C.1	14	29/11/2015	13/12/2015		Experto en productividad	
				C.2	Sub actividades C.2	25	13/12/2015	07/01/2016	C.1		

Ver Anexo 1.3 “WBS”.

2.3.1.4 Presupuesto.

El formulario número 4 pretende asegurar que el proyecto concluya dentro del presupuesto aprobado considerando el costo de realizar cada actividad y sub-actividad en un horizonte de tiempo definido.

La hoja electrónica detalla lo siguiente:

- Código del Proyecto.
- Código Contable.

- Tarea / actividad / sub actividad correspondiente a la clasificación contable.

- Monto US$.

- Horizonte de tiempo (Semanas, Meses, Anual, etc.).

Cada actividad o sub actividad corresponde a las establecidas en el WBS, a las cuales también se les asigna en esta herramienta un código, un tiempo de ejecución, un responsable y sus respectivos entregables.

Ejemplo de presupuesto proveniente del WBS.

FUNDACION CENTROMYPE

PRESUPUESTO

REGRESAR MENU

NOMBRE DEL PROYECTO:

CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE	TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD	TOTAL		ENERO		FEBRERO		MARZO	
			PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
INGRESO			**$ 10,000.00**							
1		**TAREA 1**	**$ 6,500.00**	**$ 2,420.00**	**$ 6,500.00**	**$ 2,420.00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
	0		$ 1,000.00	$ 470.00	$ 1,000.00	$ 470.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 550.00	$ 1,000.00	$ 550.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
		ENTREGABLE A	**$ 6,500.00**	**$ 1,820.00**	**$ 6,500.00**	**$ 1,820.00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
	0		$ 1,000.00	$ 370.00	$ 1,000.00	$ 370.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -

En esta hoja se le asigna a cada gasto un código contable que le permitirá a la gerencia financiera y contabilidad la preparación de estados de resultados por proyectos de una manera más ágil y ordenada, además de darle a la gerencia general, gerencia financiera, gerencia de proyectos y contabilidad tener una comprensión y visualización financiera de cada proyecto, delegar responsabilidades para efectos de la ejecución de los planes dentro de los límites presupuestarios, controlar la capacidad de desempeño de los responsables y orientarlos en la ejecución de los planes acorde al orden de importancia.

Además a cada actividad o sub actividad se le asigna un monto que viene a ser la sumatoria de todos los gastos a realizar para llevar a cabo la actividad o sub actividad detallada.

Formulario 4 – Presupuesto

FUNDACION CENTROMYPE

PRESUPUESTO

REGRESAR MENU

NOMBRE DEL PROYECTO:

CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE	TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD	TOTAL		ENERO		FEBRERO		MARZO	
			PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
INGRESO										
1		**TAREA 1**	$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
		ENTREGABLE A	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ -	$ -			$ -	$ -	$ -	$ -

Ver Anexo 1.4 “Presupuesto”.

Al completar la información relacionada con el presupuesto, automáticamente posterior se formula un estado de resultado, para que se pueda ir verificando el rendimiento por proyecto, como se presenta en el siguiente formulario.

FUNDACION CENTROPYME

Estado de resultados

Para el año que finaliza el 31/12/2015

REGRESAR MENU

Ingresos:

Ingresos		**$ -**

Gastos:

No. Cuenta

0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
0	**$ -**	
Total de gastos		**$ -**

Otros ingresos

Otros Ingresos		
Total de otros ingresos		**$ -**

Ganancia (pérdida) neta **$0.00**

2.3.1.5 Seguimiento financiero de los presupuestos.

El formulario número 5 corresponde al control de la ejecución del presupuesto la cual es la fase en la que se mide la utilización los recursos para obtener las metas propuestas, sin embargo, los procesos no se reducen simplemente a los mecanismos para garantizar el cumplimiento de la programación inicial ya que una revisión a esta etapa, permitirá detectar deficiencias de manera oportuna asegurando el cumplimiento de los propósitos de la administración plasmados en el plan inicial propuesto (presupuesto).

Esto contribuirá a generar valor a la organización, proporcionando un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

La hoja electrónica detalla lo siguiente:

- Código del proyecto.
- Código contable.
- Tarea / actividad / sub actividad.
- Monto en $ presupuestado.
- Monto en $ real ejecutado.
- Porcentaje de avance financiero.

Formulario 5 – Control presupuestario

FUNDACION CENTROMYPE

CONTROL PRESUPUESTARIO

REGRESAR MENU

CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE	TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD	MONTO EN $	MONTO REAL	AVANCE FINANCIERO ALERTAS
1		**TAREA 1**	**$ 6,500.00**	**$ 2,420.00**	**37%**
	0		$ 1,000.00	$ 470.00	47%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 550.00	55%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
1		**Actividad A**	**$ 6,500.00**	**$ 1,820.00**	**28%**
	0		$ 1,000.00	$ 370.00	37%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
1		**SUB Actividad A.1**	**$ 6,500.00**	**$ 1,700.00**	**26%**
	0		$ 1,000.00	$ 250.00	25%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%

Ver Anexo 1.5 “Control de presupuesto”.

2.3.1.6 Control plan de acción de proyectos.

El formulario 6 muestra la forma en que se dará seguimiento a los proyectos que se ejecutaran. Esta forma permitirá cruzar el avance físico y técnico, con el avance financiero.

Formulario 6 – Control plan de acción de proyectos.

Fundación Centromype

Control Plan de acción

Proyecto:		**Gerente de Proyectos:**	**Fecha de creado:**
Responsable de Proyecto:	**Equipo de colaboradores:**		**Revisado:**
Descripción del Producto o Servicio:			
Entregables finales:			

Línea de tiempo

= plan original x = Completo o finalizado

2016

Actividades	Responsable	Entregable	Unidad	M= meta; MRP=meta reprogramada; R= real	Fecha finalizado	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Estatus Rojo, verde (real versus la meta)
Tarea 1	**Juan**	Entrenamiento a 150 Pymes en todo el País y capacitación a 100 empresarios	N A	M	30/04/2016													
				MRP														
				R														
Entregable A	Roberto	Entrenamiento 100 Pymes de Occidente	Empresas Entrenadas	M	28/02/2016	**35**	**65**											Enero 2016
				R		**10**												
Entregable B	Sandra	Entrenamiento 50 Pymes de Oriente	Empresas Entrenadas	M	30/04/2016			**10**	**40**									
				R														
Entregable C	Paty	Capacitación a 100 empresarios	Capacitaciones	M	30/04/2016	**25**	**25**	**50**										Enero 2016
				R		**25**												
Tarea 2				M														
				R														
Sub entregable A.1				M														
				R														
Sub entregable B.1				M														
				R														
Sub entregable C.1				M														
				R														
				M														
				R														

Ver Anexo 1.6 “Control plan de acción de proyectos”.

2.3.1.7 Cronograma control de proyectos.

El formulario 7 muestra la forma en que se dará seguimiento a los proyectos que se ejecutaran, mediante las actividades realizadas y pendientes, lo cual permitirá cruzar el avance físico y técnico.

Formulario 7 – Cronograma control de proyectos.

FECHA DE INICIO DEL PROYECTO:	jueves, 01 de enero de 2015
COORDINADOR DEL PROYECTO:	JUAN MUÑOZ
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:	PROYECTO EJEMPLO

REGRESAR AL MENU

DIAS

Fase o Plan	N°	MES / SEMANA / ACTIVIDADES	PERIODO Ini.	PERIODO Fin.	% Cumpl.	jueves, 01 de enero de 2015 (L 1)	viernes, 02 de enero de 2015 (M 2)	sábado, 03 de enero de 2015 (M 3)	domingo, 04 de enero de 2015 (J 4)	lunes, 05 de enero de 2015 (V 5)	martes, 06 de enero de 2015 (S 6)	miércoles, 07 de enero de 2015 (D 7)	jueves, 08 de enero de 2015 (L 8)	viernes, 09 de enero de 2015 (M 9)	sábado, 10 de enero de 2015 (M 10)	domingo, 11 de enero de 2015 (J 11)	lunes, 12 de enero de 2015 (V 12)	martes, 13 de enero de 2015 (S 13)	miércoles, 14 de enero de 2015 (D 14)	jueves, 15 de enero de 2015 (L 15)	viernes, 16 de enero de 2015 (M 16)	sábado, 17 de enero de 2015 (M 17)	domingo, 18 de enero de 2015 (J 18)	lunes, 19 de enero de 2015 (V 19)	martes, 20 de enero de 2015 (S 20)	miércoles, 21 de enero de 2015 (D 21)	jueves, 22 de enero de 2015 (L 22)	viernes, 23 de enero de 2015 (M 23)	sábado, 24 de enero de 2015 (M 24)	domingo, 25 de enero de 2015 (J 25)	lunes, 26 de enero de 2015 (V 26)	martes, 27 de enero de 2015 (S 27)	miércoles, 28 de enero de 2015 (D 28)	jueves, 29 de enero de 2015 (L 29)	viernes, 30 de enero de 2015 (M 30)	sábado, 31 de enero de 2015 (M 31)	Totales Actividades: Realizadas	Totales Actividades: Pendientes	Totales Actividades: Aplazadas
PROYECTO CESAL	1	Actividad A	1	6	0,0																																	0	0	0
	2	Sub actividades A.1	3	4	0,0																																	0	0	0
	3	Sub actividades A.2	5	6	0,0																																	0	0	0
	4	Actividad B	5	6	0,0																																	0	0	0
	5	Sub actividades B.1	8	9	0,0																																	0	0	0
	6	Sub actividades B.2	4	12	0,0																																	0	0	0
	7	Actividad C	13	13	0,0																																	0	0	0
	8	Sub actividades C.1	15	15	0,0																																	0	0	0
	9	Sub actividades C.2	8	8	0,0																																	0	0	0
	10				0,0																																	0	0	0
	% DE AVANCE	#NA																																						
PROYECTO BANDESAL FORTALEZIMIENTO A LA MIPYME	1				0,0																																	0	0	0
	2				0,0																																	0	0	0
	3				0,0																																	0	0	0
	4				0,0																																	0	0	0
	5				0,0																																	0	0	0
	6				0,0																																	0	0	0
	7				0,0																																	0	0	0
	8				0,0																																	0	0	0
	9				0,0																																	0	0	0
	10				0,0																																	0	0	0
	% DE AVANCE	#NA																																						
TOTALES:	1	% DE AVANCE TOTAL: #N/A			Ok= Realizadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
					P= Pendientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
					A= Aplazadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Ver Anexo 1.7 “Cronograma control de proyectos”.

2.3.2 Acción clave de éxito 2: Crear de los términos de referencia para sistematizar el control de registros contables, costeo, planificación y generación de informes financieros por medio de la adquisición de un software que incluya los siguientes módulos: facturación, cuentas por pagar, bancos, control de proyectos y contabilidad.

Objetivo de la adquisición del Software.

Generación automatizada de reportes con información exacta y confiable que reflejen la situación económica y financiera de la fundación y sus proyectos, la cual será de utilidad para los administradores, reguladores, clientes y otro tipo de interesados como la junta directiva, acreedores o cooperantes en la toma de decisiones, análisis de resultados, determinación de necesidades, explicación del uso de fondos, mediciones, preparación de proyecciones, cumplimiento de normativas y planificación estratégica.

Situación actual:

- Se trabaja mucho en excel de forma manual.
- No se poseen reportes contables que se generan del sistema actual. Solamente genera balance de comprobación, libro diario y libro mayor.

- La compañía que proporciono el actual sistema contable MAS es Elías & Asociados. Actualmente ya no se le está dando mantenimiento porque existen módulos que están desfasados.

Requerimientos del nuevo Sistema:

- La cantidad de usuarios del sistema sería de 4 personas.
- Módulos a utilizar: ***facturación, cuentas por pagar, bancos, control de proyectos y contabilidad***.
- Periferias que alimentan la contabilidad: facturación, compras, bancos (cheques, remesas, notas de abono, notas de cargo), partidas de diario.
- Reportes de salida: estados financieros por proyectos, estados financieros generales de la fundación (balance de comprobación, balance general y sus anexos, estado de resultados y sus anexos), costeo por proyecto, prorrateo por proyecto, reportes de cheques, libro de bancos, libro de compras, libro de ventas (ventas a contribuyentes y ventas a consumidor final), balanza de comprobación, reporte de gastos por proveedor, reporte de cheques por proveedor.
    - La frecuencia con la que se generan las salidas de información contable son:

Nombre del Reporte	Frecuencia
Estados Financieros por Proyecto	Mensual
Estados Financieros Generales	Mensual
Flujo de Efectivo	Mensual
Ejecución presupuestaria	Mensual
Costeo por Proyecto	Mensual
Prorrateo por Proyecto	Mensual
Reportes de cheques	Diario
Libro de Bancos	Diario
Libro de Compras	Diario
Libros de Ventas	Diario
Balance de Comprobación	Mensual
Reporte de gastos por proveedor	Mensual
Reporte de cheques por proveedor	Mensual
Libro de IVA	Diario
Disponibilidad	Semanal
Activo Fijo	Mensual
Depreciación	Mensual

- El nuevo software debe tener la flexibilidad de modificar y crear nuevas cuentas contables para efectos de actualización del catálogo de cuentas.

- El nuevo software debe tener la flexibilidad de permitir modificación de formatos de facturación, IVA y cheques.

- Configurar en el nuevo sistema con centros de costos por proyectos a efectos de no tener un catálogo de cuentas demasiado extenso.

2.3.3 Acción clave de éxito 3: Revisión y actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables por medio de la asignación de dos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública que realizarán en conjunto con el personal del área contable-financiera de la fundación CENTROMYPE.

Respecto a la actualización del catálogo de cuentas de CENTROMYPE se recibieron por parte de la fundación los siguientes requerimientos:

- Proveer 2 estudiantes de 4to año de la carrea de Contaduría Pública de de la UTEC.
- Horarios definidos

  De Lunes a Viernes de 2:00 a 5:00 p.m.
- Viáticos: $ 5.00 diarios por estudiante para alimentación y transporte
- Entrega de carta por parte de la fundación para los estudiantes haciendo constar la prestación de los servicios por parte de los estudiantes

Ver Anexo 4 Curriculum de estudiantes propuestas para efectuar la labor anteriormente descrita, la cual está a la espera de ser aceptada por la ferencia financiera de CENTROMYPE.

2.3.4 Acción clave de éxito 4: Establecer una metodología para la aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con los proyectos que ejecuta la fundación con la finalidad de normar dicha metodología.

Recomendación para la aplicación de del overhead que no es más que la tasa de gastos fijos indirectos que le corresponde a cada proyecto, la cual puede ser calculada de la siguiente manera:

1. Determinar la cantidad de los gastos generales de un período. Los gastos generales incluyen el alquiler, materiales indirectos, salarios fijos y otros costos que no están directamente relacionados con el proyecto. Por ejemplo, una empresa estima que los pagos de gastos generales durante un mes en total $ 10,000.00.

2. Determinar la cantidad de horas trabajadas normalmente durante el Proyecto. Por ejemplo, empleados fijos de la fundación que por lo general trabaja 6.000 horas al mes.

3. Dividir los gastos generales por la cantidad de horas trabaja para calcular la tasa de aplicación por encima. En este ejemplo, $10,000.00 dividido por 6.000 horas de salarios fijos es igual a una tasa de aplicación por encima de $1.67 por hora de trabajo directo.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave.

2.4.1 Marco conceptual.

A continuación se definen una serie de conceptos técnicos, que a lo largo del trabajo son desarrollados y que son de mucha importancia, para profundizar y comprender de manera más detallada el contenido de los mismos:

- **Ejecución presupuestaria:** es la actividad de la administración dirigida a la realización de los ingresos y gastos previstos en el presupuesto de una entidad para el período determinado.

- **Control de Gestión**: conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos.

- **Presupuesto:**consiste en un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe llevarse a cabo en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

- **Proyecto:** conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

- **Proceso Presupuestario:** conjunto de procedimientos, registro e información organizado en etapas secuenciales de formulación, aprobación, ejecución y, seguimiento y evaluación para organizar financieramente la gestión pública a través del presupuesto

- **Sistemas de control administrativo:** integración lógica de las técnicas para reunir y usar información para tomas decisiones de planeación y control, motivar el comportamiento de los empleados y evaluar el rendimiento.

- **Overhead:** se denominan gastos o costos generales, en inglés overhead, al gasto por el hecho de tener una actividad en funcionamiento. Ejemplos de ello son los costos de electricidad, limpieza, alquiler o el sueldo de los trabajadores. El término se suele utilizar para englobar los gastos necesarios para no cesar la actividad, pero que no están directamente relacionados con los servicios que se ofrecen, es decir, no aumentan los beneficios de la empresa.

2.4.2 Administración de proyectos.

En todas las culturas a lo largo de la historia, los proyectos han tenido una singular importancia. Los métodos empleados para planear y ejecutar proyectos en el correr de los siglos han sido diversos. En nuestro entorno es poco común concebir proyectos terminados a tiempo, dentro de un presupuesto y con la calidad esperada, por lo general se cumple con uno o dos de estos requerimientos pero con mucho desgaste.

Actualmente para considerar exitoso un proyecto, se necesita cumplir y superar las expectativas de los clientes, lo cual se debe a concluir en el tiempo establecido, dentro del presupuesto, de acuerdo con los requerimientos de calidad estipulados y desarrollando relaciones a largo plazo con los clientes, proveedores y cualquiera que forme parte del equipo ejecutor del proyecto.

La administración intuitiva, empírica y tradicional no provee las bases necesarias para cumplir con éxito ese objetivo y debemos recurrir a procedimientos, técnicas y herramientas más efectivas que logren hacer predecibles los resultados de los proyectos que se administran.

Es por ello que se hace necesario implementar una metodología sistematizada que pueda ser adaptada a muchos tipos de proyectos para lograr un marco ordenado en el manejo de proyectos, estableciendo estándares que permitan planear y controlar efectivamente, es por eso que proponemos herramientas de

control, que contribuyan a lograr una cultura de proyectos con un léxico común al aplicar uniformemente los mismos principios básicos y adaptar las herramientas según la complejidad de cada uno.

Por lo tanto manejar los proyectos con un enfoque profesional y práctico permite a las organizaciones predecir los resultados a través de monitorear integralmente todos los factores que afectan a un proyecto, ejerciendo soluciones a tiempo y comprometiendo al equipo en un esquema de orden. Los beneficios de este enfoque son:

- Mejor cumplimiento de expectativas.
- Buenas relaciones en el largo plazo con involucrados.
- Información oportuna y veraz.
- Estandarización de procedimientos.
- Capitalización de aprendizajes.
- Mejoras en la calidad.
- Menor burocracia.
- Menor tiempo de respuesta.
- Menor tiempo de inducción a nuevos miembros del equipo de trabajo.
- Ahorros en costos, entre otros.

2.4.2.1 Administración profesional de proyectos.

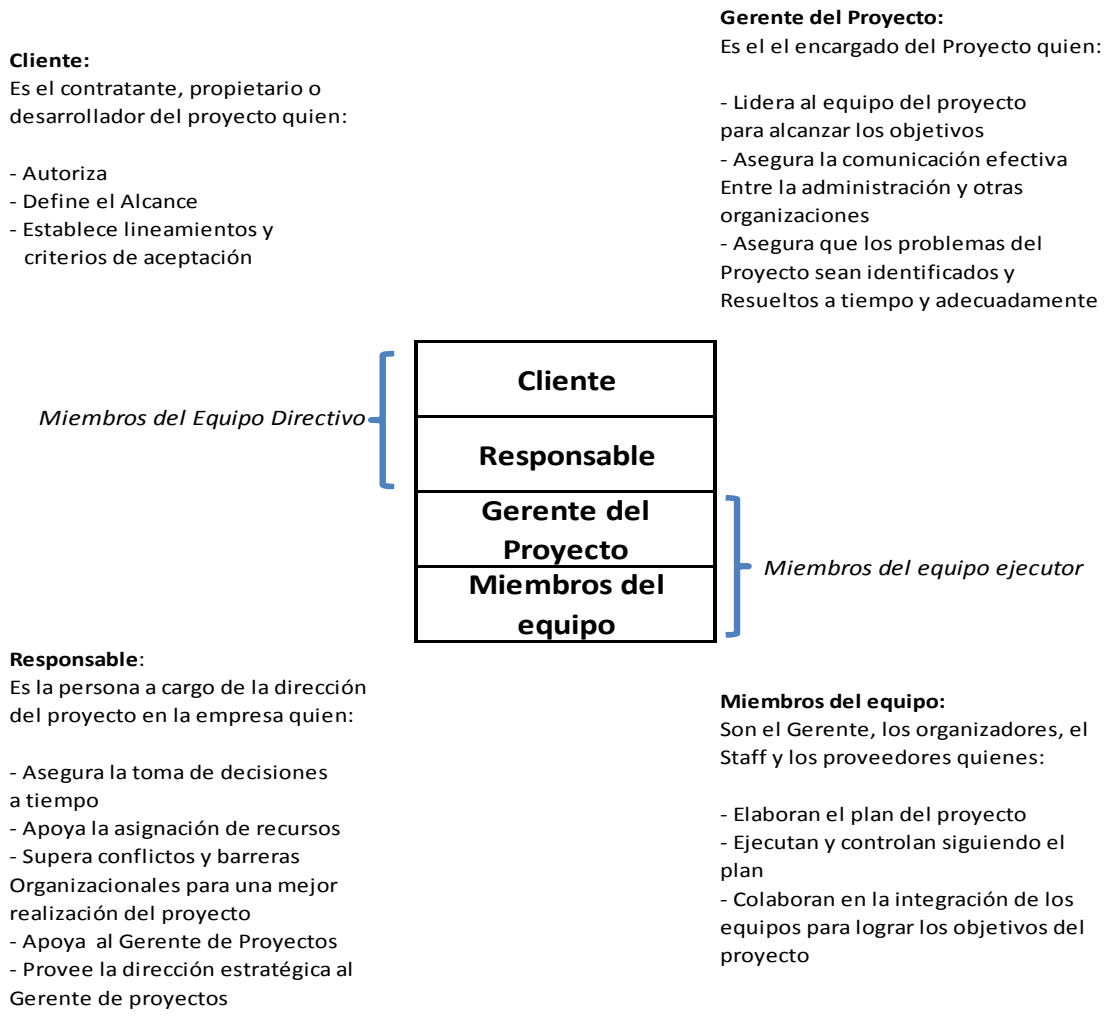
Un Proyecto es un conjunto de esfuerzos temporales, dirigido a generar un producto o un servicio único. Este siempre tendrá un comienzo y un fin determinado, un tiempo delimitado y una duración cuantificable. Cada proyecto posee características y funciones específicas por lo que esto hace a cada uno único.

Podemos definir el éxito de un proyecto cuando este logra cumplir con los objetivos de tiempo, costo y calidad, a satisfacción del cliente y de los involucrados clave al mismo tiempo que desarrollamos relaciones a largo plazo con proveedores y demás integrantes de nuestro equipo.

Este éxito depende en gran manera de la integración de muchas organizaciones y personas hacia un objetivo en común: el objetivo del proyecto. Estos involucrados son organizaciones o personas que serán afectadas o beneficiadas por el desarrollo del proyecto. En una capacitación por ejemplo consideramos como involucrados al cliente o cooperante, a los beneficiaros, al capacitador, a los proveedores, entidades de apoyo y asesores entre otros.

Los involucrados claves, muestra de forma específica en el gráfico 3 todos los involucrados que engloban y que están divididos entre miembros del equipo directivo y miembros del equipo ejecutor.(Chamoun Nicolás, 2007).

Gráfico 3 – Involucrados claves para la ejecución de proyectos



(Chamoun Nicolás, 2007, pág. 30)

La Administración profesional de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de un proyecto, con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas de los involucrados.

En la administración de proyectos hay nueve áreas por considerar y estas son:

1	**Alcance**	Definición de lo que incluye y no incluye un proyecto
2	**Tiempo**	Programa, calendario, entregas parciales y finales
3	**Costo**	Estimados de costo, presupuesto, programas de erogaciones
4	**Calidad**	Estándares relevantes, como cumplirlos y satisfacer los requerimientos
5	**Recursos Humanos**	Equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cual
6	**Comunicación**	Información requerida presentada en reportes e informes, quién la genera, quien la recibe, con que frecuencia la entregamos, juntas, medios de distribución, etc.
7	**Riesgo**	Amenazas por controlar, oportunidades que capitalizar y planes de contingencia
8	**Abastecimientos**	Estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contratos y administración de contratos
9	**Integración**	Administración de cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las ideas

(Chamoun Nicolás, 2007, pág. 33)

Las áreas de administración de proyectos se ven aplicadas dentro de las herramientas de control de proyectos que se sugieren sean utilizadas por CENTROMYPE y que se explican de forma detallada en el desarrollo del presente trabajo.

2.4.2.2 Procesos involucrados en el desarrollo de proyectos.

A continuación se presentan los 5 procesos involucrados en un proyecto donde al primero le denominamos Inicio y al último cierre.

Inicio	Establecer la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos
Planeación	Desarrollar un plan que ayude a prever el cómo se cumpliran los objetivos, tomando en cuenta una serie de factores que afectan todo el proyecto. Aquí se establecen las estratégias, con énfasis en la prevensión en vez de la improvisación
Ejecución	Implementar el plan, controlar, administrar los contratos, integrar al equipo, distribuir la información y ejecutor las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido
Control	Comparar lo ejecutado o real contra lo que se previó o planeó (control), de NO identificar desviaciones se debe continuar con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, se acuerda en equipo la acción correctiva (planeación adicional) y luego se continúa con la ejecución, menteniendo informado al equipo.
Cierre	Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de futuros proyectos. Por último, se deben elaborar documentos con resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.

(Chamoun Nicolás, 2007, pág. 43)

Los proyectos nacen por las siguientes causas: demanda del mercado, petición del cliente, necesidades de negocios, requerimientos legales y avances tecnológicos.

En CENTROMYPE los proyectos nacen de las expectativas del cliente lo cual debe plasmarse inicialmente de manera informal para posteriormente concretarla en una iniciativa formal, la cual forma parte de las propuestas de mejora a la que llamaremos “carta del proyecto”.

2.4.3 Funciones de los presupuestos en las entidades sin fines de lucro.

Las principales funciones que los presupuestos deben de contener, son los siguientes:

- **Instrumento de planificación**:requiere de la elaboración de un plan anual de actividades, que prevea las oportunidades y los riesgos a futuro que se puedan presentar.
- **Herramienta de evaluación**:provee una comprensión y visualización financiera de la entidad, mediante un análisis del balance presupuestario.
- **Técnica de control**: permite desempeñar tanto los roles preventivos, como correctivos de forma analítica, precisa y oportuna. Además plasma el grado en que la dirección es responsable de la gestión de un determinado volumen de gasto respecto de los ingresos.
- **Recurso para la toma de decisiones**: comprende tomar decisiones de acuerdo a los planes y en conformidad al plan presupuestario.

- **Medida para la delegación de autoridad**: permite delegar responsabilidades para efectos de la ejecución de los planes dentro de los límites presupuestarios y controlar la capacidad de desempeño de los responsables.
- **Guía para llevar un orden**: orientar a los responsables en la ejecución de los planes acorde al orden de importancia.
- **Elemento de gestión administrativa – financiera**: en el documento presupuestario se evidencia el conjunto de resultados esperados de la actividad financiera:
    a) Indica la dirección económica, por cuanto en él se refleja la utilización de los recursos.
    b) Cumple funciones de equidad mediante la redistribución adecuada de los recursos.

El presupuesto de gastos es uno de los más importantes en este tipo de organizaciones, como es el caso de CENTROMYPE, que es la representación ordenada y clasificada de las erogaciones que la entidad debe realizar en un año, y cuyos objetivos son los siguientes:

- Prever los recursos financieros necesarios para la administración.
- Llevar un control estricto de los gastos.
- Manejar adecuada y honestamente los fondos financieros.

- Justificar las peticiones de recursos, tanto para actividades en curso, como para nuevas actividades.
- Establecer en todos los niveles de gestión en relación con los cuales puedan identificarse y medirse las realizaciones.
- Evaluar los métodos alternativos para alcanzar los objetivos.
- Analizar los efectos probables de diferentes cuantías presupuestarias o niveles de actuación en el cumplimiento de sus metas.

Cabe mencionar que lo citado anteriormente es de mucha importancia, tal y como es desarrollado en el contenido del trabajo, en donde se sugieren y establecen las herramientas de control presupuestario que se deben de utilizar para medir el desempeño y ejecución de los proyectos.

2.4.3.1 Importancia del proceso presupuestario en organizaciones sin fines de lucro.

El proceso presupuestario es mucho más importante en una entidad sin fines de lucro que en una que busca obtener beneficios. Esto puede permitir que los directivos operativos modifiquen ciertos planes a iniciativas propias, bajo el supuesto de que el plan revisado es probable que incremente los beneficios. En contraste en las organizaciones sin ánimo de lucro se deben adherir estrechamente a los planes expresados en el presupuesto.

El presupuesto anual operativo se deriva de los programas aprobados. Esencialmente es una evaluación de la parte del programa correspondiente al otro año. En el curso del proceso presupuestario, se efectúa una cuidadosa estimación de los costos por programas y responsabilidades para la ejecución de éstos que se asignan a los centros de responsabilidad individual.

El presupuesto se ve como la parte más importante del proceso de control de gestión, debido a que especifica cómo se conducirán las actividades del siguiente año.

Un proceso presupuestario comienza con una estimación realista de los ingresos. Ordinariamente, los gastos se planifican de forma que sean aproximadamente igual a los ingresos. Este equilibrio entre gastos e ingresos difiere del enfoque utilizado en las organizaciones que buscan el beneficio.

Si los gastos presupuestados exceden a los ingresos, la diferencia debe igualarse por las generalmente indeseadas acciones de solicitar donaciones u otros fondos. Sin embargo, un prudente curso de acción es, usualmente, reducir gastos antes que analizar que ingresos pueden incrementarse**.**

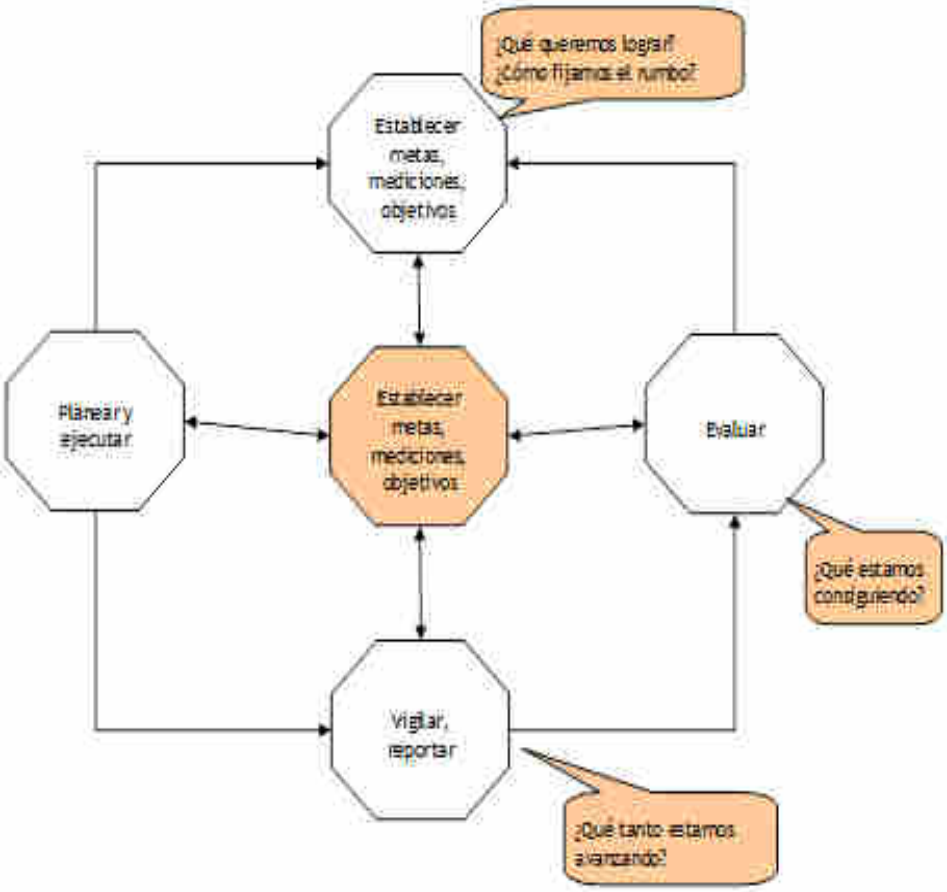
2.4.4 Sistemas de control administrativo.

Los sistemas de control administrativo ayudan a los administradores a centrar los recursos organizacionales y los talentos de los empleados en metas como el costo, la calidad y el servicio. Estos deben conducir a la organización de manera consistente a acciones que consiguen las metas y objetivos de la organización.

Los propósitos de un sistema de control administrativo son:

- Comunicar con claridad los objetivos de la organización.
- Asegurar que los administradores y empleados entienden las acciones específicas que se requieren de ellos para alcanzar las metas organizacionales.
- Notificar los resultados de las acciones a toda la organización.
- Garantizar que los administradores pueden adaptarse a cambios en el ambiente.

La siguiente figura muestra de forma esquemática los componentes de un sistema de control administrativo.



(Stratton, 2006)

Un sistema de control administrativo bien diseñado, da apoyo, coordina el proceso de toma de decisiones y motiva a los individuos de toda la organización para que actúen en forma concertada. También facilita la estimación de ingresos y niveles de los causantes del costo, presupuestación, medición y evaluación del desempeño.

El principal componente de un sistema de control administrativo son los objetivos de la organización porque la atención del sistema de control se centra en motivar decisiones que ayuden a lograr los objetivos de la organización. Una

máxima fundamental del control administrativo es que “se obtiene lo que se mide”. Es decir, las mediciones del desempeño influirán en las decisiones de los administradores, por lo que estas deben ser consistentes con los objetivos organizacionales.

Las mediciones fijan el rumbo y motivan a los administradores, proporcionan incentivos por lo que es importante ligar las mediciones con los objetivos que se valoran.

En las mediciones es importante identificar los factores claves para el éxito los cuales son aspectos que los administradores deben alcanzar o lograr a fin de conducir a la organización al logro de metas. Por ejemplo puntualidad al brindar un servicio oportuno que sobrepase las expectativas de los clientes.

Las mediciones apropiadas del desempeño tienen las siguientes características:

- Se relacionan con las metas de la organización.
- Balancean los asuntos del largo plazo con el corto.
- Reflejan la administración de las acciones y actividades clave.
- Se ven afectadas por las acciones de los administradores y empleados.
- Son comprendidas fácilmente a todo nivel.
- Son objetivas dentro de lo razonable y se miden con facilidad.
- Se usan en forma consistente y con regularidad.

2.4.4.1 Importancia de un sistema de control con enfoque a la ejecución presupuestaria.

La ejecución del presupuesto es la fase en la que se utilizan los recursos para obtener las metas propuestas, sin embargo, los procesos no se reducen simplemente a los mecanismos para garantizar el cumplimiento de la programación inicial ya que una revisión a esta etapa, permitirá detectar deficiencias de manera oportuna asegurando el cumplimiento de los propósitos de la administración plasmados en el plan inicial propuesto.

Esto contribuirá a generar valor a las instituciones sin fines de lucro, proporcionando un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

La implantación de un sistema eficaz de presupuesto, constituye hoy en día una de las claves del éxito de las entidades. Desde una perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema debidamente coordinado, la administración tendrá solo una idea muy vaga respecto a donde se dirige la compañía.

Por tanto, necesitan tomar decisiones adecuadas para poder optimizar recursos obtenidos por el servicio y a través de terceros, por esa razón es importante que cuenten con informes independientes sobre la ejecución, los cuales son citados en un apartado del contenido del trabajo.

2.4.4.2 Técnicas y herramientas de control sugeridas para la administración formal de proyectos.

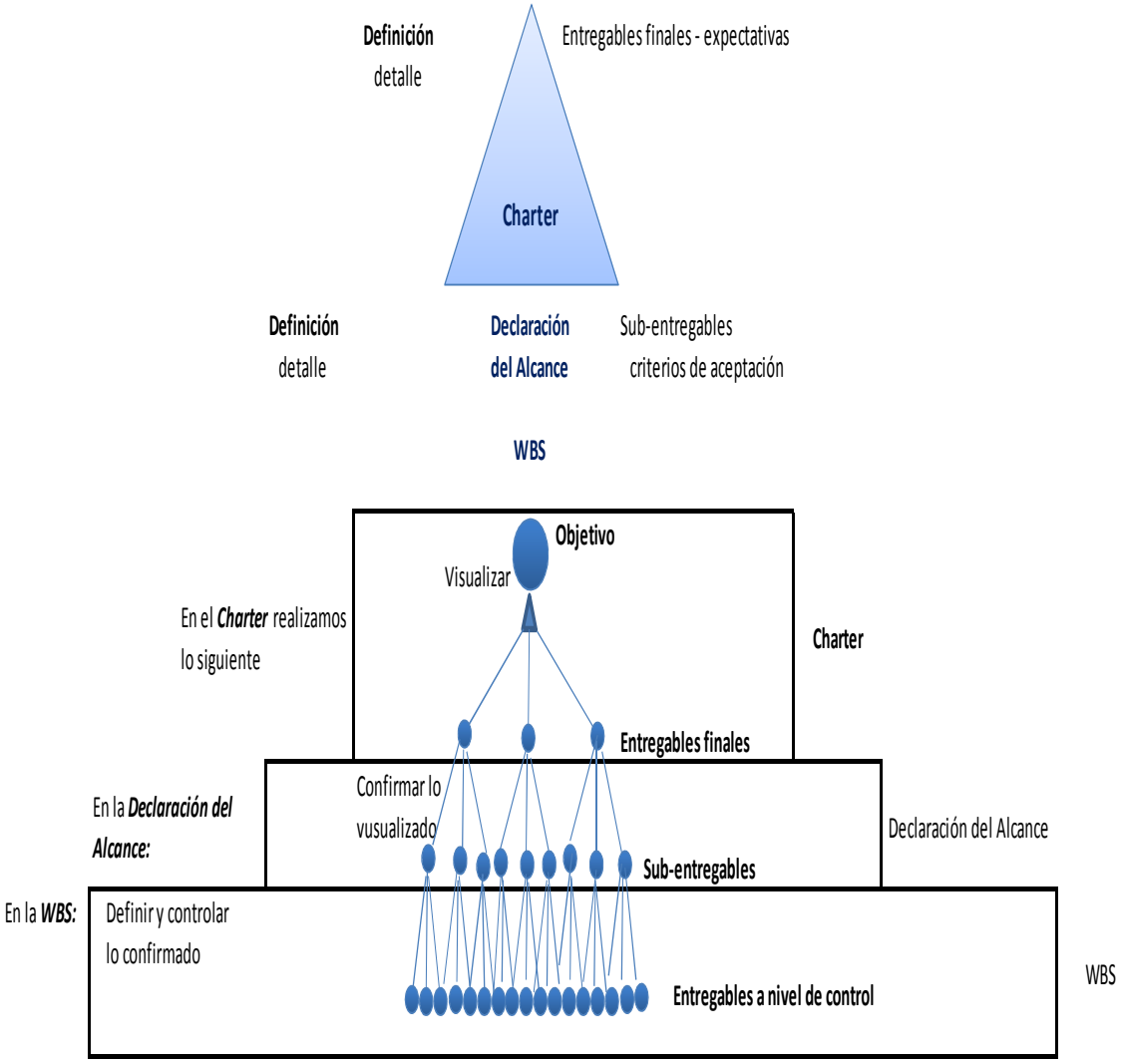
Existen diversas técnicas y herramientas probadas para administrar profesionalmente los proyectos y que son desarrolladas de manera específica en las acciones de mejora que son desarrolladas y aplicadas en este trabajo y que ayudan a monitorear el grado de avance operativo y financiero de los proyectos, de los que podemos mencionar a continuación:(Chamoun Nicolás, 2007).

Herramienta	Proceso	Para que Sirve
Carta de Proyecto	Inicio	Describe los entregables finales y expectativas, define la misión por cumplir. A esta le llamamos visualización.
Declaración del Alcance	Planeación	Declara o comparte dichos entregables y expectativas desglosándolos en sub-entregables, descripciones y criterios de aceptación, con el objetivo de confirmar los entregables por lograr.
WBS	Planeación	Este define el alcance total del proyecto mediante una estructura de entregables a nivel de control, para planear, ejecutar y controlar el proyecto.
Presupuesto	Planeación	Plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe llevarse a cabo en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización

(Chamoun Nicolás, 2007)

En el siguiente esquema se muestra la relación que existe entre cada una de las herramientas de administración formal de los proyectos.

Relación entre la carta de proyectos, declaración del alcance y WBS



(Chamoun Nicolás, 2007)

2.4.5 Planificación y control de los gastos.

Los gerentes dentro de una organización, deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa. La planificación de los gastos no debe enfocarse a la disminución de los mismos, sino más bien a un mejor aprovechamiento de los recursos limitados. Vistos bajo esta perspectiva, la planificación y el control de los gastos pueden resultar bien sea en mayores o en menores desembolsos. La planificación y el control de gastos deben concentrarse sobre la relación entre los desembolsos y los beneficios derivados de esos desembolsos.

Los beneficios deseados deben verse como metas y por consiguiente, deben planificarse suficientes recursos para apoyar las actividades operacionales que sean esenciales para su logro.

En un negocio o proyecto de cualquier tipo se denominan gastos o costos generales, en inglés overhead (abreviado de overhead cost o overhead expense), al gasto por el hecho de tener una actividad en funcionamiento. Ejemplos de ello son los costos de electricidad, limpieza, alquiler o el sueldo de los trabajadores. El término se suele utilizar para englobar los gastos necesarios para no cesar la actividad, pero que no están directamente relacionados con los servicios que se ofrecen, es decir, no aumentan los beneficios de la empresa.

Algunas compañías recortan los gastos sin considerar los efectos sobre los beneficios. Otras no comprometen suficientes recursos en el mantenimiento de activos tales como el equipo y los edificios. Inevitablemente, tales decisiones de corto alcance, si bien reducen en forma temporal los gastos, pronto originan mayores costos debido a las descomposturas, empleados frustrados, y cortas vidas de los activos.

Por lo que el control de costos deben ligarse con firmeza a:

1) Las futuras metas y las operaciones planificadas.

2) Las responsabilidades organizacionales.

2.4.5.1 Clasificación de los gastos por áreas de responsabilidad.

Dado que el control se ejerce a través de responsabilidades, es necesario que los costos se planeen por áreas o centros organizacionales de responsabilidad. El catálogo de cuentas que emplea el departamento de contabilidad y el diseño de los presupuestos se planifiquen por áreas o centros organizacionales de responsabilidad.

Las asignaciones de costos, esenciales para los propósitos de la contabilidad financiera, resultan inapropiadas para fines de control. Por lo general, es arbitraria la base que se usa para la asignación de un gasto.

2.4.5.2 Gastos controlables y no controlables.

La diferenciación entre gastos controlables y no controlables está íntimamente relacionada con la clasificación de gastos por áreas de responsabilidad. Los gastos controlables son aquellos que se encuentran sujetos a la autoridad y responsabilidad de un gerente específico. De tenerse cuidado al respecto, porque la clasificación de una partida de gasto como controlable o no controlable debe hacerse dentro de un marco especifico de responsabilidad y de tiempo.

El concepto de controlabilidad es útil para control de los gastos, si la clasificación de los costos se relaciona con las áreas o centros de responsabilidad. Cada gasto en un centro de responsabilidad debe ser claramente identificado, bien sea como controlable o como no controlable, dentro de ese centro específico.

5.6 Importancia de los sistemas contables en una Organización.

En la actualidad, aún hay mucha gente que cree que los sistemas de contabilidad solo se limitan a la recolección de información fundamentada en un proceso de registro, clasificación de resumen de dicha información correspondiente a cada transacción que ha sido realizada por la empresa, pero debemos considerar que los sistemas de contabilidad constituyen un proceso que va mucho más allá de ello.

Los sistemas de contabilidad representan una de las herramientas más importantes y esenciales para lograr el desarrollo de las compañías. A su vez, los sistemas de contabilidad son los encargados de analizar y valorar todos aquellos resultados económicos que suele obtener una institución mediante la agrupación y la comparación de resultados, permitiendo así, que todas las tareas sean ejecutadas bajo control y con la supervisión de un contador.

La información financiera, contable y administrativa tiene los siguientes objetivos:

- Generar los balances que son como una fotografía de la empresa en cada instante.
- Generar los estados de resultados, para evaluar la utilidad en un periodo de tiempo.
- Generar flujos de efectivo.
- Determinar y controlar la carga tributaria.
- Argumentar la toma de decisiones en la organización.
- Evaluar la función de la administración.
- Controlar las operaciones de la entidad económica.
- Tomar decisiones en materia de inversión y crédito.
- Suministrar información sobre la situación financiera y económica de la entidad.
- Determinar precios y tarifas de servicios.
- Proporcionar información de carácter legal.
- Estimar los costos y beneficios sociales atribuibles a la empresa.
- Informar sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa en cada periodo.

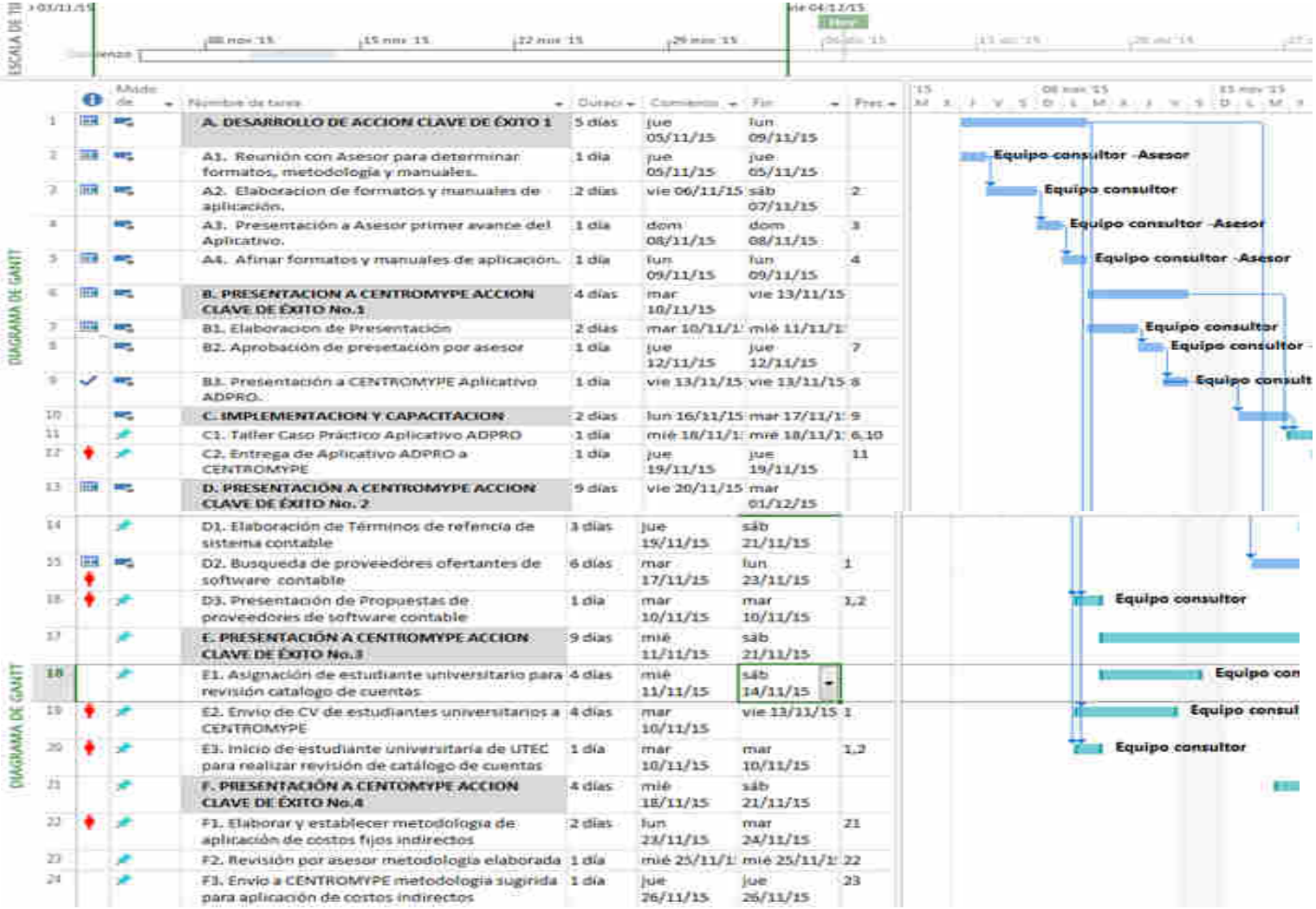
- Facilitar y agilizar la toma de decisiones económicas.

La importancia de la información que genera el sistema contable es vital para la buena toma de decisiones dentro de cualquier organización y esta debe tener las características que arriba hemos mencionado y que se puede relacionar con el contenido del trabajo, donde se citan los términos de referencia indispensables que debe de contener un sistema contable, para que así pueda ayudar a corregir cualquier desviación que se tenga con respecto a lo presupuestado o respecto a los resultados.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.

A continuación se presenta el plan cronológico de trabajo de la implementación de la acción clave de éxito, que se llevará a cabo en la fundación CENTROMYPE.

Plan de implantación de la acción clave de éxito.



	Modo de	Nombre de tarea	Duraci	Comienzo	Fin	Pres
1		A. DESARROLLO DE ACCION CLAVE DE ÉXITO 1	5 días	jue 05/11/15	lun 09/11/15	
2		A1. Reunión con Asesor para determinar formatos, metodología y manuales.	1 día	jue 05/11/15	jue 05/11/15	
3		A2. Elaboracion de formatos y manuales de aplicación.	2 días	vie 06/11/15	sáb 07/11/15	2
4		A3. Presentación a Asesor primer avance del Aplicativo.	1 día	dom 08/11/15	dom 08/11/15	3
5		A4. Afinar formatos y manuales de aplicación.	1 día	lun 09/11/15	lun 09/11/15	4
6		B. PRESENTACION A CENTROMYPE ACCION CLAVE DE ÉXITO No.1	4 días	mar 10/11/15	vie 13/11/15	
7		B1. Elaboracion de Presentacion	2 días	mar 10/11/1	mié 11/11/1	
8		B2. Aprobación de presetación por asesor	1 día	jue 12/11/15	jue 12/11/15	7
9		B3. Presentación a CENTROMYPE Aplicativo ADPRO.	1 día	vie 13/11/15	vie 13/11/15	8
10		C. IMPLEMENTACION Y CAPACITACION	2 días	lun 16/11/15	mar 17/11/1	9
11		C1. Taller Caso Práctico Aplicativo ADPRO	1 día	mié 18/11/1	mié 18/11/1	6,10
12		C2. Entrega de Aplicativo ADPRO a CENTROMYPE	1 día	jue 19/11/15	jue 19/11/15	11
13		D. PRESENTACION A CENTROMYPE ACCION CLAVE DE ÉXITO No. 2	9 días	vie 20/11/15	mar 01/12/15	
14		D1. Elaboración de Términos de refencia de sistema contable	3 días	jue 19/11/15	sáb 21/11/15	
15		D2. Busqueda de proveedores ofertantes de software contable	6 días	mar 17/11/15	lun 23/11/15	1
16		D3. Presentación de Propuestas de proveedores de software contable	1 día	mar 10/11/15	mar 10/11/15	1,2
17		E. PRESENTACIÓN A CENTROMYPE ACCION CLAVE DE ÉXITO No.3	9 días	mié 11/11/15	sáb 21/11/15	
18		E1. Asignación de estudiante universitario para revisión catalogo de cuentas	4 días	mié 11/11/15	sáb 14/11/15	
19		E2. Envio de CV de estudiantes universitarios a CENTROMYPE	4 días	mar 10/11/15	vie 13/11/15	1
20		E3. Inicio de estudiante universitaria de UTEC para realizar revisión de catálogo de cuentas	1 día	mar 10/11/15	mar 10/11/15	1,2
21		F. PRESENTACIÓN A CENTOMYPE ACCION CLAVE DE ÉXITO No.4	4 días	mié 18/11/15	sáb 21/11/15	
22		F1. Elaborar y establecer metodología de aplicación de costos fijos indirectos	2 días	lun 23/11/15	mar 24/11/15	21
23		F2. Revisión por asesor metodología elaborada	1 día	mié 25/11/1	mié 25/11/1	22
24		F3. Envio a CENTROMYPE metodología sugirida para aplicación de costos indirectos	1 día	jue 26/11/15	jue 26/11/15	23

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 16 de Septiembre al 24 de Noviembre de 2015

Acción clave de éxito No. 1: "crear en excel un aplicativo de control operativo y financiero para proyectos, que les permita medir simultáneamente los avances de ejecución en actividades, presupuesto y tiempo mediante el manejo de formatos, controles y reportes estandarizados".

Área: finanzas.

Sub Área: tributaria y normas legales, registros contables, análisis de costos, administración financiera

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Tratamiento financiero de los proyectos: esto depende de la manera en que cada cliente lo solicita	**Tratamiento financiero de los proyectos:** se recomendó que todos los proyectos deben tener la misma	**Herramienta "aplicativo para la administración profesional de los proyectos ADPRO"**

por lo que no son fácilmente operables.	estructura financiera para poder registrarlos y controlarlos fácilmente	presupuestos / control presupuestario **Ver Anexo 1**
Confiabilidad del presupuesto: dentro del presupuesto no están contempladas claramente las actividades indispensables para alcanzar los objetivos de los Proyectos lo que dificulta la asignación y ejecución adecuada de los recursos.	**Confiabilidad del presupuesto:** elaboración de presupuestos basados en entregables, actividades y sub actividades facilitando la ejecución de dichas acciones y la ejecución apropiada de los fondos que se administran.	**Herramienta "aplicativo para la administración profesional de los proyectos ADPRO"** WBS / presupuestos / control de presupuestos **Ver Anexo 1**
Formatos de control: no existen formatos de control estandarizados para medir la ejecución financiera de un Proyecto o el avance operativo del	**Formatos de control**: Se definieron formatos estandarizados para el control presupuestario, operativo y en tiempo para los proyectos de	**Herramienta "aplicativo para la administración profesional de los proyectos ADPRO"** Carta de proyecto / declaración del alcance

mismo.	CENTROMYPE desde el inicio del mismo hasta el cierre del mismo.	/WBS / presupuestos / estado de resultados / control de presupuestario / control plan de acción / cronograma control de proyectos **Ver Anexo 1**
Seguimiento operativo–financiero: No existe un mecanismo por medio del cual se amarre la ejecución a nivel operativo con la ejecución financiera. *GF: provee información monetaria* *GG: provee Información en número de personas atendidas o actividades*	**Seguimiento operativo financiero:** se proveyó una herramienta por medio de la cual todas las áreas estratégicas obtienen información relevante financiera y operativa desde el inicio de un proyecto, actividades a realizar, tiempos, responsables, recursos humanos y materiales a utilizar, niveles de ejecución, asignación de recursos monetarios, avance en entregables al cliente, etc.	**Herramienta "aplicativo para la administración profesional de los proyectos ADPRO"** Carta de proyecto / declaración del alcance /WBS / presupuestos / estado de resultados / control de presupuestario / control plan de acción / cronograma **Ver Anexo 1**

Manejo de Información relevante: Cada Gerencia (GG-GP-GF) maneja sus propios formatos para lo que cada uno considera información relevante para la toma de decisiones, elaboración de reportes, medición del éxito de los proyecto, información histórica, etc.	**Manejo de Información relevante:** la herramienta ADPRO provee un mecanismo por medio del cual se maneje información estandarizada y de fácil acceso para la toma de decisiones, elaboración de reportes, medición del éxito de un proyecto, información histórica, etc.	**Herramienta "aplicativo para la administración profesional de los proyectos ADPRO"** Carta de proyecto / declaración del alcance /WBS / presupuestos / estado de resultados / control de presupuestario / control plan de acción / cronograma **Ver Anexo 1**

Acción clave de éxito No. 2: "crear los términos de referencia para sistematizar el control de registros contables, costeo, planificación y generación de Informes financieros por medio de la adquisición de un software que incluya los siguientes módulos: facturación, cuentas por pagar, bancos, control de proyectos y contabilidad".

Área: finanzas.

Sub Área: tributaria y normas legales, registros contables, análisis de costos, administración financiera.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La Gerencia general y financiera de la fundación CENTROMYPE esta consiente de la necesidad imperante que tienen de adquirir un software contable que les permite generar de forma automatizada, oportuna y confiable informes financieros tales como balance general, estado de	• Definición de los términos de referencia especificados por CENTROMYPE por medio de un Documento que detalla los requerimientos mínimos de la fundación para la adquisición de un software el cual detalla: cantidad de usuarios del	• Documento que especifica los términos de referencia que la fundación CENTROMYPE ha definido para la adquisición de un software. • Ofertas de los proveedores • Programación de presentación por parte de los proveedores de los

resultados, resultados por proyectos y balances de comprobación debido a que actualmente estos se elaboran manualmente. Al respecto se han evaluado algunos propuestas pero por aspectos técnicos o financieros no se ha realizado a la fecha la adquisición del software.	sistema, módulos a utilizar, periferias que alimentan la contabilidad, reportes de salida, frecuencia en la generación de reportes y otras consideraciones importantes. • Entrega de dos ofertas basados en los términos de referencia estipulados por CENTROMYPE.	software para dar a conocer la funcionalidad de los mismos. **Ver Anexo 6 y 7**

Acción clave de éxito No. 3:"revisión y actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables por medio de la asignación de dos estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública que realizarán en conjunto con el personal del área contable-financiera de la fundación CENTROMYPE"

Área: finanzas.

Sub Área: tributaria y normas legales, registros contables, análisis de costos, administración financiera.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Requerimiento por parte de CENTROMYPE de revisar y actualizar su Catálogo de cuentas y Manual de aplicaciones para registros contables.	Asignación de estudiantes de la carrera de Contaduría Pública de la UTEC para realizar la revisión y actualización del catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables de CENTROMYPE en coordinación con	• En fecha 11 de Noviembre 2015 se asignó una de las alumnas que apoyara a CENTROMYPE en la actualización del Catálogo de cuentas y manual de aplicaciones para registros contables. • En fecha 16 de Noviembre se

	la directora administrativa de la Facultad de maestrías y estudio de postgrados de la UTEC.	notificó a CENTROMYPE acerca de la estudiante asignada para brindar el apoyo requerido. • En fecha 25 de noviembre CENTROMYPE aprueba a la alumna sugerida para brindar el apoyo requerido definido los siguientes aspectos: o Horario. o Viáticos. o Fecha de inicio de la actividad. • La alumna Estefany Alexandra Ramos Chávez iniciara sus actividades de apoyo a CENTROMYPE en fecha 2 de

		Diciembre 2015 según lo definido por la Fundación. • El Coordinador del área de contabilidad de la UTEC ha confirmado la asignación de un segundo alumno para brindar apoyo a CENTROMYPE. Se está a la espera del curriculum vitae correspondiente para enviar propuesta a la fundación. **Ver Anexo 4**

Acción clave de éxito No. 4: **"**establecer una metodología para la aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con los proyectos que ejecuta la fundación con la finalidad de normar dicha metodología".

Área: finanzas.

Sub Área: tributaria y normas legales, registros contables, análisis de costos, administración financiera.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se cuenta con una metodología adecuada para establecer costos indirectos por proyectos y servicios que ofrece la fundación CENTROMYPE.	Se entregó propuesta a CENTROMYPE la cual contiene dos metodologías de aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con proyectos para una ONG como lo es CENTROMYPE bajo una estructura de costos bien definida por medio de la formulación de	Manual de aplicación de costos indirectos a proyectos. **Ver Anexo 2**

	una política de costos con el propósito de establecer lineamientos para el tratamiento de costos en las fases de presupuestario, asignación, distribución y reporte.	

Conclusiones del Equipo Consultor.

La fundación CENTROMYPE existe desde hace 16 años para mejorar la competitividad e impulsar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa por medio de capacitaciones, asistencia técnica y promoción comercial.

Cuentan con personal altamente calificado lo cual les ha permitido brindar servicios de calidad lo que a su vez los ha llevado a alcanzar reconocimiento en el sector en el que se desempeñan y aunque los recursos económicos con los que cuentan son limitados se han mantenido firmes en el cumplimiento de su misión. Sin embargo la fundación CENTROMYPE tiene áreas de mejora siendo a nuestro criterio las más importantes aquellas que en materia de gestión apoyen a la fundación en la búsqueda oportuna de soluciones a los problemas con los que la organización se enfrenta, generando estrategias y estableciendo políticas en función de los objetivos y metas de la misma.

Dentro de las áreas a superar podemos mencionar que la fundación no cuenta con una herramienta adecuada, para establecer costos por proyectos y servicios que ofrece. Estos además se presentan tardíamente debido a que se registran de forma manual y no existe un método para obtener esta información de forma automatizada, oportuna y confiable.

Tampoco cuentan con un sistema contable acorde a las necesidades operativas de la institución ya que hay varios registros que son llevados en excel o de

forma manual, ocasionando que no se tenga información oportuna en el momento requerido, tampoco posee una herramienta que les permita establecer de forma automatizada y estandarizada los costos de los proyectos que la fundación ejecuta.

Así mismo la fundación no cuenta con una herramienta que le permita hacer un uso óptimo de la información que posee, lo cual genera que muchas veces no se tenga un panorama claro del avance y efectividad de sus proyectos, además de no poder demostrar tangiblemente la calidad y efectividad con la que la fundación trabaja.

Una vez estas áreas de mejora sean superadas podría darle a la fundación ventajas competitivas decisivas y certidumbre en la toma de decisiones en función de los objetivos estratégicos de la fundación.

La ventaja competitiva de CENTROMYPE es la calidad del servicio que ofrecen, asistencia técnica especializada, innovación en el servicio, experiencia en el mercado, creatividad y prestigio.

Referencias

Chamoun, Y. (2007). Administración Profesional de Proyectos LA GUIA.

Y.Chamoun, *Administración Profesional de Proyectos LA GUIA.*MC Graw hill.

Stratton, H. -S. (2006). *Contabilidad Administrativa 13A. Edición.* Pearson Prentice Hall.

Anexos

Detalle de Anexos

Anexo 1: Manual de Uso y Aplicación de la Herramienta ADPRO

Anexo 2: Manual para la aplicación de los Costos fijos indirectos relacionados con los proyectos que ejecuta CENTROMYPE

Anexo 3: Resultados de Calificación CENTROMYPE

Anexo 4: Curriculum

Anexo 5: Términos de Referencia Sistema Contable.

Anexo 6: Ofertas Sistema Contable

Anexo 7: Informes de Seguimiento

MANUAL DE USO Y APLICACION DE LA HERRAMIENTA:

"APLICATIVO PARA LA ADMINISTRACION PROFESIONAL DE PROYECTOS"

ADPRO

FUNDACIÓN
CENTROMYPE
Promotora Centroamericana para la Competitividad
de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

FUNDACION PROMOTORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CENTROMYPE.

INDICE

1 MANUAL DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA. 3

1.1 Carta de Proyectos. 3

1.2 Declaración de Alcance. 9

1.3 WBS. 12

1.4 Presupuesto. 15

1.5 Control Presupuestario. 19

1.6 Control Plan de Acción de Proyectos. 21

1.7 Cronograma Control de Proyectos. 23

2 MANUAL DE USUARIO DE LA HERRAMIENTA. 26

2.1 Carta de Proyectos. 29

2.2 Declaración de Alcance. 34

2.3 WBS. 37

2.4 Presupuesto. 48

2.5 Control Presupuestario. 53

2.6 Control Plan de Acción de Proyectos. 55

2.7 Cronograma Control de Proyectos. 58

Introducción

El presente documento contiene un manual de uso y aplicación de la herramienta en formato Excel sugerida a CENTROMYPE con el objetivo de proveer una metodología sistematizada que pueda ser adaptada a todo tipo de proyectos para lograr un marco ordenado en el manejo de los mismos, estableciendo estándares que permitan planear y controlar efectivamente por medio de herramientas de control que contribuyan a lograr una cultura de proyectos con un léxico común al aplicar uniformemente los mismos principios básicos y adaptar las herramientas según la complejidad de cada uno.

El manual muestra paso a paso la forma de utilizar las diferentes hojas electrónicas contenidas en el aplicativo así como el análisis de las mismas y ha sido diseñado de tal forma que al alimentar ciertas hojas electrónicas, automáticamente se generará información valiosa para las Gerencias, la cual les apoyará en la toma de decisiones alineadas a la Misión y Visión de la Fundación.

La herramienta presentada ha sido planificada, creada y diseñada como producto del trabajo en conjunto entre el equipo consultor y empresario, adaptándose a la cultura actual de la Fundación.

1 MANUAL DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.

1.1 Carta de Proyectos.

Objetivo.

- Formalizar el inicio del proyecto asignando al Gerente las responsabilidades requeridas para alcanzar el objetivo del proyecto facilitándole a este y su equipo de trabajo la comprensión del porqué del proyecto y sus riesgos.
- Documentar las expectativas del cliente para atenderlas
- Capitalizar experiencia al revisar la información histórica relevante de proyectos anteriores de similar naturaleza

Alcance.

Justificar el propósito del proyecto por medio de la descripción del servicio que se generará y sus entregables finales, detallando quienes son los involucrados clave y sus expectativas, las restricciones y supuestos definidos así como la Información histórica relevante.

Aplicación.

Para formalizar el inicio del proyecto es indispensable complementar las casillas que a continuación se describe y que están contenidas el en Formulario 1 – Carta de Proyecto:

A. Justificación y/o propósito del proyecto.

Descripción de la fundamentación del proyecto, la cual debe limitarse a tres párrafos que expliquen de manera convincente el motivo del por qué y para que se realizará el proyecto.

B. Descripción del servicio.

Descripción concisa del producto o servicio que el proyecto generará por medio de entregables finales que satisfagan la necesidad u objetivo del cliente.

C. Entregables finales.

Descripción específica y medible de los productos que el proyecto debe entregar, identificando si el cliente espera ciertas funciones específicas del entregable final o ha definido especificaciones para el mismo.

D. Información Histórica.

Documentación de proyectos anteriores y similares. Esta metodología permite estandarizar la manera de mejorar proyectos, documentando los procesos de inicio a fin. Al iniciar un nuevo proyecto será de gran utilidad contar con las cartas de proyectos anteriores de similar naturaleza.

E. Supuesto.

Son factores que para efectos de planeación, se consideran como ciertos o reales y que tendrán que confirmarse a medida que avance el proyecto.

F. Restricciones.

Factores que limitan al equipo ejecutor.

G. Autorización del Gerente General y Gerente de Proyectos.

Consiste en obtener la autorización con nombre y firma de los responsables del Proyecto dado que el presente documento otorga autoridad a los Gerentes que están a cargo.

H. Organización.

Describe a los involucrados claves y sus expectativas identificando a las personas y organizaciones activamente involucradas en el proyecto o aquellos cuyos intereses serán afectados positiva o negativamente por el desarrollo o término del mismo.

En este apartado se define y documenta quien será el Gerente responsable, el Encargado del Proyecto, su equipo y el Cliente.

Registros.

Descripción	Guarda y Custodia		Responsable	
	Tiempo	Soporte	Elaboración	Custodia
Carta de Proyectos	Permanente	Físico y Digital	GG - GP	GP

Formato.

Carta de Proyecto anverso

FUNDACION CENTROMYPE

CARTA DE PROYECTO

JUSTIFICACIÓN
DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO
ENTREGABLES FINALES
INFORMACION HISTORICA
SUPUESTOS
RESTRICCIONES
GERENTE GENERAL Y GERENTE DE PROYECTO

Carta de proyecto reverso

ORGANIZACIÓN
GERENTE LIDER DE PROYECTO COLABORADORES DE AREA

1.2 Declaración de Alcance.

Objetivo.

Asegurar que el cliente, el patrocinador y el equipo del proyecto conozcan y confirmen como serán los entregables finales del proyecto en ejecución.

Alcance.

Descripción de las Actividades y sub actividades que harán posible el Entregable final basado en los criterios de aceptación definidos por los involucrados clave.

Aplicación.

A partir de la Carta de Proyectos el Gerente y su equipo podrán ampliar la Declaración del Alcance del proyecto para asegurar que el cliente, el responsable de ejecutar el proyecto y el equipo confirmen como serán los entregables del mismo, para lo cual se ha creado el segundo archivo que conforma la herramienta. La hoja electrónica detalla lo siguiente:

A. Entregables Finales.

Descripción específica y medible de los productos que el proyecto debe entregar, identificando si el cliente espera ciertas funciones específicas del entregable final o ha definido especificaciones para el mismo.

B. Actividades o Sub Actividades.

Este tiene que ver con las actividades que se realizaran internamente para cumplir con los entregables del proyecto.

C. Descripción.

Descripción especifica de cómo se deben realizar las actividades para que los entregables sean aceptados por el Cliente. De esta forma se establecen los criterios de aceptación.

D. Criterios de Aceptación.

Se refiere a las especificaciones que se deben de cumplir como requisito para que se logre llevar a cabo la acción a realizarse del proyecto. Dichos criterios deben ser específicos, Medibles, Acordados, Realistas y en el Tiempo establecido (Los llamaremos criterios SMART).

Registros.

Descripción	Guarda y Custodia		Responsable	
	Tiempo	Soporte	Elaboración	Custodia
Declaración del Alcance	Permanente	Físico y Digital	GG - GP	GP

Formato.

DECLARACION DEL ALCANCE

FUNDACIÓN CENTROMYPE

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO

ENTREGABLES FINALES:		
Actividad 1	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
1.1		
2.1		
2.n....		
Actividad 2	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
2.1		
2.2		
2.n....		
Actividad 3	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
3.1		
3.2		
3.n...		

1.3 WBS.

Objetivo.

Guía de la ejecución y el control del proyecto para facilitar la comunicación entre los involucrados, estableciendo el estándar o punto de referencia contra el cual evaluar el apego al cumplimiento del objetivo del proyecto; en otras palabras, el éxito del proyecto.

Alcance.

Descripción del Alcance (Entregable, actividades, sub actividades) incluyendo tiempo y recursos.

Aplicación.

A. Actividades o Sub Actividades.

Este tiene que ver con las actividades que se realizaran internamente para cumplir con los entregables del proyecto.

B. Tiempo.

Programa del proyecto en el cual se determinan las rutas críticas. Incluye una fecha de inicio y fecha de finalización de actividades y sub actividades.

C. Precedentes (Actividad o Sub Actividad).

Actividad o sub actividad que debe realizarse obligatoriamente para poder continuar con la siguiente actividad o sub actividad en la ejecución de un proyecto.

D. Recurso Humano.

Detalle por actividad o sub actividad del recurso humano indispensable para la ejecución del proyecto (Diagrama organizacional del Proyecto)

Registros.

Descripción	Guarda y Custodia		Responsable	
	Tiempo	Sopor	Elaborac	Custodia
WBS	Permanente	Físico y Digital	GG - GP	GP

Formato.

FUNDACION CENTROMYPE

WBS (WORD BREAKDOWN STRUCTURE)

REGRESAR MENU

Nombre del Proyecto:

CODIGO TAREAS	TAREAS	CODIGO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	CODIGO SUB ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	TIEMPO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRECEDENTES	RECURSO HUMANO	ENTREGABLES
1	Tarea 1					58	10/11/2015	07/01/2016			
		A	Actividad A			8	10/11/2015	18/11/2015			Entrenamiento a 100 Pymes occidente
				A.1	Sub actividades A.2	5	10/11/2015	15/11/2015		Capacitadores	
				A.2	Sub actividades A.2	3	15/11/2015	18/11/2015	A.1	Capacitadores	
		B	Actividad B			11	18/11/2015	29/11/2015	A		Entreanimiento a 50 Pymkes oriente
				B.1	Sub actividades B.1	11	18/11/2015	29/11/2015		Experto financiero	
				B.2	Sub actividades B.2	5	18/11/2015	23/11/2015		Experto créditos	
		C	Actividad C			39	29/11/2015	07/01/2016	B.1		
				C.1	Sub actividades C.1	14	29/11/2015	13/12/2015		Experto en productividad	
				C.2	Sub actividades C.2	25	13/12/2015	07/01/2016	C.1		

1.4 Presupuesto.

Objetivo.

Sirve como base contra la cual comparar el desempeño del proyecto en tiempo y costo, proyectando el importe de recursos financieros requeridos para el proyecto a través del tiempo.

Alcance.

Estimación de Costos autorizados que equivalen al Presupuesto Base y Programa del Proyecto hasta llegar a un Estado de Resultados del Proyecto y el respecto control de ejecución presupuestaria.

Aplicación.

A. Presupuesto

Monto máximo autorizado para el proyecto, contra el que mediremos el desempeño de los costos incurridos en la realización del proyecto.

- Es lo que tengo disponible para gastar o invertir.
- Es lo que puedo llevar a cabo con los medios disponibles.

B. Código Contable

Es la numeración asignada según el catálogo de cuentas vigente de CENTROMYPE las cuales se dividen en 5 grandes rubros: Honorarios, Papelería y útiles, Combustible, Viáticos y Arrendamiento.

C. Actividades o Sub Actividades.

Este tiene que ver con las actividades que se realizaran internamente para cumplir con los entregables del proyecto.

D. Estado de Resultados.

Estado de rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado de un proyecto determinado en un tiempo determinado.

<u>Registros.</u>

Descripción	Guarda y Custodia		Responsable	
	Tiempo	Soport	Elaboració	Custodia
Presupuesto	Permanente	Digital	GF - Contabilidad	GF
Estado de Resultados	Permanente	Digital	GF - Contabilidad	GF
Control Presupuestario	Permanente	Digital	GF - Contabilidad	GF

Formato.

FUNDACION CENTROMYPE

PRESUPUESTO

REGRESAR MENU

NOMBRE DEL PROYECTO:

CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE	TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD	TOTAL		ENERO		FEBRERO		MARZO	
			PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
INGRESO			$ 10,000.00							
1		TAREA 1	$ 6,500.00	$ 2,420.00	$ 6,500.00	$ 2,420.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 470.00	$ 1,000.00	$ 470.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 550.00	$ 1,000.00	$ 550.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
		ENTREGABLE A	$ 6,500.00	$ 1,820.00	$ 6,500.00	$ 1,820.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 370.00	$ 1,000.00	$ 370.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -

Estado de Resultados

FUNDACION CENTROPYME

Estado de resultados

Para el año que finaliza el 31/12/2015

REGRESAR MENU

Ingresos:

Ingresos	$ -

Gastos:

No. Cuenta		
0	$	-
0	$	-
0	$	-
0	$	-
0	$	-
0	$	-
0	$	-
0	$	-
0	$	-
0	$	-
Total de gastos		$ -

Otros ingresos

Otros Ingresos	
Total de otros ingresos	$ -

Ganancia (pérdida) neta	$0.00

1.5 Control Presupuestario.

Objetivo.

Dar seguimiento de la ejecución presupuestaria de Ingresos y Egresos así como de las Metas Presupuestarias establecidas para cada proyecto con la finalidad de asegurar su cumplimiento y mantener actualizada lainformación relativa a los niveles de la ejecución en términos financieros.

Alcance.

A. Avance Financiero.

Mide porcentualmente el nivel de avance en el uso de los recursos destinados para el cumplimiento de un proyecto tomando en cuenta lo realmente gastado versus lo presupuestado.

B. Nivel de Alertas.

Nivel de Alerta	Rango (Porcentaje de Avance)	Concepto
Verde	1 % - 50%	El proyecto se está cumpliendo en tiempo y el gasto no excede el 50% de lo presupuestado
Amarillo	51 % - 99%	El proyecto presenta atraso en el tiempo de ejecución y el gasto excede al 50% de lo presupuestado
Rojo	> 100%	El tiempo de ejecución del proyecto ha finalizado y el gasto excede al 100% de lo presupuestado

Registros

Descripción	Guarda y Custodia		Responsable	
	Tiempo	Soporte	Elaboración	Custodia
Control Presupuestario	Permanente	Digital	GF - Contabilidad	GF

Formato.

FUNDACION CENTROMYPE

CONTROL PRESUPUESTARIO

REGRESAR MENU

CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE	TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD	MONTO EN $	MONTO REAL	AVANCE FINANCIERO ALERTAS
1		**TAREA 1**	**$ 6,500.00**	**$ 2,420.00**	**37%**
	0		$ 1,000.00	$ 470.00	47%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 550.00	55%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
1		**Actividad A**	**$ 6,500.00**	**$ 1,820.00**	**28%**
	0		$ 1,000.00	$ 370.00	37%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
1		**SUB Actividad A.1**	**$ 6,500.00**	**$ 1,700.00**	**26%**
	0		$ 1,000.00	$ 250.00	25%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	5%
	0		$ 300.00	$ 250.00	83%

1.6 Control Plan de Acción de Proyectos.

Objetivo.

Permite el control oportuno de las actividades por proyecto, estableciendo metas en tiempo a realizar, para verificar el cumplimiento y avances operativo - financiero.

Alcance.

Establecer el detalle de las actividades alcanzadas en tiempo, operatividad y con avance financiero.

Aplicación.

A. Actividades o Sub Actividades.

Este tiene que ver con las actividades que se realizaran internamente para cumplir con los entregables del proyecto.

B. Tiempo.

Programa del proyecto en el cual se determinan las rutas críticas. Incluye una fecha de inicio y fecha de finalización de actividades y sub actividades.

C. Entregables.

Descripción específica y medible de los productos que el proyecto debe entregar, identificando si el cliente espera ciertas funciones específicas del entregable final o ha definido especificaciones para el mismo.

Registros.

Descripción	Guarda y Custodia		Responsable	
	Tiempo	Soporte	Elaboración	Custodia
Plan de Acción de Proyectos	Permanente	Físico y Digital	GG - GP	GP

Formato.

Fundación Centromype
Control Plan de acción

Proyecto:		Gerente de Proyectos:	Fecha de creado:
Responsable de Proyecto:	Equipo de colaboradores:		Revisado:
Descripción del Producto o Servicio:			
Entregables finales:			

Actividades	Responsable	Entregable	Unidad	M= meta; MRP=meta reprogramada; R= real	Fecha finalizado	Línea de tiempo 2016 ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Estatus Rojo, verde (real versus la meta)
Tarea 1	Juan	Entrenamiento a 150 Pymes en todo el País y capacitación a 100 empresarios	N A	M	30/04/2016													
				MRP														
				R														
Entregable A	Roberto	Entrenamiento 100 Pymes de Occidente	Empresas Entrenadas	M	28/02/2016	35	65											
				MRP														
				R		10												
Entregable B	Sandra	Entrenamiento 50 Pymes de Oriente	Empresas Entrenadas	M	30/04/2016			10	40									
				MRP														
				R														
Entregable C	Paty	Capacitación a 100 empresarios	Capacitaciones	M	30/04/2016	25	25	50										
				MRP														
				R		25												
				M														
				MRP														
				R														
				M														
				MRP														
				R														
				M														
				MRP														
				R														
				M														
				MRP														
				R														
				M														
				MRP														
				R														

1.7 Cronograma Control de Proyectos.

Objetivo.

Medir el cumplimiento de actividades por cada uno de los proyectos, en el tiempo estimado de realización.

Alcance.

Establecer el avance de desempeño en las actividades que comprenden cada uno de los proyectos, para verificar su efectividad.

Aplicación.

A. Actividades o Sub Actividades.

Este tiene que ver con las actividades que se realizaran internamente para cumplir con los entregables del proyecto.

B. Tiempo.

Programa del proyecto en el cual se determinan las rutas críticas. Incluye una fecha de inicio y fecha de finalización de actividades y sub actividades.

C. Fase ó Plan.

Se refiere al nombre del proyecto a desarrollar.

D. Porcentaje de Cumplimiento.

Comprende la sumatoria total de desempeño de cada una de las actividades desarrollas dentro de un periodo determinado.

E. Criterios de Cumplimiento.

Se refiere a las especificaciones que se deben de cumplir como requisito para que se logre llevar a cabo la acción a realizarse del proyecto. Dichos criterios son de aceptación en relación a cada una de las actividades realizadas, como son las siguientes:

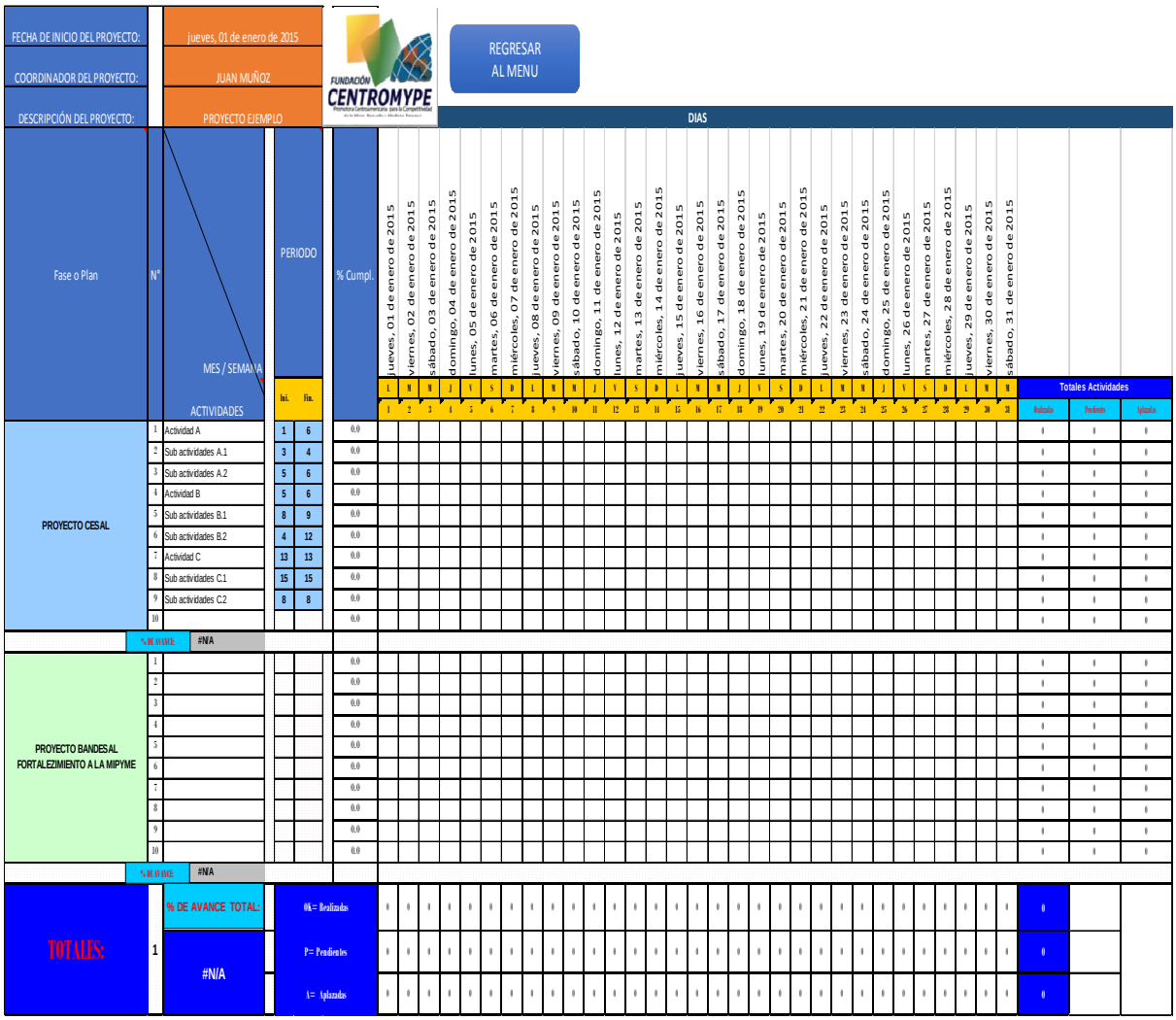
- **OK:** Cumplimiento de la Actividad.
- **Pendiente**: La actividad aún no se ha llevado a cabo, dentro del periodo.
- **Aplazada**: La actividad no fue realizada dentro del periodo establecido y por lo tanto será reprogramada, para realizarse posterior.

<u>Registros.</u>

Descripción	Guarda y Custodia		Responsable	
	Tiempo	Soporte	Elaboración	Custodia
Cronograma Control de Proyectos	Permanente	Físico y Digital	GG - GP	GP

Formato.

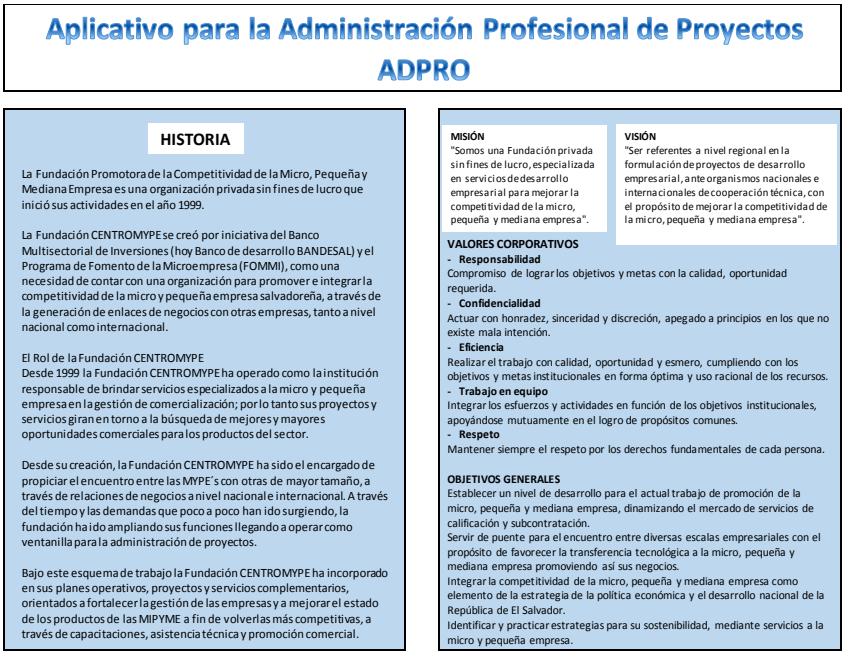
Cronograma Control de Proyectos.



2. MANUAL DE USUARIO DE LA HERRAMIENTA.

Al inicio aparece El MENU este puede ser manipulado para consultar datos de los diferentes libros elaborados en el aplicativo

- Contiene varias opciones de BOTON para poder ir a cada parte del aplicativo.
- Se inicia dándole Clip izquierdo en cada uno de los BOTONES y automáticamente despliega el libro que se desea utilizar.



CATALOGO

En esta hoja electrónica el usuario deberá alimentar las tres columnas determinadas para que automáticamente, se actualicen los libros del Aplicativo de Administración de Proyectos ADPRO.

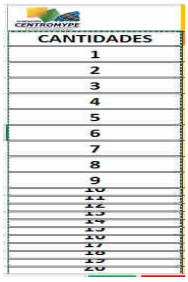
CENTROMYPE CATALOGO DE CUENTAS

REGRESAR MENU

CANTIDADES	CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE /TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD
13	B.2	4111505 Vacaciones
14	C.1	4111506 Bonificaciones y Gratificaciones
15	C.2	4111507 Indemnizaciones
16	S.A.1	4111509 Seguros
17	S.A.2	4111510 I.S.S.S.
18	S.A.2.1	4111511 A.F.P.
19	Entregable A	4111514 Honorarios Profesionales
20	Entregable B	4111516 Papeleria y Utiles
21	Entregable C	4111533 Combustibles y Lubricantes
22	Sub actividades A.1	4111539 Otros Gastos de Operación
23	Sub actividades A.2	
24	Sub actividades B.1	
25	Sub actividades B.2	
26	Sub actividades C.1	
27	Sub actividades C.2	
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		

LISTO

- **Columna "A": CANTIDADES:** Contiene 62 filas para poder registrar las cuentas contables de acuerdo a la necesidad.



CANTIDADES
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20

- **Columna "B": CODIGO DEL PROYECTO:** Se describen los códigos asignados para cada proyecto según la clasificación asignada para llevar el control.

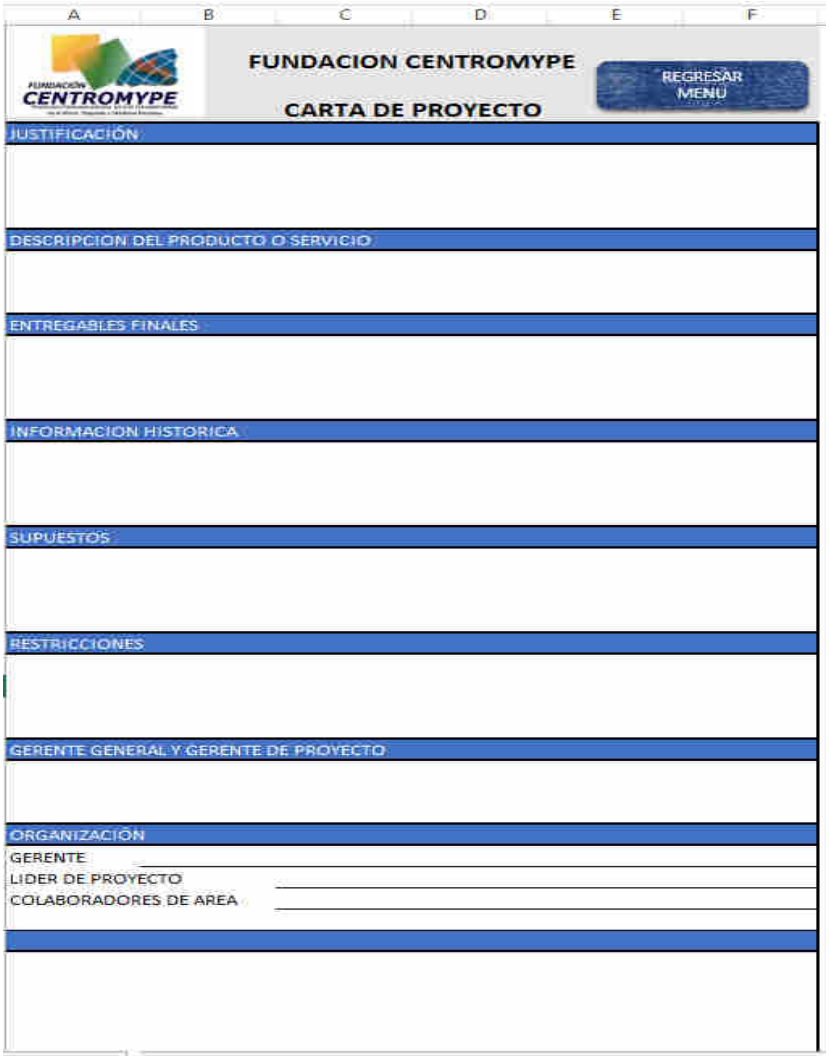
CODIGO PROYECTO
1
1,1
1.1.1
1.1.2
1.1.3
1.1.4
A
B
C
A.1
A.2
B.1
B.2
C.1
C.2

- **Columna "C": CODIGO CONTABLE/TAREA/ACTIVIDADES/SUB ACTIVIDAD:** Se digita el Objeto Especifico del Gasto con su significado, según el Catalogo de cuentas registrado para la Fundación.

CODIGO CONTABLE /TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD
4110617 Alquileres
4110632 Contribuciones y Donaciones
4110633 Combustibles y Lubricantes
4110634 Rep. Y Matto de Mobiliriario y Equipo
4110639 Otros Gastos de Operación
4111314 Honorarios Profesionales
4111316 Papeleria y Utiles
4111330 Viaticos y Transporte
4111333 Combustible y Lubricantes
4111339 Otros Gastos de Operación
4111503 Sueldos a Empleados
4111504 Aguinaldos
4111505 Vacaciones

2.1 CARTA PROYECTO

En esta hoja electrónica el usuario deberá alimentar cada una de las casillas que establece formalmente el alcance de un proyecto.



- **JUSTIFICACION:** Describe la fundamentación del proyecto, la cual debe limitarse a tres párrafos que expliquen de manera convincente el motivo del por qué y para que se realizará el proyecto.

JUSTIFICACIÓN

- **DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO:** Describe de forma concisa el servicio del proyecto que se generará por medio de entregables finales que satisfagan la necesidad u objetivo del cliente.

DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

- **ENTEGABLES FINALES:** Describe los productos o Servicios que el proyecto debe entregar, identificando si el cliente espera ciertas

funciones específicas del entregable final o ha definido especificaciones para el mismo.

ENTREGABLES FINALES

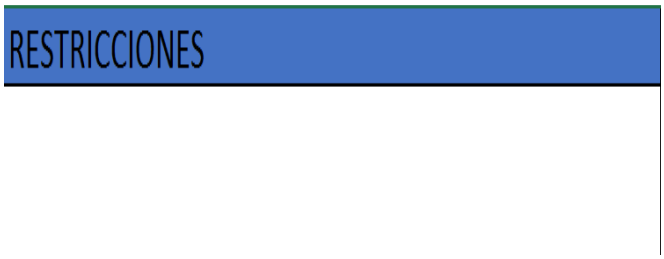
- **INFORMACION HISTORICA:**

  Se deja documentado de acuerdo a la trayectoria de proyectos anteriores y similares, además le permite estandarizar la manera de mejorar proyectos, documentando los procesos de inicio a fin.

INFORMACION HISTORICA

- **SUPUESTOS:** Se describen los factores que para efectos de planeación, se consideran como ciertos o reales y que tendrán que confirmarse a medida que avance el proyecto.

- **RESTRICCIONES:** Se identifican todos los factores que limitan al equipo ejecutor para desarrollar con libertad los proyectos.



- **GERENTE GENERAL Y GERENTE DEL PROYECTO:** En este apartado se obtiene la autorización con nombre y firma de los responsables del

Proyecto dado que el presente documento otorga autoridad a los Gerentes que están a cargo.

GERENTE GENERAL Y GERENTE DE PROYECTO

- **ORGANIZACIÓN:** En esta casilla se describen los involucrados claves y sus expectativas identificando a las personas y organizaciones activamente involucradas en el proyecto o aquellos cuyos intereses serán afectados positiva o negativamente por el desarrollo o término del mismo. Además en este apartado se define y documenta quien será el Gerente responsable, el Encargado del Proyecto, su equipo y el Cliente.

ORGANIZACIÓN
GERENTE
LIDER DE PROYECTO
COLABORADORES DE AREA

2.2 DECLARACION DE ALCANCE

En la tabla siguiente se aprecia el desglose de cada entregable final, la Actividad y Sub Actividad, donde se describe cada una de ellas en forma breve, incluyendo su criterio de aceptación.

DECLARACION DEL ALCANCE

FUNDACIÓN CENTROMYPE

FECHA	NOMBRE DEL PROYECTO

ENTREGABLES FINALES:		
Actividad 1	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
1.1		
2.1		
2.n...		
Actividad 2	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
2.1		
2.2		
2.n...		
Actividad 3	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
Sub Actividades	**Descripción**	**Criterio de Aceptación**
3.1 3.2		
3.n...		

- **FECHA:** Se escribe la fecha de elaboración del documento.

FECHA

- **NOMBRE DEL PROYECTO:** Se describe el nombre del proyecto a ejecutar.

NOMBRE DEL PROYECTO

➢ **ENTREGABLES FINALES:** Traslade de la carta de proyecto el o los entregables descritos en la misma a la celda denominada "Entregables Finales",

ENTREGABLES FINALES:

- **ACTIVIDAD:** En la celda "Actividad" describa aquellas **acciones** que se llevaran a cabo para obtener el entregable(s).

Actividad 1

➢ **SUB ACTIVIDAD:** En la celda sub actividades deben describirse las **acciones** a llevar a cabo para realizar las actividades descritas

Sub Actividades
1.1
2.1
2.n….

- **DESCRIPCION:** En la celda "Descripción" se debe detallar de forma específica **cómo** se llevarán a cabo las actividades o sub actividades detalladas anteriormente

Descripción

- **CRITERIOS DE ACEPTACION:** En la celda "Criterios de aceptación" se debe detallar las condiciones esenciales y requisitos de desempeño que deben cumplirse para que el o los entregables del proyecto sea aceptado por el cliente

Criterio de Aceptación

2.3 WBS

En esta hoja electrónica el usuario detalla el desglose de las actividades según la planeación y automáticamente se irá actualizando a lo largo del proyecto.

FUNDACION CENTROMYPE

WBS (WORD BREAKDOWN STRUCTURE)

REGRESAR MENU

Nombre del Proyecto:

CODIGO ENTREGABLES	TAREAS	CODIGO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	CODIGO SUB ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	TIEMPO	FECHA INICIO	FECHA FINAL	PRECEDENTES	RECURSO HUMANO	ENTREGABLES
1	Entregable					58	10/11/2015	07/01/2016			
		A	Actividad A			8	10/11/2015	18/11/2015			Entrenamiento a 100 Pymes occidente
				A.1	Sub actividades A.1	5	10/11/2015	15/11/2015		Capacitadores	
				A.2	Sub actividades A.2	3	15/11/2015	18/11/2015	A.1	Capacitadores	
		B	Actividad B			11	18/11/2015	29/11/2015	A		Entreanimiento a 50 Pymkes oriente
				B.1	Sub actividades B.1	11	18/11/2015	29/11/2015		Experto financiero	
				B.2	Sub actividades B.2	5	18/11/2015	23/11/2015		Experto créditos	
		C	Actividad C			39	29/11/2015	07/01/2016	B.1		
				C.1	Sub actividades C.1	14	29/11/2015	13/12/2015		Experto en productividad	
				C.2	Sub actividades C.2	25	13/12/2015	07/01/2016	C.1		

- **NOMBRE DEL PROYECTO:** en esta celda se describe el nombre del proyecto a ejecutar

Nombre del Proyecto:

- **CODIGO DE ENTREGABLE:** en esta columna se asigna el código correspondiente al entregable

CODIGO ENTREGABLES
1

- **TAREA:** en esta columna se describe el o los entregables definidos en el alcance

TAREAS
Entregable

- **CODIGO ACTIVIDADES:** en esta columnase asigna el código correspondiente a la actividad a realizar

CODIGO ACTIVIDADES
A
B
C

- **ACTIVIDADES:** en esta columna se describe cada actividad en el nivel 1, para determinar su elemento de nivel inferior próximo Nivel 2.

ACTIVIDADES
Actividad A
Actividad B
Actividad C

- **CODIGO DE SUB ACTIVIDADES:** en esta columnase asigna el código correspondiente a las sub actividades a realizar

CODIGO SUB ACTIVIDADES
A.1
A.2
B.1
B.2
C.1
C.2

- **SUB ACTIVIDADES:** en esta columna se describen las sub actividades

que harán posible la realización de cada actividad programada

SUB ACTIVIDADES
Sub actividades A.1
Sub actividades A.2
Sub actividades B.1
Sub actividades B.2
Sub actividades C.1
Sub actividades C.2

- **TIEMPO:** en esta columna se detallan el número de días que tardará en realizarse el Entregable, las actividades y las sub actividades. Las celdas correspondientes la columna tiempo están formuladas para que al ingresar las fechas de inicio de fin de cada acción sean calculadas automáticamente.

TIEMPO
58
8
5
3
11
11
5
39
14
25

- **FECHA INICIO:** en esta columna se describen las fechas de inicio de las actividades y sub actividades

FECHA INICIO
10/11/2015
10/11/2015
10/11/2015
15/11/2015
18/11/2015
18/11/2015
18/11/2015
29/11/2015
29/11/2015
13/12/2015

- **FECHA FINAL:** en esta columna se describen las fechas de finalización de las actividades y sub actividades.

FECHA FINAL
07/01/2016
18/11/2015
15/11/2015
18/11/2015
29/11/2015
29/11/2015
23/11/2015
07/01/2016
13/12/2015
07/01/2016

- **PRECEDENTES:** en esta columna se detalla el código de aquellas Actividad o sub actividad que debe realizarse obligatoriamente para poder continuar con la siguiente actividad o sub actividad en la ejecución de un proyecto.

PRECEDENTES
A.1
A
B.1
C.1

- **RECURSO HUMANO:** en esta celda se Detalla por actividad o sub actividad el recurso humano indispensable para la ejecución del proyecto (Diagrama organizacional del Proyecto).

RECURSO HUMANO
Capacitadores
Capacitadores
Experto financiero
Experto créditos
Experto en productividad

- **DESCRIPCION DE ENTREGABLES:** en esta columna se detallan los entregables por actividad o sub actividad

DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES
Entrenamiento a 100 Pymes occidente
Entreanimiento a 50 Pymkes oriente

2.4PRESUPUESTO

En esta hoja electrónica el usuario el monto máximo autorizado para el proyecto, contra el que mediremos el desempeño de los costos incurridos en la realización del proyecto, se debe detallar lo que tengo disponible para gastar o invertir y lo que puedo llevar a cabo con los medios disponibles.

FUNDACION CENTROMYPE

PRESUPUESTO

REGRESAR MENU

NOMBRE DEL PROYECTO:

CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE	TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD	TOTAL		ENERO		FEBRERO		MARZO	
			PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
INGRESO			$ 10,000.00							
1		TAREA 1	$ 6,500.00	$ 2,420.00	$ 6,500.00	$ 2,420.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 470.00	$ 1,000.00	$ 470.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 550.00	$ 1,000.00	$ 550.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
		ENTREGABLE A	$ 6,500.00	$ 1,820.00	$ 6,500.00	$ 1,820.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 370.00	$ 1,000.00	$ 370.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 1,000.00	$ 50.00	$ 1,000.00	$ 50.00	$ -	$ -	$ -	$ -
	0		$ 300.00	$ 250.00	$ 300.00	$ 250.00	$ -	$ -	$ -	$ -

- **COLUMNAS A y B:** En este apartado se describe el nombre del proyecto, Código Contable y tareas/actividad.Se inicia con la numeración asignada según el catálogo de cuentas vigente las cuales se dividen en varios rubros según la necesidad del gasto a aplicar.

A	B
CODIGO PROYECTO	CODIGO CONTABLE
1	0
1,1	0
1,2	0
1,3	0
1,4	0
1,5	0
1,5	0
	0

- **COLUNMA C: Aquí se detallan las Actividades o Sub Actividades**

  En este apartado del presupuesto se describe la tarea y actividad a realizar.

C
TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD

- **INGRESO:** En este apartado se describe el monto establecido para el proyecto denominado INGRESO para que éste pueda generar automáticamente el descuento de los gastos.

INGRESO	$ 10.000,00

- **PRESUPUESTO MENSUAL:** Se detalla en el presupuesto los doce meses, estableciendo para ello una columna que se titula presupuesto y otra columna de Real para cada mes a partir de enero hasta diciembre, a medida se alimenta cada mes automáticamente se alimenta las dos primeras columnas que consolidan todo el presupuesto.

TOTAL		ENERO		FEBRERO		MARZO	
PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL
$ 10.000,00							
$ 6.500,00	$ 2.420,00	$ 6.500,00	$ 2.420,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 1.000,00	$ 470,00	$ 1.000,00	$ 470,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 300,00	$ 250,00	$ 300,00	$ 250,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 1.000,00	$ 550,00	$ 1.000,00	$ 550,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 300,00	$ 250,00	$ 300,00	$ 250,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 1.000,00	$ 50,00	$ 1.000,00	$ 50,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 300,00	$ 250,00	$ 300,00	$ 250,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 1.000,00	$ 50,00	$ 1.000,00	$ 50,00	$ -	$ -	$ -	$ -
$ 300,00	$ 250,00	$ 300,00	$ 250,00	$ -	$ -	$ -	$ -

ESTADO DE RESULTADO

Determina el rendimiento económico o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado de un proyecto determinado en un tiempo determinado.

- INGRESOS: Una vez se alimenta en el presupuesto el monto denominado ingreso, automáticamente se completa toda la información en el estado de Resultado.

FUNDACION CENTROPYME

Estado de resultados

Para el año que finaliza el 31/12/2015

REGRESAR MENU

Ingresos:

Ingresos		$ -

Gastos:

No. Cuenta		
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
0	$ -	
Total de gastos		$ -

Otros ingresos

Otros Ingresos		
Total de otros ingresos		$ -

Ganancia (pérdida) neta	$0.00

2.5 CONTROL DEL PRESUPUESTO

En esta hoja se da el seguimiento de la ejecución presupuestaria de Ingresos y Egresos así como las tareas, actividades y sub actividades que se realizaran en el proyecto, con la finalidad de asegurar su cumplimiento y mantener actualizada lainformación relativa a los niveles de la ejecución en términos financieros.

CODIGO CONTABLE	TAREA/ACTIVIDAD/SUB ACTIVIDAD	MONTO EN $	MONTO REAL	AVANCE FINANCIERO ALERTAS
	TAREA 1	**$ 6.500,00**	**$ 2.420,00**	**37%**
0		$ 1.000,00	$ 470,00	47%
0		$ 300,00	$ 250,00	83%
0		$ 300,00	$ 250,00	83%
0		$ 1.000,00	$ 50,00	5%
0		$ 300,00	$ 250,00	83%
	ACTIVIDAD A	**$ 6.500,00**	**$ 1.820,00**	**28%**
0		$ 1.000,00	$ 370,00	37%
	SUB ACTIVIDAD A1	$ 1.000,00	$ 50,00	5%
0		$ 300,00	$ 250,00	83%
	ACTIVIDAD B	**$ 6.500,00**	**$ 1.700,00**	**26%**
0		$ 1.000,00	$ 250,00	25%
	SUB ACTIVIDAD B1	$ 300,00	$ 250,00	83%
0		$ 1.000,00	$ 50,00	5%

... CARTA PROYECTO | PLAN DE ACCION PLANTILLA | WBS | PRESUPUESTO | CONTROL PRESUPUESTARIO | ESTADO DE RESU

- presupuestado el color es amarillo, finalmente si la ejecución del proyecto ha finalizado y el gasto excede al 100% de lo presupuestado **AVANCE FINANCIERO ALERTAS:** En este apartado se describen tres etapas de alertas las cuales muestran si el proyecto se está cumpliendo en tiempo y el gasto no excede el 50% de lo presupuestado el semáforo muestra el color

verde, además si presenta atraso en el tiempo de ejecución y el gasto excede del 50% de lo el color es rojo.

AVANCE FINANCIERO ALERTAS
37%
47%
83%
83%
5%
83%
28%
37%
5%
83%
26%
25%
83%
5%

2.6 CONTROL DE PLAN DE ACCION DE PROYECTOS

En esta hoja se describe el avance en tiempo y número de actividades de las acciones que se programaron en el desglose WBS para que los entregables sean posibles.

Fundación Centromype
Control Plan de acción

Proyecto:		Gerente de Proyectos:	Fecha de creado:
Responsable de Proyecto:	Equipo de colaboradores:		Revisado:
Descripción del Producto o Servicio:			
Entregables finales:			

Actividades	Responsable	Descripción	Unidad	M= meta; MRP=meta reprogramada; R= real	Fecha finalizado	Línea de tiempo 2016 ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Febrero 2016
Entregable	Juan	Entrenamiento a 150 Pymes en todo el País y capacitación a 100 empresarios	N A	M	30/04/2016													Febrero 2016
				MRP														
				R														
Actividad A	Roberto	Entrenamiento 100 Pymes de Occidente	Empresas Entrenadas	M	28/02/2016	35	65											Febrero 2016
				MRP														
				R		10												
Actividad B	Sandra	Entrenamiento 50 Pymes de Oriente	Empresas Entrenadas	M	30/04/2016			10	40									Febrero 2016
				MRP														
				R														
Actividad C	Paty	Capacitación a 100 empresarios	Capacitaciones	M	30/04/2016	25	25	50										Febrero 2016
				MRP														
				R		25												

- **PROYECTO:** en esta celda se describe el nombre del proyecto a ejecutar.
- **EQUIPO DE COLABORADORES:** en esta celda se describen los nombres del equipo con el que se ejecutará el proyecto.

- **RESPONSABLE DEL PROYECTO:** se describe el nombre del responsable de la coordinación de las actividades del proyecto.
- **FECHA DE CREADO:** en esta celda se describe la fecha de elaboración del documento
- **REVISADO:** en esta celda se describe la fecha en la que el documento se revisa al ser presentado
- **DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO:** en esta celda sedescribe de una manera concisa el producto o servicio que el proyecto generará por medio de entregables finales que satisfagan la necesidad u objetivo del cliente.
- **Entregables finales:** en esta celda se debe hacer una descripción específica y medible de los productos que el proyecto debe entregar, identificando si el cliente espera ciertas funciones específicas del entregable final o ha definido especificaciones para el mismo
- **ACTIVIDADES:** en esta columna se describen los entregables y las actividades por medio de las cuales se realizarán los entregables
- **RESPONSABLE:** en esta columna se describen los nombre de los responsables de que se lleven a cabo los entregables y actividades
- **DESCRIPCION:** en esta columna se deben describir de forma especifica los entregables y las actividades a realizar

- **UNIDAD:** en esta columna debe detallarse la unidad que del producto o servicio a brindar, ejemplo Número de personas atendidas, Empresas entrenadas, etc.
- **M, MRP Y R:** esta columna describe lo siguiente

  M= Meta en número de actividades a realizar

  MRP= Meta reprogramada en número de actividades aplazadas

  R= Real en número de actividades efectivamente realizadas
- **LINEA DE TIEMPO:** en la columna fecha de finalización debe escribirse la fecha en la que deben finalizar los entregables y las actividades. En la columnas que describen los meses debe colocarse el número de actividades o entregables a realizar.

  La línea de tiempo describe aquellas actividades que son críticas y que por lo tanto hay que atender sin retraso para no atrasar todo el entregable.
- **ALERTAS:** esta es la última columna de este cuadro y en la misma se muestran en color rojo se colocan aquellas actividades atrasadas y en color verde las que están en tiempo.

  Si dentro de las acciones a realizar se atrasa una actividad crítica todo el entregable se mostrara en rojo (atrasado).

7.2.7 CRONOGRAMA CONTROL DE PROYECTOS

Este formato muestra la forma en que se le dará seguimiento a los proyectos que se están ejecutando, mediante las actividades realizadas, pendientes y aplazadas, lo cual permitirá cruzar el avance físico y técnico.

- En este apartado se deberá de ingresar, la fecha de inicio del proyecto el cual automáticamente se llenaran las celdas de la 1 – 31 que corresponden a los días de cada mes en que se desarrollara el proyecto.

- Se debe de colocar la persona responsable de coordinar el proyecto.

Fase o Plan	N°	MES / SEMANA / ACTIVIDADES	PERIODO	
			Ini.	Fin.
PROYECTO CESAL	1	Actividad A	1	6
	2	Sub actividades A.1	3	4
	3	Sub actividades A.2	5	6
	4	Actividad B	5	6
	5	Sub actividades B.1	8	9
	6	Sub actividades B.2	4	12
	7	Actividad C	13	13
	8	Sub actividades C.1	15	15
	9	Sub actividades C.2	8	8
	10			

- En el apartado de Fase o Plan, se deberá de escribir el nombre del proyecto que se ejecutará.
- En las celdas de Actividad se deberá de escribir el detalle de las actividades a realizar en el periodo en que se llevará a cabo el proyecto.
- En la celda de Periodo se deberá de colocar el día de inicio y finalización de la actividad, dentro de los días del mes.

% Cumpl.	jueves, 01 de enero de 2015	viernes, 02 de enero de 2015	sábado, 03 de enero de 2015	domingo, 04 de enero de 2015	lunes, 05 de enero de 2015	martes, 06 de enero de 2015	miércoles, 07 de enero de 2015	jueves, 08 de enero de 2015	viernes, 09 de enero de 2015	sábado, 10 de enero de 2015	domingo, 11 de enero de 2015	lunes, 12 de enero de 2015	martes, 13 de enero de 2015	miércoles, 14 de enero de 2015	jueves, 15 de enero de 2015	viernes, 16 de enero de 2015	sábado, 17 de enero de 2015	domingo, 18 de enero de 2015	lunes, 19 de enero de 2015	martes, 20 de enero de 2015	miércoles, 21 de enero de 2015	jueves, 22 de enero de 2015	viernes, 23 de enero de 2015	sábado, 24 de enero de 2015	domingo, 25 de enero de 2015	lunes, 26 de enero de 2015	martes, 27 de enero de 2015	miércoles, 28 de enero de 2015	jueves, 29 de enero de 2015	viernes, 30 de enero de 2015	sábado, 31 de enero de 2015
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
50.0								Ok																Ok			Ok				
50.0						P					Ok														A			P			
50.0									P																Ok						
0.0																												A			
150.0							Ok			Ok		Ok																			
0.0																															
0.0																															
0.0							P																								
0.0																															
0.0																															

- En cada una de las casillas de los días que corresponden del mes se deberá de seleccionar el criterio de cumplimiento que corresponda según la actividad, las cuales serán: OK, P (pendiente), A (aplazado), lo anterior hará que automáticamente se calcule el porcentaje de medición de cada actividad según el detalle de los días.

Totales Actividades		
Realizadas	Pendientes	Aplazadas
3	0	0
1	2	1
1	1	0
0	0	1
3	0	0
0	0	0
0	0	0
0	1	0
0	0	0
0	0	0

- El este apartado de Total de Actividades se resume el detalle las actividades realizadas, tomando en consideración los criterios de aceptación de cada proyecto, él se completa de forma automática, al llenar la demás información.

TOTALES:	1	% DE AVANCE TOTAL:	OK= Realizadas	0	0	0	0	0	0	1	1
		30.0	P= Pendientes	0	0	0	0	0	1	1	0
			A= Aplazadas	0	0	0	0	0	0	0	0

- El formato esta formulado para llevar el control de actividades para 7 proyectos, por lo tanto en este apartado se resume, el total de avance

por proyecto y los criterios de medición de cada proyecto, este se completa de forma automática.

Anexo 2

MANUAL PARA LA APLICACIÓN DE LOS COSTOS FIJOS INDIRECTOS RELACIONADOS CON LOS PROYECTOS QUE EJECUTA CENTROMYPE

Fundación promotora de la competitividad de la micro y pequeña empresa, CENTROMYPE

INDICE

1. Introducción…… 1

2. Gestión de Costos y Estrategia Organizacional…… 3

3. Política de Costos…… 3

3.1 Formulación de una Política de Costos…….….. 4

3.2 Consecuencias de no contar con una Política de Costos……... 5

4. Estructura de Costos……... 5

5. Manejo de Presupuestos por centro de Costos y su correspondiente ejecución de actividades …… 6

6. Metodología para la aplicación de costos indirectos…….. 7

6.1 Método simple de tasa de costos Indirectos… …….. 7

6.2 Método múltiple de tasa de costos indirectos…… 10

INTRODUCCION

El presente documento contiene dos metodologías de aplicación de los costos fijos indirectos que se encuentran relacionados con Proyectos para una ONG como lo es CENTROMYPEbajo una estructura de costos bien definida por medio de la formulación de una Política de Costos con el propósito de establecer lineamientos para el tratamiento de costos en las fases de presupuestación, asignación, distribución y reporte.

La gestión financiera se ve favorecida si la organización ha incluido en su sistemafinanciero/contable un enfoque de centros de costos, dado que ello permite un mejorordenamiento de los costos e información pertinente para apoyar la toma de decisiones. Porotra parte, una implementación apropiada de centros de costos permite contabilizar los costosdirectos de los proyectos y a su vez asignarles su “parte justa” de los costos indirectos(personal administrativo, contable, alquiler de oficinas, etc.). Así, esta práctica favorece larecuperación total de costos y permite que una organización cuente con la información y lossistemas que sustenten tanto la negociación de proyectos como los reportes requeridos por lasdiversas fuentes de financiamiento.

El ordenamiento yasignación apropiada de costos considerando las diversas operaciones de una organizaciónfacilita la gestión de proyectos, el análisis financiero y la toma de decisiones. A su vez, laimplementación de centros de costos y el análisis de costos indirectos promueve la**sostenibilidad financiera.**

El propósito de la metodología presentada en este documento es el de intentar cambiar losenfoques tradicionales de producción y uso de información financiera, para que los usuariosinternos de CENTROMYPE empiecen a contar con información más precisa, oportuna y a lamedida que mejore su capacidad de tomar decisiones.

1. GESTION DE COSTOS Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

El buen manejo de costos facilita el cumplimiento de las prioridadesorganizacionales, contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, y promueve una cultura deorden y transparencia.

Aspectos como **costos directos e indirectos**,método de asignación de gastos, definiciónde agrupaciones de costos, consolidación deinformación financiera, reportes a múltiplesfuentes (internas y externa), entre otros, sontópicos que necesariamente requieren elinvolucramiento de toda la organización a fin de lograr el alineamiento y unión entre los aspectos financieros y operativos o programáticos.

Así, desde una **perspectiva estratégica** seaprecia claramente que una apropiada gestiónde costos tiene una marcada influencia entemas de **sostenibilidad e impacto organizacional**.

2. POLITICA DE COSTOS.

Es parte del conjunto de políticas financieras y contables de una organización. Su propósitocentral es establecer lineamientos para el tratamiento de costos en las fases depresupuestación, asignación, distribución, y reportes. Para tal efecto, la política de costos definecriterios para el uso de fondos, la agregación de costos, eldiseño de agrupación de cuentas, **la clasificación de costos directos e indirectos**, y sobre los límitesde responsabilidad de las áreas operativas y financieras en la gestión de costos.

Una política de costos no sólo es una declaración de uso interno sino también un elemento clave para clarificar los términos de cooperación con entidades quefinancian proyectos y que pueden tener interés en trabajar como socios en iniciativas dedesarrollo.

2.1 FORMULACION DE UNA POLITICA DE COSTOS

Definir una política de costos es una necesidad organizacional importante quedebe manejarse de una manera sistemática. A continuación, el siguienteconjunto de preguntas ilustra los temas claves que deben ser resueltos en la definición de unapolítica institucional de costos.

- ✓ ¿Cómo seleccionar a los participantes encargados de definir e implementar la política de costos?
- ✓ ¿Qué criterios o pautas contables enmarcarán nuestro enfoque de gestión de costos?
- ✓ **¿De qué manera se asegurará que los fondos de proyectos incluyan una porción razonable de costos indirectos?**
- ✓ ¿Cuántos centros de costos vamos a utilizar?, ¿por qué?, y ¿a qué necesidades responden?
- ✓ **¿Qué costos vamos a considerar como indirectos?, ¿existirán algunas excepciones?**
- ✓ **¿Qué método de asignación de costos indirectos vamos a usar?**

- ✓ **¿Con qué frecuencia vamos a revisar nuestra tasa de costos indirectos?**

Las respuestas a las preguntas anteriores, en el contexto y entorno particular de la Fundación, permitirán establecer una posición clara para un manejo apropiado de costosque responda y apoye las prioridades estratégicas y operativas de la organización

2.2CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UNA POLITICA DE COSTOS.

- ✓ Puede existir alta discrecionalidad en la clasificación de costos indirectos y directos
- ✓ Se corre el riesgo de perder credibilidad por no ser consistente en el manejo de costos.
- ✓ La relación entre costos directos e indirectos (overhead) carecerá de toda validez.
- ✓ Existencia de procedimiento contable “adhoc” por donante.
- ✓ La estructura de costos difícilmente tendrá una orientación estratégica.

3. ESTRUCTURA DE COSTOS.

Existen un conjunto de condiciones que favorecenuna apropiada estructuración de costos. Tales elementos son presentados a continuación.

- ✓ Compromiso directivo para la implementación de una eficiente estructura de costos.
- ✓ Definición y alineamiento de la política de costos con los objetivos y prioridades organizacionales.
- ✓ Involucramiento de personal clave del área operativa y financiera.
- ✓ Enfoque participativo para la identificación de temas / información clave.
- ✓ Amplio conocimiento de la manera en que la organización desarrolla sus operaciones.
- ✓ Equipo financiero entrenado y con experiencia en temas contables.
- ✓ Políticas y procedimientos escritos que respalden la estructura de costos con instrucciones de cómo usar el sistema

4. MANEJO DE PRESUPUESTOS POR CENTRO DE COSTO Y SU CORRESPONDIENTE EJECUCION DE ACTIVIADADES.

Una vez configurada la estructura de costos, se debe revisar las disponibilidades y/o estimaciones defondos para cada centro de costo. Esta práctica, junto con la identificación de responsablespara cada agrupamiento de costo, facilitará claridad en la ejecución de las diversas actividadesde la organización y una gestión apropiada de los fondos que se administran.

Lo importante de los presupuestos, en el contexto de la gestión de costos, es que ellos debenseguir a las prioridades operativas. Esto implica que antes de establecer y/o confirmar unpresupuesto se debe contar con un plan que

describa como se alcanzarán los objetivos ymetas (Carta de proyecto, Definición de Alcance, WBS). Así, definido el plan, se generará el presupuesto respectivo, proyección que dará origena un centro de costo específico contra el que se registrarán los desembolsos del proyecto.

5. METODOLOGIAS PARA LA APLICACIÓN DE COSTOS INDIRECTOS.

5.1 METODO SIMPLE DE TASA DE COSTOS INDIRECTOS.

Los números que se muestran en los siguientes cuadros (1 y 2) son solamente para propósitosilustrativos y no reflejan los números reales de la Fundación.

La fórmula correspondiente almétodo simple de asignación de costos indirectos se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1

Fórmula—Método Simple

$$\frac{\text{Costos Indirectos}}{\text{Costos Directos}} = \text{Costos Indirectos \% (TCI)}$$

$$\frac{\$200{,}000\ (CI)}{\$1{,}000{,}000\ (CD)} = 20\ \%\ \text{TCI}$$

- *El total de costos de $1,200,000 incluye todo los departamentos y actividades de una organización.*

Cuadro 2

Costos Indirectos	Monto $
▫ Renta y Servicios	24,000
▫ Director Ejecutivo	48,000
▫ Contralor	29,000
▫	19,000
▫	21,000
▫ Preparación de propuestas	52,000
▫ Teléfono y otros	7,000
Total	200,000

En el método simple de asignación de costos indirectos, la tasa de costos indirectos sepresenta como el cociente de los costos indirectos divididos entre el total de costos directos.

Para el ejemplo, los números fueron calculados estimando los probables costos indirectos delsiguiente año (período para el cual se ha elaborado una propuesta de costos indirectos). ElCuadro 2 muestra el desagregado de los costos indirectos. Estos son costos imprescindiblesque una organización anticipa incurrir, independientemente si son cubiertos apropiadamente por los Financiadores.

Aplicación TCI

Así como se estimaron costos indirectos para el siguiente año, los costos directos tambiéndeben estimarse para el mismo período. Basado en el financiamiento existente, como enpotenciales fondos, el $1,000,000 de costos directos estimados se desagrega como sigue:

A.	BANDESAL	$500,000
B.	GOBIERNO	$175,000
C.	CONAMYPE	$ 75,000
D.	OIT	$ 0
E.	FONDOS PROPIOS	$250,000
	TOTAL DIRECTO	**$1,000,000**

El siguiente cuadro presenta la distribución de costos directos e indirectos por fuente de financiamiento:

Cuadro 3

		A	B	C	D	E	
		BANDESAL	**GOBIERNO**	**CONAMYPE**	**OIT**	**FONDOS PROPIOS**	**TOTAL**
		50.0%	**17.5%**	**7.5%**	**0.0%**	**25.0%**	**100.0%**
	Línea Presupuestal	$ 300,000	$ 100,000	$ 50,000	$ -	$ 200,000	$ 650,000
1	Personal y Beneficios	$ 200,000	$ 75,000	$ 25,000	$ -	$ 50,000	$ 350,000
2	Otros Costos Directos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
3	Subdonaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Total de Costos Directos	**$ 500,000**	**$ 175,000**	**$ 75,000**	**$ -**	**$ 250,000**	**$ 1,000,000**
	Costos Indirectos 20%	$ 100,000	$ 35,000	$ 15,000	$ -	$ 50,000	$ 200,000
	Costos Totales	**$ 600,000**	**$ 210,000**	**$ 90,000**	**$ -**	**$ 300,000**	**$ 1,200,000**

En el Cuadro 3, la parte justa de cada financiador se aprecia claramente. A partir de estaproyección, se debe solicitar a cada financiador que cubra los costos indirectos asociados conla “participación” de sus proyecto(s) dentro de la Fundación. En nuestro ejemplo, se determinóque el porcentaje apropiado de costos indirectos estaba estimado en 20% para el año encuestión.

Así, BANDESAL es responsable del 50% del total de costos directos proyectados para elaño. La lógica luego lleva a que BANDESAL deba cubrir 50% del total de costos indirectos para elaño si todo va de acuerdo a lo planeado. Este 50% del total de costos indirectos es igual a$100,000, lo cual es 20% del total de costos directos del proyecto de BANDESAL (de $500,000).

Similarmente, la “participación” del proyecto del CONAMYPE es 7.5% del total de costosdirectos proyectados, totalizando $75,000. CONAMYPE por lo tanto, es responsable del7.5% de los costos indirectos proyectados 7.5% de $200,000 es $15,000 que a su vezrepresenta el 20% de los costos directos proyectados (de $75,000). Finalmente, como la propiaorganización es responsable 25% del total de costos directos proyectados para el año entonces

debe de prepararse para cubrir $50,000 del total de costos indirectos, monto que representa el25% del total.

La terminología clave aquí es la “parte justa”. Los montos indicados en al Cuadro 3 reflejan laparte justa de cada financiador no obstante de que ellos estén dispuestos o no a pagar poresto.

5.2METODO MULTIPLE DE TASA DE COSTOS INDIRECTOS.

La metodología de asignación de costos indirectos es más compleja y requiere un mayor detalle contable quela metodología de costos simple. En algunos casos requiere reestructurar el esquema de centros de costo,identificar y adoptar variables de distribución de costos indirectos, entre otros.

El procedimiento que se propone a continuación para el cálculo de los costos indirectos bajo una BaseMúltiple considera los siguientes pasos:

1. Revisión del registro apropiado de Costos según su Naturaleza
2. Identificación y Clasificación Costos Directos e Indirectos y Ajuste de Costos
3. Acumulación de Costos por Centro de Costos y Ajuste de Costos
4. Identificación de Variables de Distribución de Costos Indirectos
5. Distribución de Costos Indirectos
6. Cálculo de la tasa de Costos Indirectos por Proyecto

A continuación se presenta la aplicación de la metodología anteriormente descrita considerando números y cuentas hipotéticas para CENTROMYPE.

Paso 1: Revisión del registro apropiado de Costos según Naturaleza

Se realiza una estructuración considerando las categorías principales de costos.

Paso 1

Detalle de Costos Relevantes

No.	Cuenta	US$	
1	Salarios	323,478.46	*25%*
2	Beneficios	97,043.54	*8%*
3	Salarios Dirección	21,129.23	*2%*
4	Beneficios Dirección	6,338.77	*0%*
5	Viajes	83,589.38	*7%*
6	Suministros	52,156.50	*4%*
7	Utiles Oficinas	27,909.45	*2%*
8	Alquileres	152,872.50	*12%*
9	Teléfono	104,231.25	*8%*
10	Depreciación	110,280.75	*9%*
11	Auditoría	56,558.74	*4%*
12	Mantenimiento	22,399.50	*2%*
13	Correo	5,640.75	*0%*
14	Otros	14,224.50	*1%*
15	Seguros	40,319.10	*3%*
16	Equipo Compras	151,975.00	*12%*
17	Atenciones al personal	2,317.50	*0%*
18	Legal	1,802.59	*0%*
Total US$		**1274,267.51**	*100%*

Las categorías seleccionadas deben registra de manera sumada los costos del último año.

Paso 2:Identificación y Clasificación Costos Directos e Indirectos y Ajuste de Costos

A partir de la información anterior, elpersonal contable debe proceder a consolidar la clasificación de costosconsiderando si son directos o indirectos. A su vez, se debe identificar los rubros que los cooperantes no aceptan como costos indirectos como por ejemplo compra de equipos o gastos de representación.

Paso 2

Clasificación de Costos y Ajustes

		Costos Registrados		Ajustes		Costos Ajustados	
No.	**Cuenta**	**Directos**	**Indirectos**	**Directos**	**Indirectos**	**Directos**	**Indirectos**
1	Salarios	291,785	31,694			291,785	31,694
2	Beneficios	87,535	9,508			87,535	9,508
3	Salarios Dirección	-	21,129			-	21,129
4	Beneficios Dirección	-	6,339			-	6,339
5	Viajes	75,864	7,725			75,864	7,725
6	Suministros	52,157	-			52,157	-
7	Utiles Oficinas	22,759	5,150			22,759	5,150
8	Alquileres	118,538	34,335			118,538	34,335
9	Teléfono	85,347	18,884			85,347	18,884
10	Depreciación	94,830	15,451			94,830	15,451
11	Auditoría	47,889	8,670			47,889	8,670
12	Mantenimiento	18,966	3,434			18,966	3,434
13	Correo	4,267	1,373			4,267	1,373
14	Otros	14,225	-			14,225	-
15	Seguros	34,139	6,180			34,139	6,180
16	Equipo Compras	138,975	13,000	(138,975)	(13,000)	-	-
17	Atenciones al personal	818	1,500	(818)	(1,500)	-	-
18	Legal	-	1,803			-	1,803
		1088,094	**186,175**	**(139,793)**	**(14,500)**	**948,301**	**171,675**

Total US$	**1274,269**	**(154,293)**	**1119,976**

Al hacer el ajuste de costos directos e indirectos, el total de costos a considerar se redujo a US$ 1,119,976.

Paso 3: Acumulación de Costos por Centro de Costos y Ajuste de Costos

En el paso 3 se debe proceder a determinar el valor acumulado por centro de costo (para el ejemplo se han definido 4 centros de costos directos por proyecto

y 1 centro de costos indirectos) a fin de facilitar la asignación de costos indirectos.

El siguiente cuadro muestra la información contable por centro de costos.

Paso 3

Clasificación de Costos y Ajustes

No.	Cuenta	BANDESAL	Gobierno	CONAMYPE	OIT	Costos Indirectos	Total
1	Salarios	145,892	14,589	43,768	87,535	31,694	323,478
2	Beneficios	43,768	4,377	13,130	26,261	9,508	97,044
3	Salarios Dirección					21,129	21,129
4	Beneficios Dirección					6,339	6,339
5	Viajes	37,932	3,793	11,380	22,759	7,725	83,589
6	Suministros	26,078	2,608	7,823	15,647	-	52,156
7	Utiles Oficinas	11,380	1,138	3,414	6,828	5,150	27,910
8	Alquileres	59,269	5,927	17,781	35,561	34,335	152,873
9	Teléfono	42,674	4,267	12,802	25,604	18,884	104,231
10	Depreciación	47,415	4,742	14,225	28,449	15,451	110,282
11	Auditoría	23,945	2,394	7,183	14,367	8,670	56,559
12	Mantenimiento	9,483	948	2,845	5,690	3,434	22,400
13	Correo	2,134	213	640	1,280	1,373	5,640
14	Otros	7,112	711	2,134	4,267	-	14,224
15	Seguros	17,069	1,707	5,121	10,242	6,180	40,319
16	Equipo Compras	64,031	9,914	16,508	48,523	13,000	151,976
17	Atenciones al personal	392		131	294	1,500	2,317
18	Legal					1,803	1,803
Total según Registros		**538,574**	**57,328**	**158,885**	**333,307**	**186,175**	**1,274,269**
Ajustes		**64,423**	**9,914**	**16,638**	**48,817**	**14,500**	**154,292**
Total US$		**474,151**	**47,414**	**142,247**	**284,490**	**171,675**	**1,119,977**

En el caso de los costos indirectos por salarios y beneficios se han trasladado a costos por Función para asignar según corresponde a cada Proyecto.

Costo por Naturaleza	
Salario	31694
Beneficios	9508
Salarios-Dirección	21129
Beneficios-Dirección	6339
Total	**68670**

Costo por Función	
Administración	14421
Compras	6180
Contabilidad	16481
Sistemas	4120
Dirección	27468
Total	**68670**

Paso 4:Identificación de Variables de Distribución de Costos Indirectos

La siguiente tarea es identificar un conjunto de variables a fin de distribuir los costos indirectos correctamente a los centros de costos por Proyecto. El propósito es seleccionar variables que reflejen mejor el nivel de uso o consumo de los recursos a fin de asignar los costos indirectos de la forma más justa al centro de costos que lo requirió.

Para el ejemplo se han considerado las siguientes variables de uso o consumo de recursos: Financiamiento, Órdenes de compra, Registros Contables, Requerimientos, Metros cuadrados, número de activos, número de consultas entre otros expresados en porcentajes. Los porcentajes de asignación pueden basarse en levantamientos de datos por ejemplo metros cuadrados para un área determinada,nivel de consumo telefónico para un proyecto determinado o información basada en datos históricos por ejemplo número de requerimientos al área de Sistemas, cantidad de registros contables realizados para un Proyecto determinado.

El siguiente cuadro presenta las variables de distribución por ítem de costo y el porcentaje asignado.

Paso 4

No.	Centro de Costos	Variables de Distribución	BANDESAL	Gobierno	CONAMYPE	OIT	Total
1	Administración	% Financiamiento	49%	5%	15%	31%	100%
2	Compras	% Ordenes de Compra	39%	3%	18%	40%	100%
3	Contabilidad	% de registros contables	35%	3%	24%	38%	100%
4	Sistemas	% requerimientos	25%	2%	34%	39%	100%
5	Dirección	% Financiamiento	49%	5%	15%	31%	100%
6	Viajes	% Financiamiento	49%	5%	15%	31%	100%
7	Utiles de oficina	% Financiamiento	49%	5%	15%	31%	100%
8	Alquileres	% m2	45%	3%	12%	40%	100%
9	Teléfono	% consumo	35%	2%	25%	38%	100%
10	Depreciación	% de Activos	52%	1%	10%	37%	100%
11	Auditoría	% Financiamiento	49%	5%	15%	31%	100%
12	Mantenimiento	% m2	45%	3%	12%	40%	100%
13	Correo	% Financiamiento	49%	5%	15%	31%	100%
14	Seguros	% de Activos	52%	1%	10%	37%	100%
15	Legal	% de consultas	19%	42%	16%	23%	100%

Paso 5: Distribución de Costos Indirectos

Basados en las variables de distribución de costos indirectos y a los porcentajes identificados, se realiza la asignación de costos indirectos a los Proyectos que para el ejemplo hemos denominado BANDESAL, Gobierno, CONAMYPE y OIT.

Paso 5

Distribución de costos indirectos

No.	Centro de Costos	Variables de Distribución	BANDESAL	Gobierno	CONAMYPE	OIT	Total
1	Administración	% Financiamiento	7,066	721	2,163	4,471	14,421
2	Compras	% Ordenes de Compra	2,410	185	1,112	2,472	6,180
3	Contabilidad	% de registros contables	5,768	494	3,955	6,263	16,481
4	Sistemas	% requerimientos	1,030	82	1,401	1,607	4,120
5	Dirección	% Financiamiento	13,459	1,373	4,120	8,515	27,468
6	Viajes	% Financiamiento	3,785	386	1,159	2,395	7,725
7	Utiles de oficina	% Financiamiento	2,524	258	773	1,597	5,150
8	Alquileres	% m2	15,451	1,030	4,120	13,734	34,335
9	Teléfono	% consumo	6,609	378	4,721	7,176	18,884
10	Depreciación	% de Activos	8,035	155	1,545	5,717	15,451
11	Auditoría	% Financiamiento	4,248	434	1,301	2,688	8,670
12	Mantenimiento	% m2	1,545	103	412	1,374	3,434
13	Correo	% Financiamiento	673	69	206	426	1,373
14	Seguros	% de Activos	3,214	62	618	2,287	6,180
15	Legal	% de consultas	343	757	288	415	1,803
	Total Costos Indirectos		**76,160**	**6,487**	**27,895**	**61,133**	**171,675**

De esta manera por ejemplo los costos indirectos correspondientes al Proyecto BANDESAL ascienden a US$ 76,160 representando este un mejor valor para

medir los costos indirectos que corresponden a la realización del Proyecto BANDESAL.

Paso 6: Cálculo de la tasa de Costos Indirectos por Proyecto

Luego, combinando los resultados del paso 3 y el paso 5, se calcula la tasa de costosindirectospara cada uno de los Proyectos.

Tasa de Costos Indirectos por Proyectos	BANDESAL	Gobierno	CONAMYPE	OIT
Costos Directos	474,151	47,414	142,247	284,490
Costos Indirectos	76,160	6,487	27,895	61,133
Tasa	16.06%	13.68%	19.61%	21.49%

Este procedimientopermite observar que las tasas fluctúan entre 13.68% y 21.49%. Estos resultados específicos por Proyecto no hubieran sido posibles si se hubiera trabajado bajo el método simple deasignación de costos indirectos, método que hubiera presentado una tasa uniforme de 18.10% para todos los programas, “favoreciendo a algunos y perjudicando a otros”.

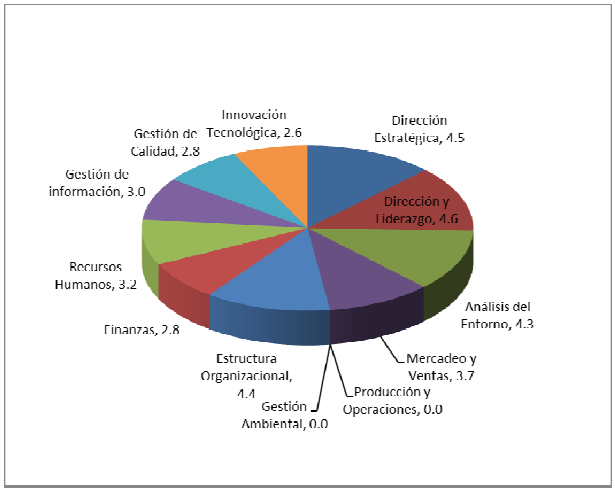
Consideraciones Importantes

1. Debido a que CENTROMYPE no tiene definido el número de proyectos con los que trabajará durante el año debe definir un centro de costos para incluir los “Costos indirectos asumidos por la Fundación” los cuales se irían asignando a medida que se van ganando nuevos proyectos.

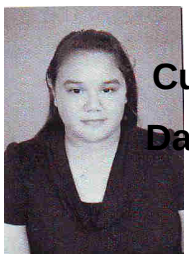
2. Al terminar un proyecto se debe trasladar la porción del costo asumida por el proyecto finalizado al centro de costos donde si incluyen los costos indirectos asumidos por la Fundación.

Anexo 3 – Resultados de Calificación CENTROMYPE

Área	Nota Ponderada del Área
Dirección Estratégica	4.5
Dirección y Liderazgo	4.6
Análisis del Entorno	4.3
Mercadeo y Ventas	3.7
Producción y Operaciones	#¡DIV/0!
Gestión Ambiental	#¡DIV/0!
Estructura Organizacional	4.4
Finanzas	2.8
Recursos Humanos	3.2
Gestión de información	3.0
Gestión de Calidad	2.8
Innovación Tecnológica	2.6



Anexo 4 – Curriculum



Currriculum Vitae

Datos Personales:

Nombre: Ramos Chavez Estefany Alexandra

Edad: 20 años

Estado Civil: Soltera

Dirección: Reparto Los Santos II pasaje 13 block"o" casa 14 Soyapango, San Salvador.

Nacionalidad: Salvadoreña

Licencia de conducir: Liviana

DUI: 05076092-7

NIT: 0614-181194-113-6

Celular: 7292-7177 o 7913-9310

Teléfono: 2291-4984

Profesión: Estudiante en Licenciatura en Contaduría Pública.

Correo:alexa_ramos18@hotmail.com

Historial Académico

Educación Superior:

- Lic. en ContaduríaPública

  Universidad Tecnológica de El Salvador

Desde 2013--Actualmente

Educación Media:

- BachilleratoTécnico Vocacional Opción Contador

  Colegio Johan Kepler.

Educación Básica:

- Colegio Ricardo Miro.

Otros estudios

- Seminario de planeación estratégica.
- Seminario de globalización económica, neoliberalismo y tratados de libre de comercio: consecuencias en la economía Salvadoreña.
- Cursos de inglés nivel 4.

Habilidades

- Manejo de computación bajo el sistema operativo de Microsoft Office: Word, Excel, Powerpoint.
- Dominio de Ingles (nivel Medio)
- Manejo de Inventarios.
- Elaboración de planilla.

Referencias Personales:

- Socorro del Rosario Chávez Vásquez 2292-1566
- Jennifer Gabriela Landaverde Figueroa 2297-7287
- María Dolores Orellana de Pocasangre 2292-1315

Anexo 5

Términos de Referencia Sistema Contable

Requerimientos de Sistema Contable.

Los requisitos indispensables que debe de contener un Sistema Contable son los siguientes:

- La Cantidad de Usuarios del Sistema sería de 4 personas.
- Módulos a utilizar: ***Facturación, Cuentas por pagar, Bancos, Control de Proyectos y Contabilidad***.
- Periferias que alimentan la contabilidad: Facturación, Compras, Bancos (Cheques, Remesas, Notas de Abono, Notas de Cargo), Partidas de Diario.
- Reportes de Salida: Estados Financieros por Proyectos, Estados Financieros Generales de la Fundación (Balance de Comprobación, Balance General y sus anexos, Estado de Resultados y sus anexos), Costeo por Proyecto, Prorrateo por proyecto, reportes de cheques, Libro de Bancos, Libro de Compras, Libro de Ventas (Ventas a Contribuyentes y Ventas a Consumidor Final), Balanza de Comprobación, Reporte de Gastos por proveedor, Reporte de cheques por proveedor.

- La frecuencia con la que se generan las salidas de información contable son:

Nombre del Reporte	Frecuencia
Estados Financieros por Proyecto	Mensual
Estados Financieros Generales	Mensual
Flujo de Efectivo	Mensual
Ejecución presupuestaria	Mensual
Costeo por Proyecto	Mensual
Prorrateo por Proyecto	Mensual
Reportes de cheques	Diario
Libro de Bancos	Diario
Libro de Compras	Diario
Libros de Ventas	Diario
Balance de Comprobación	Mensual
Reporte de gastos por proveedor	Mensual
Reporte de cheques por proveedor	Mensual
Libro de IVA	Diario
Disponibilidad	Semanal
Activo Fijo	Mensual
Depreciación	Mensual

- El nuevo Software debe tener la flexibilidad de modificar y crear nuevas cuentas contables para efectos de actualización del catálogo de cuentas.

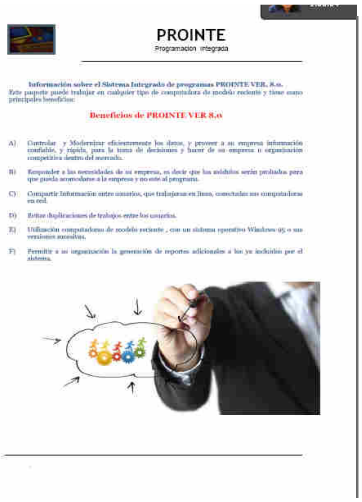
- El nuevo Software debe tener la flexibilidad de permitir modificación de formatos de facturación, IVA y cheques.

- Configurar en el nuevo sistema con centros de costos por proyectos a efectos de no tener un catálogo de cuentas demasiado extenso.

Anexo 6

Ofertas Sistema Contable

Sistema Prointe



PROINTE
Programación Integrada

Información sobre el Sistema Integrado de programas PROINTE VER. 8.0.
Este paquete puede trabajar en cualquier tipo de computadora de modelo reciente y tiene como principales beneficios:

Beneficios de PROINTE VER 8.0

A) Controlar y Modernizar eficientemente los datos, y proveer a su empresa información confiable, y rápida, para la toma de decisiones y hacer de su empresa u organización competitiva dentro del mercado.

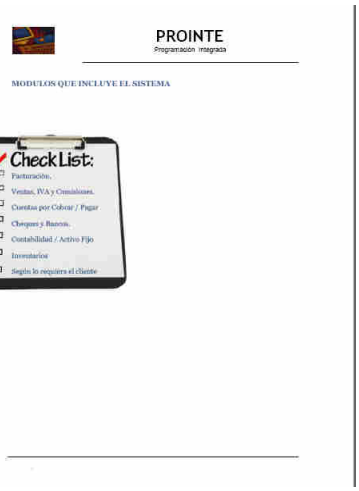
B) Responder a las necesidades de su empresa, es decir que los módulos serán probados para que quede acomodarse a la empresa y no esta al programa.

C) Compartir Información entre usuarios, que trabajaran en línea, conectadas sus computadoras en red.

D) Evitar duplicaciones de trabajos entre los usuarios.

E) Utilización computadoras de modelo reciente , con un sistema operativo Windows 95 o sus versiones sucesivas.

F) Permitir a su organización la generación de reportes adicionales a los ya incluidos por el sistema.



PROINTE
Programación Integrada

MODULOS QUE INCLUYE EL SISTEMA

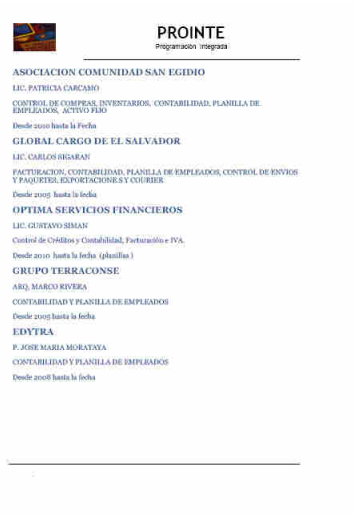
PROINTE
Programación Integrada

IMPRESORA LA UNION
LIC. OSCAR RIVERA
PLANILLA DE EMPLEADOS Y ACTIVO FIJO
Desde 2005 a la fecha

RELESA
ING. RONALD HERNANDEZ
INVENTARIOS, FACTURACION, CONTROL DE SERVICIOS DE REPARACIONES, CONTROL DE GARANTIAS, REPUESTOS, CONTABILIDAD, PLANILLA DE EMPLEADOS
Desde el 2000 a la fecha

CASA AMA
ING. EDUARDO HANDAL
INVENTARIOS, RETACEO, FACTURACION, CONTABILIDAD, PLANILLA DE EMPLEADOS
Desde 2010 a la fecha

MARTINEZ Y SAPRISSA
ING. GERARDO MARTINEZ HOFFER
Facturación, Inventario, Contabilidad, Planilla de Empleados
Desde 1998 hasta 2005



PROINTE
Programación Integrada

ASOCIACION COMUNIDAD SAN EGIDIO
LIC. PATRICIA CARCAMO
CONTROL DE COMPRAS, INVENTARIOS, CONTABILIDAD, PLANILLA DE EMPLEADOS, ACTIVO FIJO
Desde 2010 hasta la Fecha

GLOBAL CARGO DE EL SALVADOR
LIC. CARLOS SIGARAN
FACTURACION, CONTABILIDAD, PLANILLA DE EMPLEADOS, CONTROL DE ENVIOS Y PAQUETES, EXPORTACIONES Y COURIER
Desde 2005 hasta la fecha

OPTIMA SERVICIOS FINANCIEROS
LIC. GUSTAVO SIMAN
Control de Créditos y Contabilidad, Facturación e IVA.
Desde 2010 hasta la fecha (planilla)

GRUPO TERRACONSE
ARQ. MARCO RIVERA
CONTABILIDAD Y PLANILLA DE EMPLEADOS
Desde 2005 hasta la fecha

EDYTRA
P. JOSE MARIA MORATAYA
CONTABILIDAD Y PLANILLA DE EMPLEADOS
Desde 2008 hasta la fecha

Software HG

Su solución en informática, al alcance de tus manos.

COTIZACION SOFTWARE HG CONTABILIDAD & CONTROL DE PROYECTO

Fecha: 23 de Noviembre 2015	No. Cotización: 1059
Empresa: Fundación Centromype	Contacto: Fundación Centromype

SOFTWARE HG

*Es un sistema integrado de dos módulos: **CONTABILIDAD & CONTROL DE PROYECTOS**, su propósito es el control de los proyectos y contabilidad de un negocio o empresa.*

VENTAJAS Y BENEFICIOS

- Multiempresa (hasta 9,999)
- Multiusuario (trabaja en red)
- Utiliza tecnología Visual Fox 9.0
- Producto desarrollado en El Salvador
- Traslada todos los reportes a Excel
- Corre bajo cualquier plataforma de Windows
- Reporte técnico gratis por internet y/o teléfono
- Respaldo: es líder en el mercado salvadoreño

REPORTES

Control de Proyectos

Información integrada entre proyectos y administración

Permite registrar los presupuestos de los proyectos y controlar su ejecución real desde las transacciones operativas. Entre sus principales características destacan: el control de todas las etapas del proyecto y los gastos involucrados; la integración real entre el presupuesto de cada proyecto con los sistemas transaccionales (inventario, nómina, contabilidad); el registro del avance de obra, en cantidades o porcentajes. También posee la capacidad de consultar y hacer reportes de avance y la comparación entre lo presupuestado y lo real, sus variaciones, entre otros.

El Área Financiera de HG

Pensando en las necesidades de las empresas que requieren un software robusto para manejar su información financiera contable. Cumplimos con las normas de información financiera y con las prácticas locales. El sistema incorpora en su diseño las mejoras prácticas de negocio, las cuales ayudan a las empresas a ser más productivas en sus operaciones, al conseguir mayores niveles de eficiencia para competir exitosamente en un mercado cada vez más globalizado.

Tels. 2131 – 7018 & 7193 - 2158

www.soportetecnico.sv info@soportetecnico.sv

Su solución en informática, al alcance de tus manos.

Incluye en el sistema HG

Contabilidad General

Eficaz solución para la gestión financiera contable

Adaptada para cumplir con las normas internacionales de información financiera y las prácticas locales, su estructura se basa en catálogos configurables de cuentas contables y centro de costos, así como en la alta integración con el resto del sistema, que permite obtener la información necesaria de forma oportuna. Entre sus principales características destacan: el cumplimiento de estándares internacionales de contabilidad; reexpresión real y en línea de contabilidad, tanto en dólares como en moneda local (bajo estándares de las NIIF); manejo de unidades estratégicas de negocio (UEN) o centros de costos; así como la automatización de procesos importantes, tales como la combinación de varias compañías, cierres anuales y cuadre de auxiliares.

Cuentas por Cobrar

Efectiva solución para la administración

De la cobranza Permite llevar un completo control de las cuentas por cobrar, efectuar cobranzas y obtener una serie de reportes con el fin de lograr una adecuada administración de la cartera. Permite un manejo de documentos de distintos tipos y monedas, así como realizar procesos automáticos como la carga masiva de documentos para cobradores, envío electrónico de estados de cuenta, generación del diferencial cambiario y el cálculo de intereses en mora. Cuentas por Cobrar se integra con las distintas modalidades de Facturación, Control Bancario, Flujo de Caja y Contabilidad.

Cuentas por Pagar

Eficiente administración

De sus cuentas por pagar Permite generar el detalle de las cuentas por pagar, emitir cheques o transferencias y proyectar los pagos a realizar. El módulo facilita el manejo de documentos de distintos tipos y monedas, realizar distintos reportes y consultas como proyecciones de vencimiento, estado de las cuentas por pagar, entre otros. Por otro lado, le permite la administración de retenciones, pagos parciales, diferencial cambiario y otros procesos importantes.

Control Bancario

Control detallado de sus cuentas bancarias

Presupuesto Financiero

Registro y seguimiento del presupuesto

Tels. 2131 – 7018 & 7193 - 2158

www.soportetecnico.sv info@soportetecnico.sv

Su solución en informática, al alcance de sus manos.

Control Presupuestal
Registro y control en la gestión del presupuesto

Caja Chica
Control operativo de las transacciones de caja chica

Flujo de Caja
Proyección de entradas y salidas de efectivo

PRECIO CLIENTE $ 2500.00
FORMA DE PAGO: 50% (25% segunda entrega complemento 25% finalización)
Tiempo estimado de entrega a convenir con el cliente.
Sistema contable y sistema de control de proyectos listo en su base inicial.
Modificaciones y adaptación de los sistema a la Fundación tiempos estimado de 30 días.
Se puede hacer demostración del sistema contable y control de proyecto.

En espera de aceptación de la oferta, nos suscribimos y esperamos sea el inicio de una larga relación de trabajo.

Atte.

Ing. Nilson Guerra
Gerente Informático.

Tels. 2131 – 7018 & 7193 - 2158
www.soportetecnico.pw info@soportetecnico.pw

Anexo 7

INFORMES DE SEGUIMIENTO

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita 1 - Entrevista con GG y GF y Reconocimiento físico de la Fundación

Fecha: 10 / 06 / 2015

Equipo Consultor: Integral Consulting

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia Maria Novoa	
Reina Patricia Granados	
Sandra Janeth Flores	
Ileana Castro	
Noheni Garcia	
Ada Edith Pacheco	

Breve descripción de la actividad realizada:

Reunion con Gerencia General y Gerencia Financiera de CENTRONYPE para conocer el punto de vista de la GG Respecto a los requerimientos de la consultoría, en esta visita estuvo presente el asesor Metodologico. Ademas se realizó un recorrido por las Instalaciones de la fundación en el que también se conocieron personal que labora en la Fundación.

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita 2 - Entrevistas Direccion Estrategica, Direccion y Liderazgo, Analisis del Entorno

Fecha: 12/08/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia María Nonna de Chavarría	
Reina Patricia Granados Nena	
Sandra Yaneth Flores de Pocasangre	

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista con Gerencia General y Gerencia Financiera haciendo uso de la Herramienta de Diágnostico en esta se abarco Dirección estrategica, Direccion y Liderazgo.

Firma del Empresario: Illiana Castro — Lic. Nelliema García

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita 3 - Entrevista Finanzas y Recursos Humanos

Fecha: 4/06/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia María Nowa de Chaparro	
Reina Patricia Granados Mora	
Sandra Yaneth Flores	

Breve descripción de la actividad realizada:

Reunión con Gerencia Financiera y Contadora en la cual se abarcó las Áreas de Finanzas y Recursos Humanos

Firma del Empresario: Lic. Noheemi García Lic. Susana Elías

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 AÑOS

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita IV – Mercados y Ventas y Estructura Organizacional

Fecha: 17/04/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia María Moncada de Chavarría	
Reina Patricia Granadero Mena	
Sandra Janeth Flores de Paredes	

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista con temas Financiera y Financia de Proyecto haciendo uso de la Herramienta de Diagnóstico abarcando las Áreas de Mercados y Ventas y Estructura Organizacional

Firma del Empresario: Lic. Mahmi Garcia

Ing. Antonio Abrego

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 AÑOS

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista No 5 - Mercadeo y ventas

Fecha: 24/06/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia María Moreno de Chayanta	
Diana Patricia Granados Mena	
Sandra Yanella Flores de Pocasangre	

Breve descripción de la actividad realizada:

Finalización de Entrevista referente a Mercadeo y ventas en la que intervinieron el Gerente del Proyecto y la Gerente Financiera

Firma del Empresario: Ing. Antonio Mira / Lic. Noheni García

Se deben anexar fotos donde esté todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Visita 4 - Gestion de información, Gestion de Calidad e Innovacion Tecnologica

Fecha: 26/08/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia Maria Nava de Chacarría	
Reina Patricia Granados Nieto	
Sandra Yaneth Flores de Pescarger	

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista con Ing. Antonio Mira y Lic. Noberni Garcia (Gr. Proyectos y Gr. Financiero respectivamente) en la cual se abordaron las Areas de Gestion de Información, Gestión de Calidad e Innovacion Tecnologica haciendo uso de la herramienta de Diagnostico.

Firma del Empresario: Ing. Antonio Mira, Lic. Noberni Garcia

Se deben anexar fotos donde esté todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Recopilación de información para Diseño Software Contable - Visita 7

Fecha: 17/07/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Reina Patricia Fajardo Mena	
Sandra Carolina Flores de Pomacompe	
Claudia María Nivora de Chunga	

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista con Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencia de Proyectos y Contadora para determinar las necesidades específicas de un software contable y para gestión de información relevante para CENTROMYPE

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde esté todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Herramienta Acción Clave

Fecha: 03/11/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia Nowa de Chavarria	
Sandra Flores de Pocasangre	
Bruno Patrick Granados	
Liliana Castro	

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizo una presentación de la Accion Clave de Exito para luego se definieron criterios a implementar. Estos fueron aprobados por el Empresario

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 AÑOS

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Acuerdo Acción Clave de Éxito

Fecha: 10/11/15

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia Xiomara de Chamorro	
Sandra Flores de Rosenzweig	
Reina Patricia Granados	
Yllana Castro	

Empresario

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presentaron formatos ya llenados los cuales formarán parte de la herramienta a implementar.
La tutora y EF realizó observaciones al respecto

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde esta todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 AÑOS

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Revisar Acciones Clave de Exito

Fecha: 2014/11/05

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia Nunez de Chavarría	
Sandra Flores de Rodríguez	
Reina Adrián Guardado	
→ Tatiana Castro	

Empresario

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presentaron correcciones de Acción Clave de Exito (Herramienta) quedando aprobada por parte del Empresario

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

30 años

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Implementación Acción

Fecha: 29/11/15

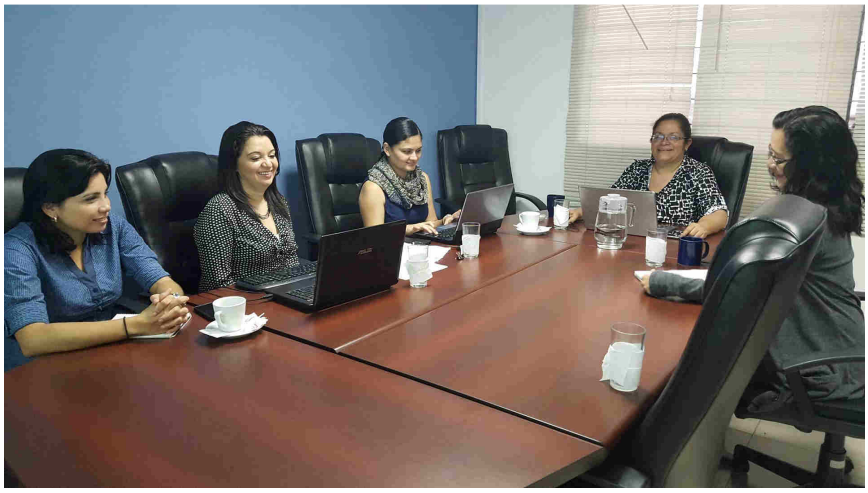
Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Claudia Xiomara de Chaverria	
Sandra Flores de Pocasangre	
Reina Pubrua Granados	
Illiana Castro	

Empresario:

Breve descripción de la actividad realizada:

Se presentó e implementó Herramienta llevando a cabo además un caso práctico para mostrar su uso

Firma del Empresario: _____

Se deben anexar fotos donde esté todo el grupo como comprobación que todos han participado