

**MARCO PROCEDIMENTAL PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LOS
HONORARIOS, DERIVADOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN PÚBLICA.**

BRIAN YESSITH RAMOS

CESAR ANDRES BERNAL

HECTOR ALCIDES PEÑA GIL

JOAQUIN PERDOMO ARTUNDUAGA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

2018

**MARCO PROCEDIMENTAL PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LOS
HONORARIOS, DERIVADOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN PÚBLICA.**

Brian Yessith Ramos

Cesar Andres Bernal

Héctor Alcides Peña Gil

Joaquín Perdomo Artunduaga

Trabajo de grado para optar el título de especialista en administración financiera

Presentado a

Andrés Paz Ortega

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

2018



Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución 2.5 Colombia (CC BY 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/co/>

Usted es libre de:

- Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
- hacer obras derivadas
- hacer un uso comercial de esta obra



Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra)

Tabla De Contenido

Resumen.....	4
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis.....	9
Justificación.....	11
Marco de referencia.....	12
Teórico.	12
Jurídico.....	18
Metodológico.	25
Hallazgos y Resultados	27
Conclusiones y Recomendaciones.	35
Bibliografía	36

Resumen

Se realiza el análisis de costos de una empresa del sector público cuyo principal ingreso proviene de los honorarios percibidos por concepto de cuotas de administración de recursos.

Para tal fin se organiza una matriz donde se evidencian las variables que influyen en el cálculo de la cuota de administración, para lo cual se desglosan cada una de ellas en las diferentes hojas de trabajo.

Entre los insumos o variables a contemplar, se cuenta con una tabla de honorarios con la cual se maneja la empresa prestadora del servicio, en la cual se reflejan cada uno de los tipos de salarios que se manejan al interior de la entidad, al igual que la experiencia, formación requerida y grado de responsabilidad asociada a cada cargo.

Se presenta un formato a modelo de ficha técnica, donde se ingresará la información de la entidad a la cual se le prestaran los servicios.

En consecuencia, se toman en cuenta los datos del proyecto a ejecutar, el valor del proyecto, el tiempo estimado de ejecución y con ello el tiempo que se llevaría realizando la liquidación del proyecto.

Se realiza la valoración de los costos en que incurre la empresa por concepto de nómina y prestación de servicios de los profesionales involucrados en las actividades propias de la ejecución del proyecto a contratar. En este cálculo se contempla el factor prestacional y se analizan los costos por minuto de cada una de las actividades de acuerdo con cada colaborador o profesional involucrado en la ejecución del proyecto.

En la hoja de actividades se discriminan cada una de las labores realizadas al interior de la empresa por cada uno de los diferentes profesionales o técnicos involucrados en el proceso, a cada una de estos pasos se les ha estimado un tiempo de ejecución y con base en ese tiempo se le calcula el valor de cada actividad de acuerdo al valor del minuto que se paga a cada empleado, ya sea de nómina o de prestación de servicios según lo previsto en la hoja de “Nomina” que es donde se ha realizado la valoración.

Se maneja un cuadro de análisis de riesgos, donde se da una validación de la probabilidad y el impacto de que ocurran determinados riesgos durante la ejecución de los proyectos en los diferentes pasos del proyecto, dando como resultado un factor de riesgo del 5% considerado como el riesgo mínimo esperado.

Dentro del análisis de costos se encuentra la valoración de las inversiones con las que se cuenta en la entidad, donde se contempla la amortización realizada a los equipos de cómputo y dotaciones de los puestos de trabajo además de los costos financieros asociados a estas amortizaciones.

Se hace relación de los costos generales en que ha incurrido la entidad durante una vigencia y con base en estos costos y la cantidad de personal que labora en la entidad, hallar el valor de los costos generales por persona, por hora y por minuto y así continuar con la discriminación de cada uno de los costos incurridos en el ejercicio de la actividad como administrador de recursos durante el tiempo de ejecución del proyecto a ejecutar y así estimar el valor adecuado a cobrar por concepto de honorarios.

En la realización del resumen financiero, se detallan los costos en los que se han de incurrir durante la ejecución del proyecto, incluyendo el factor del riesgo y un margen de imprevistos para así tener un total de lo que se debería cobrar por el concepto de cuota de administración o cuota de gerencia del proyecto. Este valor se convierte a expresión porcentual frente al valor del proyecto para efectos de la negociación.

Planteamiento del problema

En el sector público encontramos entidades mediante las cuales realizan la ejecución de perciben ingresos proyectos o administración de los recursos contempladas dentro de sus líneas de negocio como La gerencia de proyectos y La administración o gestión de proyectos, o en algunos casos aplican la asistencia técnica y por este servicio recibe una remuneración la cual se calcula porcentualmente del valor a ejecutar, que en casos específicos de acuerdo con la negociación puede tener un valor fijo como contraprestación. Una empresa Industrial y Comercial del sector descentralizado del orden departamental altamente especializado, con autonomía administrativa y financiera y patrimonio independiente requiere generar ingresos para su sostenimiento, producto de un análisis de una serie de variables que se evalúan desde una matriz de precio de costos que actualmente maneja la entidad, es factible evidenciar que el cálculo del valor a cobrar por concepto de cuota de administración, no está arrojando un resultado consecuente con las verdaderas necesidades de cada contrato, por lo que la entidad incurre en costos que reducen la eficiencia en términos de aprovechamiento de recursos y optimización de las actividades a nivel administrativo.

De acuerdo con lo anterior, es necesario identificar ¿Como formular un Marco procedimental para la cuantificación de los honorarios, derivados de la gestión de proyectos de inversión pública con el uso de recursos TIC?

Objetivos

Objetivo General

Formular un marco procedimental para la cuantificación de los honorarios, derivados de la gestión de proyectos de inversión pública.

Objetivos Específicos

- 1- Reconocer los procesos ejecutados por empresas del sector para la cuantificación de los honorarios derivados de la gestión de proyectos de inversión pública.
- 2- Construir un marco procedimental para la cuantificación de los honorarios, derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, con el uso de recursos propios de las TIC.
- 3- Socializar el marco procedimental propuesto a un profesional en gerencia de proyectos de inversión pública.

Hipótesis

1. Se estudiarán, analizarán y reconocerán los procesos ejecutados por las empresas del sector público para la cuantificación de los honorarios derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, para ello se revisan las bases de información de la empresa y se indaga sobre los factores involucrados en el proceso de valoración de los honorarios por concepto de gerencia de proyectos. Se evidencia que es el área técnica quien está directamente relacionada con la ejecución de los proyectos, la encargada de mantener la información de las variables que influyen en la valoración de la proyección de los costos por la ejecución de los proyectos, los cuales a su vez reciben información del área administrativa de la entidad objeto de análisis con el fin de contemplar la carga operacional producto del funcionamiento de la entidad e incluirla a los costos directos relacionados con la ejecución del proyecto de gerencia o de gestión.
2. Con la finalidad de construir un marco procedimental para la cuantificación de los honorarios, derivados de la gestión de proyectos de inversión pública con el uso de recursos propios de las TIC se tendrán en cuenta cada una de las variables asociadas con el proceso de valoración de los honorarios por gerencia de proyectos, los cuales serán trasladados a hojas de cálculo con el propósito de que las variaciones presentadas afecten el resultado final objeto del análisis. De esta forma mantendremos la proyección de los costos del proyecto con la mayor equivalencia posible a la realidad y contar con la certeza de que la información a entregar a los

posibles clientes por parte de las empresas con ingresos por honorarios de administración de proyectos de inversión del sector público se ajuste al mercado y de igual manera contribuir a la estabilidad financiera de la entidad evitando incurrir en incumplimientos y pérdidas asociadas con la mala planeación.

3. Una vez realizado el marco procedimental se hará la socialización de la propuesta a un profesional en gerencia de proyectos de inversión pública el cual mediante una evaluación presentada nos dará a conocer fortalezas o debilidades que puedan ser identificadas susceptibles de mejoras a futuro por parte de las entidades del sector relacionadas con la gerencia y/o gestión de proyectos de inversión pública.

Justificación

La reducción de los costos administrativos, la identificación de elementos que conforman cada etapa de los proyectos ejecutados por las entidades del sector público y la eficiencia de los mismos, hacen que actualmente se necesite examinar y de ser pertinente replantear el uso de las herramientas de costeo así como las variables contempladas por las entidades a la hora de fijar las cuotas de administración, dado que en ocasiones las variables que se tienen en cuenta no cubren en su totalidad los gastos generados por el proyecto; por esta razón, con la creación de nuevas estrategias de evaluación y reajuste de las existentes se pretende dar un estudio de costos administrativos eficiente que asegure la sostenibilidad de los contratos en todas sus etapas, sin la necesidad de costosas contingencias a lo largo de la ejecución del objeto contractual.

Marco de referencia

Teórico.

En el proceso de cuantificar honorarios en proyectos públicos, se debe prever que la línea de estudio se sitúa sobre los presupuestos, por lo cual es importante tener presente que un presupuesto según Francisco Toro, *“es la expresión cuantificada del plan de acción y constituye una herramienta adecuada para la coordinación e implementación de un proyecto”* (Toro López, 2016). Por lo tanto, es necesario conocer herramientas y características de este para lograr elaborar una correcta gestión de proyectos.

Ahora bien, con una noción de presupuesto definido, la orientación de este proceso se dirige hacia la cuantificación de los honorarios de los proyectos públicos. De acuerdo con lo anterior, un Honorario según el diccionario de la lengua Castellana es un canje o sueldo de honor, el cual tiene según Gabriel Montiel, aspectos que se deben tener en cuenta para una cuantificación de honorarios (Montiel Morales, 2012):

- a) Inversión mensual para mantener la “Firma” en operación.
- b) Pago de honorarios y remuneraciones a su personal de Staff Profesional.
- c) Pago de sueldos y salarios a su personal de asistencia ejecutiva.
- d) Inversión de horas anuales por cada miembro del staff que participa en la prestación de los servicios profesionales de consultoría.

Esta cuantificación de honorarios en los proyectos de inversión pública es según Francisco Toro, *“un proceso que implica recolectar y acumular datos sobre costos, en una forma organizada y de conformidad con un plan o sistema contable”* (Toro López, 2016) . Y que, para su correcta estructuración, se debe conciliar la acumulación de costos como su asignación, es decir se asignan costos a un objeto de costo como una forma para tomar decisiones.

Llevado el costo a su detalle, se puede entender como lo expresa Francisco Toro:

El generador de costo es el factor variable que determina el costo total de una actividad. Equivale a decir en cualquier cambio en el nivel de uso de un generador de costo, provoca un cambio inmediato en el costo total de un proceso o de una actividad productiva (p90)

Los costos discretos varían con el nivel de utilización de los insumos requeridos para una tarea por rangos.

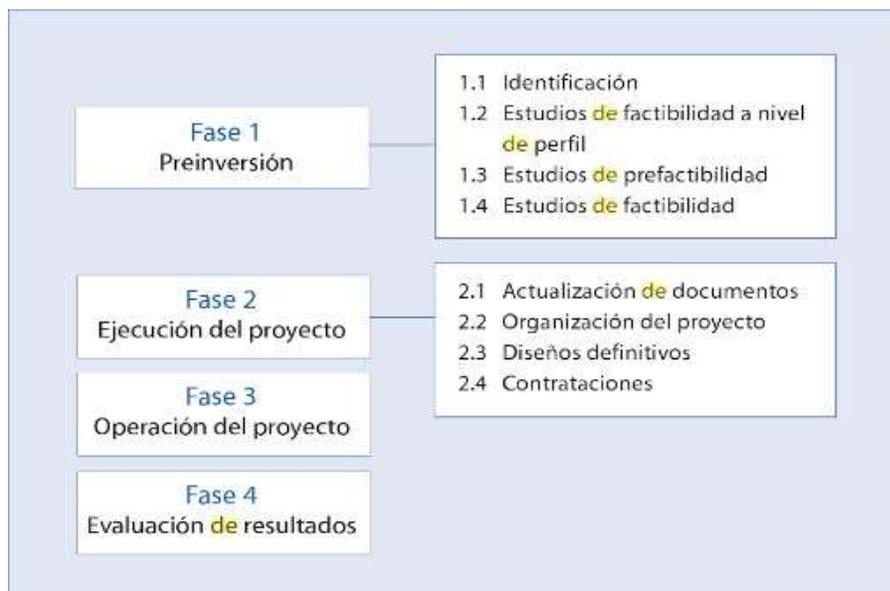
Los costos incrementales son los que se modifican como resultado de una decisión que se vaya a adoptar y los costos muertos son, por el contrario, lo que no se modifican como resultado de una decisión de este tipo. (Toro López, 2016)

Teniendo claro los subsistemas del presente estudio (Proyectos públicos, Honorarios y costos), el sistema como el presupuesto, muestra que, dentro de este, es necesario contemplar un exhaustivo análisis de costo, por lo cual se debe prever fases para su elaboración, trazabilidad y control como lo menciona Carlos Rincón y Fernando Villareal, ..estos análisis se desarrollan de manera histórica, presente y futura, con la intención de

evaluar el pasado, controlar el presente y planear el futuro buscando de manera continua maximizar la rentabilidad de la empresa, aumentar los activos y fortalecer el negocio empresarial. (Ricón S & Villareal Vásquez, 2013)

Para hablar entonces de fases de la cuantificación de Honorarios en proyectos públicos, podemos citar como Saul Fernández aborda estas, con el nombre de Ciclo de vida de un proyecto y el cual lo define partiendo que un proyecto siempre inicia cuando se detecta la existencia de un problema al que debe buscársele solución y de esta forma, el Ciclo está compuesto al menos por 4 fases, expresadas en la siguiente imagen (Fenández Espiniza, 2007):

Figura 1. Fases de inversión.



Fuente: (Fenández Espiniza, 2007)

Es de esta forma, que Saul Fernández define la gestión de proyectos como un ciclo de planificación y control y que en relación con dicha propuesta Magdalena Arredondo define las anteriores fases desde la siguiente perspectiva general:

En la fase de planeación, la contabilidad de costos hace proyecciones a futuro a través de los presupuestos. Con esto se puede determinar los costos futuros en cuanto a materiales, sueldos y salarios (Arredondo González, 2015).

Cuando hablamos de control, la contabilidad de costos hace referencia al tiempo presente ya que compara los resultados reales que se obtienen con lo que se presupuesta en la fase de planeación. En esta fase se puede identificar *algunas fallas operativas que nos permite llegar a la maximización de utilidades.*

Por último, en la fase de evolución se involucra un análisis crítico de los resultados que se obtuvieron realmente y se analizan los problemas que surgieron y las desviaciones que se obtuvieron con respecto a los resultados previstos de tal forma que se pueda eliminar o aislar las causas que lo originan. Además de brindar acciones correctivas para las operaciones que se realizan actualmente, la fase de evaluación debe proporcionar a la administración las sugerencias para mejorar las actividades futuras de planeación.

Finalmente, cuando se conoce la estructura de la gestión de proyectos de inversión pública para la generación de los honorarios, se procede como en todo proceso a generar un modelo acorde a las necesidades corporativas, por ejemplo, como lo plantea Carlos Rincón y Fernando Villareal para crear un sistema de costos se recoge y agrupa los procesos y datos de la empresa, como actividad, productividad, procedimientos, procesos, tiempos,

consumos, egresos, ingresos, planes de administración, reportes que requiere y establece el diseño del sistema de costos más adecuado Como primera etapa. En la siguiente etapa, la etapa de la alimentación del sistema de costos se encarga de recoger los documentos, reportes y datos que el sistema de costos tiene planificado captar de los consumos, productividad, procesos e ingresos, para alimentar el programa de costos, y así, posteriormente crear los reportes y estados financieros de costos, que servirán a las directivas administrativas para verificar y evaluar la gestión de trabajo o para planificar futuros trabajos (Riçón S & Villareal Vásquez, 2013).

Todo lo anterior contempla el presupuesto, los proyectos de inversión, los honorarios, los tipos de costos involucrados y las fases de la gestión de los proyectos públicos, pero no expresa que gracias a los recursos TIC que tenemos actualmente a la mano podemos investigar, extraer y plantear de forma física estos métodos, análisis y cifras de estudio: Francisco Toro, define los recursos TIC como recursos web que están disponibles en la red y que no implican compra de licencias. Estos recursos están tipificados en tres grandes grupos: Recursos informativos, recursos de colaboración y recursos de aprendizaje.

En nuestro trabajo se usó con mayor periodicidad los recursos informativos y más en detalle herramientas como es el Excel el cual Francisco Toro lo define como una hoja de cálculo es una aplicación diseñada para manipular datos y números (Toro López, 2016).

Para finalizar, se debe citar esta frase que describe que un marco procedimental tiene una regla clara según Magdalena Arredondo:

“Una regla clara de juego en el análisis de costos en base a los presupuestos es que las necesidades de información para cada empresa son diferentes y están son las que establecen la base para el desarrollo de un sistema interno de contabilidad” (Arrendondo González, 2015).

Conceptual:

Proyectos de Inversión Pública: Son todas aquellas iniciativas promovidas por entidades del gobierno y que tienen como objetivo solucionar problemas de índole social o económica. En este caso el inversionista es el estado o sus instituciones, que por naturaleza de sus funciones deben desarrollar proyectos para bienestar de la población y no esperar recibir rendimientos en términos financieros, pero si pretenden mejorar los indicadores o índices medibles desde el punto de vista social y económico, como, por ejemplo, mejoramiento de la salud, la educación, entre otros. (Fenández Espiniza, 2007)

Costo de administración y/o cuota de honorarios: Se integra como su nombre lo indica por los costos administrativos ocasionados después de la entrega de los bienes, hasta recibir su valor en la caja y aquellos comunes a la dirección de la empresa no identificables como costo de producción o costo de distribución. (Raúl Andrés & Nápoles, 2016)

Costo: Un costo como un recurso que se sacrifica o consume en aras de alcanzar un objetivo específico. (Toro López, 2016)

Costos Directos: Los costos directos están directamente relacionados a un determinado objeto de costo y puede ser reconocidos en este mediante un fácil, y a veces obvio, mecanismo de seguimiento económicamente factible y efectivo en términos de costo. (Toro López, 2016)

Costos Indirectos: Los costos indirectos, aunque están relacionados con un objeto de costo específico, no pueden ser reconocidos en este mediante una simple fórmula económica. Para poder asignarlos a un objeto de costo, debemos apelar a un mecanismo de asignación particular. (Toro López, 2016)

Las TIC: Son plataformas virtuales, páginas WEB, Buscadores, Blogs, el software, los programas educativos, las aplicaciones móviles sociales (WhatsApp, Telegram, Tango) o las mismas redes sociales (Tuenti, Facebook) se presentan como una herramienta de trabajo que ofrecen muchas posibilidades. (Patricia & Amparo, 2016)

Jurídico.

El gobierno colombiano ha logrado avanzar en la segmentación de grupos con similares necesidades, con el fin de llegar a construir un enfoque centrado en las demandas particulares de los usuarios que asisten a una determinada entidad, generando así una relación más cercana, constante y efectiva entre los dos actores; no obstante, el camino hacia la consecución de estas y otras metas en materia de servicio al ciudadano, cobertura en servicios y ejecución eficiente de contratos por parte de las entidades territoriales del

orden departamental y municipal ha estado enmarcado por una serie de cambios normativos, administrativos e institucionales que se dieron en las últimas décadas, como se explica a continuación.

Los primeros avances hacia la transformación de las organizaciones se dieron en el marco de reformas como la de 1958, que buscaba racionalizar la función pública, a partir de la creación de dos entidades: La Escuela superior de Administración Pública y el Departamento Administrativo del Servicio civil, y de otro lado la reforma de 1968 que fortalecía el Estado benefactor y proteccionista, generando una delimitación de sus funciones en términos de la administración y el mercado.

En 1985, se creó el comité para la racionalización de la gestión pública, y mediante la comisión Colombia Eficiente, se buscó adecuar la administración para atender los servicios públicos, profesionalizar la gerencia pública, reglamentar la función pública, democratizar la gestión y el control de las administraciones.

No obstante, la crisis fiscal que se presentó en las últimas décadas del siglo XX, evidenció las falencias del denominado Estado de Bienestar, no solo en la estabilidad económica del país, si no en la multiplicación de la crisis humanitaria, que hizo evidente la mala prestación de servicios públicos, la ineficiencia y el carácter corrupto de la clase dirigente del país, instalada en una burocracia instrumental que hacía caótica la administración pública.

El modelo de estado benefactor, al cual apuntaban en su momento la mayoría de las actuaciones del estado, tenía como base la centralización del poder político y económico, convirtiéndose así en subsidiario y prestador directo de servicios públicos, lo cual a pesar de estar fundamentado en ideas que gozaron de popularidad, se convirtió en un obstáculo para la modernización y el desarrollo del país, dado que propició escenarios de corrupción, ineficiencia y estancamiento para las actividades del sector privado, abriendo así la puerta a corrientes de carácter neoliberal que contribuyeron al debate de la privatización en el Estado colombiano.

En este contexto, se empieza a generar un debate de reforma Estatal, para subsanar los vicios de los que se había llenado el ejercicio del poder, pues como menciona Zuluaga, “la negligente conducta del congreso y de la clase política en general, la indiferencia de las altas cortes de justicia, la caótica situación en materia de seguridad que vivía la ciudadanía y la descomposición social en la que estaba sumido el país” (Zuluaga Gil, 2006), eran factores que hacían necesaria una reforma constitucional de fondo, como la que tuvo lugar en 1991.

En efecto, La Constitución Política de 1991, introdujo cambios significativos en el plano administrativo, impulsados en gran proporción por las enseñanzas adquiridas de la anterior crisis del estado de bienestar, a partir de ello, el gobierno buscó implementar nuevas maneras de gestión con la introducción de políticas de modernización administrativa, generando nuevos términos en la relación que existiría entre el Estado y la sociedad en adelante, así como un nuevo marco de los principios fundamentales sobre los cuales se regiría el país en materia económica, social, política y administrativa.

En este orden de ideas, la reforma constitucional trajo consigo elementos directamente orientados al mejoramiento de la función administrativa, el primero de ellos fue la descentralización territorial, acompañada de una descentralización funcional o por servicios, con la intención de transferir autoridad y capacidad de gestión a las regiones para hacerlas más ágiles, seguido a esto se concedió el ejercicio de funciones públicas a particulares y por último, se democratizó de la gestión pública, lo cual se fundamentó a partir del artículo 209 en la constitución política de Colombia que cita:

(..) “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones”.

Todas estas transformaciones, fueron configurando una estructura estatal más flexible, dando respuesta a muchas de las demandas provenientes de la sociedad, que pedían un cambio en las maneras y formas de actuar del Estado, en pro de la inclusión en los procesos de toma de decisión.

La ley 80 de 1993, Estatuto general de contratación Pública la cual tiene por objeto disponer las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales aporta elementos fundamentales y transforma los mecanismos de contratación en todas sus etapas para todas las entidades del estado. (Secretaría del senado, 2018)

Años más tarde, la ley 489 de 1998 estableció una serie de regulaciones del ejercicio administrativo, además de la determinación de la estructura y funcionamiento de las organizaciones en la administración pública, buscando con ello encaminar los esfuerzos del Estado a la modernización de las organizaciones, fundamentadas en principios de eficacia, eficiencia y efectividad. (Colciencias, 2018)

En este orden, el cambio en la naturaleza de la administración pública motivado por la aparición de la ley 489 de 1998, partió del planteamiento de unas modalidades de acción administrativa (la competencia administrativa, el principio de coordinación, la descentralización administrativa, la desconcentración administrativa y la delegación), orientadas especialmente a garantizar la cobertura de los requerimientos vitales de los ciudadanos al menor coste posible, permitiendo la inclusión de herramientas que aumentaron la calidad en los servicios ofrecidos, que a su vez generaron procesos de transparencia y espacios de participación ciudadana.

En el inicio del Programa de Renovación de la Administración Pública, desarrollado por la expedición de la Directiva Presidencial 10 de 2002, se hizo énfasis en la recuperación de la legitimidad del Estado mediante la lucha contra la corrupción y el clientelismo, a través de la creación y consolidación de un orden gerencial cuyos principales supuestos son una gestión transparente, íntegra y austera en el manejo de los recursos públicos. (PRAP - resumen ejecutivo DNP, 2016)

Con la ley 87 de 1993, se establecieron las normas que regulan el ejercicio de control interno en las entidades, comenzando así a traer elementos de la NGP citados con antelación, como es el caso de la calidad vista como uno de los principios rectores en los lineamientos de las transformaciones organizacionales; de hecho, bajo esta línea se creó el sistema de gestión de calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras entidades prestadoras de servicios. (Secretaria del senado, 2018)

Posteriormente, con la creación de la ley 909 de 2004, se expidieron normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, cuya finalidad es orientar la Función Pública hacia transformación de las prácticas administrativas del Estado en pro del mejoramiento del servicio prestado a los ciudadanos. (Secretaria senado - ley 909 del 2004, s.f.)

El Decreto Ordenanza 00275 de 2008 creó entidades descentralizadas como por ejemplo el FONDECUN, entidades para el impulso socioeconómico de las regiones, esto como parte de la materialización de la transformación del estado en el marco de la NGP, a partir de la evaluación de las inversiones públicas, ejecución de proyectos fundamentadas en principios de austeridad como su deber ser, con miras a la adecuación del gasto a los principios esenciales de la contratación acompañados de la cercano seguimiento en la ejecución de proyectos.

Otro ejemplo de este tipo de entidades es FONADE, en términos de estructuración y gerencia de proyectos, entidades especializadas en la gestión de recursos para proveer bienes y servicios en el orden territorial.

Posterior a la contextualización normativa y la mención de las transformaciones que el estado colombiano ha implementado a lo largo de las últimas décadas, se abre la puerta a la realización de este trabajo de síntesis aplicada, el cual se fundamenta en el análisis de una herramienta para fortalecer en términos de eficiencia el cálculo de la cuota de administración en los contratos ejecutados por entidades territoriales.

Metodológico.

Tipo de estudio. Para el desarrollo del proyecto se utilizará una investigación aplicada mediante conocimientos adquiridos durante la especialización en lo referente a modelaje y simulación financiera, donde se tendrá en cuenta información primaria recolectada.

Fuentes de información. Para el desarrollo del proyecto se utilizarán fuentes provenientes de empresas que ejercen este tipo de actividades, para lo cual se ha realizado consultas de información vía entrevistas y fuentes de internet.

En búsqueda de cumplir con los objetivos planteados en el presente proyecto se procederá a realizar las siguientes actividades:

Paso 1. Estudiar – analizar- reconocer los procesos ejecutados por empresas del sector para la cuantificación de los honorarios derivados de la gestión de proyectos de inversión pública.

Paso 2. Construir un marco procedimental para la cuantificación de los honorarios, derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, con el uso de recursos propios de las TIC.

Paso 3. Socializar el marco procedimental propuesto a un profesional en gerencia de proyectos de inversión pública.

Para el desarrollo del presente proyecto a continuación se relacionan los principales aspectos tenidos en cuenta para tal fin.

Retrospectiva. Teniendo en cuenta que a nivel nacional son pocas las empresas del sector público que se dedican a la gerencia de proyectos y que a su vez esta sea su principal fuente de ingresos, se realizó un sondeo de cuales eran esas entidades dedicadas a tal fin y con base en ello analizar cuáles son los factores que deben tener en cuenta al momento del cálculo de la cuota de administración, de tal manera que el valor cobrado cubra la totalidad de los costos incurridos en el ejercicio de la ejecución de los proyectos contratados. La importancia del análisis de estas variables es relevante para cada una de estas entidades y para la sociedad Colombiana en general teniendo en cuenta que la mayoría de los proyectos ejecutados hacer parte del plan de desarrollo de la nación, y una mala planeación conllevaría no sólo a el incumplimiento en la ejecución de las obras y proyectos a realizar sino al detrimento patrimonial de cada una de las entidades producto de la mala planeación y por ende la pérdida no sólo económica para la entidad sino que socialmente serían muchos los empleos que se verían afectados a nivel nacional por efecto de la no ejecución de los proyectos contratados.

Por consiguiente, se considera de gran importancia identificar los principales factores o variables que se deben tener en cuenta al momento de realizar el cobro de la cuota de administración de proyectos y así garantizar la sostenibilidad de cada una de las entidades cuyo ingreso principal proviene de honorarios por cuota de administración.

Hallazgos y Resultados

1. Para la realización del análisis de costos se optó por conseguir información en una entidad pública del sector descentralizado del nivel departamental, cuyo principal ingreso se caracteriza por el cobro de cuotas de administración de proyectos, allí se hallaron datos de personal requerido durante la ejecución de un proyecto, el tiempo estimado para la ejecución, el costo de arrendamiento de las instalaciones, los equipos tecnológicos requeridos para llevar a cabo la gerencia del proyecto, los costos estimados de los servicios públicos incurridos, los costos por pólizas de seguros y gastos generales en lo que se incurre para lograr la prestación del servicio involucrado para la cuantificación de los honorarios derivados de la gestión de proyectos de inversión pública.
2. **Marco procedimental para la cuantificación de los honorarios, derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, con el uso de recursos propios de las TIC.**

Con la finalidad de lograr establecer el marco procedimental para la cuantificación de los honorarios derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, se realizó un repositorio de información donde de manera organizada en hojas de cálculo se condensa la información disponible para a partir de ella iniciar con el proceso de cuantificación a partir de las variables involucradas.

En primera medida se contempla los costos asociados a la Nómina: Incluye información del personal que se hace necesario para la prestación del servicio, de acuerdo

al perfil profesional de cada uno, así como el valor de cada uno de los honorarios o factor prestacional incluido en cada pago por área de la entidad, logrando discriminar el costo por hora y por minuto de cada colaborador o empleado.

A continuación, se detallan las variables por costos de nómina contempladas para la cuantificación de los honorarios derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, al igual que los cargos implícitos en el funcionamiento de la entidad con la referencia de los ingresos percibidos por los empleados por mes y cuánto le cuesta a la entidad por minuto laborado.

Tabla 1. Análisis de Costos.

ANALISIS DE COSTOS
Nomina
SMLV
Aumento Salario Funcion Publica
Factor Prestacional
Factor Prestacional salario integral
Valor Administracion
Horas al Mes
Basico
Integral
Prestacion de Servicios

Fuente: Autores

Tabla 2. Análisis de costos

BASE DE DATOS NOMINA		
Cargo	Salario 2018	Valor Minuto
Gerencia General	13.346.935	1.491
Subgerente Financiero	11.472.829	1.281
Tesorero	4.348.283	486
Revisoria Fiscal	3.984.488	293
Auxiliar Administrativo - Recepcionista	2.049.165	229
Profesional Universitario - Contador	3.931.361	439
Profesional Administrativo	3.931.361	439
Profesional Presupuesto	4.752.543	531
Profesional Especializado (2)	4.752.543	531
Apoyo financiero	3.671.421	270
Profesional Universitario	3.931.361	439
Profesional Universitario	3.931.361	439
Tecnología	4.553.700	335
Conductor	2.178.593	243
Subgerente Tecnico	11.472.829	1.281
Tecnico Administrativo	3.931.361	289
Tecnico Administrativo - Archivo	2.178.593	243
Procesos de Selección	12.238.069	900
Estudios Previos	5.507.131	405
Asesor Externo	12.629.687	929
Asesor - Juridico	7.653.385	855
Abogado	5.507.131	405
Gerente de Convenio		
Comité de Proyectos		4.982
Comité de Seguimiento		3.916
Comité de Negocios		5.438

Fuente: Autores

El siguiente paso es contemplar el costo de las actividades: Teniendo en cuenta el valor o el costo de cada minuto del personal requerido en el funcionamiento de la entidad para lograr la prestación de los servicios ofrecidos a cada cliente, en la tabla de actividades, se desglosan cada una de las labores ejercidas en cada paso del proceso de ejecución de los proyectos desde su negociación hasta su liquidación, otorgando un costo a cada actividad realizada, lo que al final nos ayudará a tener una valoración acertada del costo incurrido y proceder a efectuar el cobro de manera acertada.

Tabla 3. Análisis de costos

ANÁLISIS DE COSTOS								
ACTIVIDADES FIJAS DE APOYO								
Línea de Negocio	Procedimiento	Actor 3	Total Costo	Costos Administrativos	Frecuencia	Cantidad	Total	Total Proyecto
TOTAL	Negociación	Total Negociación	\$ 402.975	\$ 88.350	Unica	1	\$ 491.325	\$ 491.325
TOTAL	Formalización	Total Formalización	\$ 73.845	\$ 24.225	Unica	1	98.070	98.070
TOTAL	Planeación	Total Planeación	\$ 9.000	\$ 94.050	Unica	1	103.050	\$ 103.050
uyendo Geren	Desembolsos	Total Desembolsos	\$ 52.353	\$ 23.370	Mensual	250	18.930.750	\$ 189.307.500
TOTAL	Inv. Publica	Total Inv. Publica	\$ 509.110	\$ 434.625	Unica	1	943.735	\$ 943.735
TOTAL	Inv. Publica Sorteo	Total Inv. Publica Sorteo	\$ 454.166	\$ 253.080	Unica		-	\$ -
TOTAL	Contratación Directa	Total Contratación Directa	\$ 94.785	\$ 102.600	Unica		-	\$ -
TOTAL	Elaboración de Contrato	Total Elaboración de Contrato	\$ 80.988	\$ 50.730	Unica	1	131.718	\$ 131.718
TOTAL	Liquidación Convenio	Total Liquidación Convenio	\$ 136.305	\$ 361.950	Unica	1	498.255	\$ 498.255
TOTAL	Liquidación Contrato Derivado	Total Liquidación Contrato Derivado	\$ 100.650	\$ 173.850	Unica	1	274.500	\$ 274.500
TOTAL	Contabilidad	Total Contabilidad	\$ 74.630	\$ 48.450	Mensual	1	123.080	\$ 1.230.800

Fuente: Autores

Adicionalmente contemplamos los Riesgos: En la tabla de riesgos se le dio una calificación a los posibles riesgos en que se puedan incurrir en la ejecución de un proyecto, otorgando un valor a la probabilidad de que ocurra y al impacto que podría ocasionar. De este modo se logró obtener un porcentaje de riesgo mínimo, medio o máximo que nos definirá el rango porcentual a aplicar sobre los costos para así cubrir la exposición al riesgo en caso de su materialización.

Tabla 4. Análisis de costos

Concepto	Riesgo
Puntuación Máxima	20%
Puntuación Mínima	5%
Media	10%

Fuente: Autores

Seguidamente se visualizan los Costos generales: En la tabla de los costos generales se logró identificar cada uno de los costos en que incurre la entidad para la prestación de sus servicios, aparte de los ya mencionados. De igual manera se determinan los costos por minuto de acuerdo a la cantidad de personas que trabajan en la entidad, distribuyendo los costos equitativamente.

Tabla 5. Análisis de costos

Concepto
Vigilancia y Seguridad
Materiales y Suministros
Mantenimientos
Servicios Públicos
Arrendamientos
Viáticos y Gastos de Viaje
Impresos
Comunicación y transporte
Seguros
Combustibles
Elementos de Aseo y Cafetería
Otros Gastos

Fuente: Autores

Otros costos como el de arriendos, seguros, o viáticos, indispensables para asegurar el cumplimiento y realización de las actividades de cada proyecto.

Continuando con el análisis de costos de Inversiones: Se realizó el análisis de costos de las inversiones realizadas en tecnología, mobiliarios y equipos de oficina, de lo cual se obtuvo el cálculo de la amortización para así determinar el costo correspondiente al tiempo de ejecución del proyecto contratado y de ésta manera realizar la distribución de costos para el proyecto a ejecutar

Tabla 6. Análisis de costos

ANALISIS DE COSTOS INVERSIONES					
	Costo Unitario	% IVA	Total	Meses Diferido	Amortización Lineal
ACTIVOS					
Inversion en Tecnologia	\$ 22.123.200	19,00%	\$ 26.326.608	10	\$ 2.632.661
		19,00%	\$ 0	10	\$ 0
		19,00%	\$ 0	10	\$ 0
		19,00%	\$ 0	10	\$ 0
		19,00%	\$ 0	10	\$ 0
TOTAL ACTIVOS	\$ 22.123.200		\$ 26.326.608		\$ 2.632.661
MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE					
Dotacion de puestos de trabajo	\$ 2.500.000	19,00%	\$ 2.975.000	10	\$ 297.500
		19,00%	\$ 0	10	\$ 0
		19,00%	\$ 0	10	\$ 0
		19,00%	\$ 0	10	\$ 0
TOTAL MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 2.500.000		\$ 2.975.000		\$ 297.500

Fuente: Autores

Como resultado se obtiene el resumen financiero, donde se puede observar cada una de las actividades realizadas en la entidad durante la ejecución de un proyecto, a las cuales se les ha realizado el respectivo costeo. En este punto se identifican las variables más representativas que influyen sobre el valor total del costo de la cuota de administración, y se determina el porcentaje a cobrar de acuerdo con el valor del proyecto a ejecutar.

De igual manera se incluye la valoración del factor de riesgo, que para el proyecto a ejecutar nos arroja que corresponde al riesgo mínimo equivalente al 5%. Se contempló un

margen de imprevistos del 5% que ayudará a cubrir cualquier novedad o cambio en las variables que se calcularon para la ejecución del proyecto.

3. Socializar el marco procedimental propuesto a un profesional en gerencia de proyectos de inversión pública.

Se realizó la presentación del marco procedimental para la cuantificación de los honorarios derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, con el uso de recursos propios de las TIC a un profesional en gerencia de proyectos del sector público, del cual se obtuvieron apreciaciones sobre el caso donde se evidencian algunas fortalezas y oportunidades, los cuales se encuentran contempladas en el anexo de observaciones al marco procedimental.

Tabla 7. Análisis de costos

ANALISIS DE COSTOS		
Actividades de Apoyo	Cantidades	Valor Final
Negociacion	1	491.325
Formalizacion	1	98.070
Planeacion	1	103.050
Desembolsos	250	189.307.500
Inv. Publica	1	943.735
Inv. Publica Sorteo	0	-
Contratacion Directa	0	-
Elaboracion de Contrato	1	131.718
Liquidacion Convenio	1	498.255
Liquidacion Contrato Derivado	1	274.500
Contabilidad	1	1.230.800
SUBTOTAL ACTIVIDADES		193.078.953
PERSONAL DIRECTO (Gerente de Proyectos, Auxiliares, Asistentes, etc)		345.701.978
Gerente de Convenio	1	
POLIZAS DE SEGURO Y OTROS COSTOS DIRECTOS		10.157.437
AMORTIZACION INVERSIONES		31.074.200
GASTOS DE VIAJE		72.255.060
SUBTOTAL 1		652.267.629
FACTOR DE RIESGO	5%	32.613.381
SUBTOTAL 2		684.881.010
MARGEN DE IMPREVISTOS	5%	34.244.050
TOTAL CUOTA DE ADMINISTRACION		719.125.060
	%	7,19%

Fuente: Autores

Conclusiones y Recomendaciones.

Una vez realizado el Marco procedimental para la cuantificación de los honorarios, derivados de la gestión de proyectos de inversión pública, con el uso de recursos propios de las TIC, se observa por medio del análisis vertical los factores más incidentes que afectan el valor a cobrar por concepto de honorarios.

Allí se observan que los costos incurridos en el trámite de los desembolsos, equivalen a un 26.3% del total de los costos asociados a el cobro de la cuota de administración, de igual forma el personal directo contratado por prestación de servicios alcanza a cubrir un 48.1% del total de los costos de la cuota de administración, y en el caso de viaje, alcanzan un 10% de éste cobro.

Bajo estos parámetros se evidencia que el porcentaje a cobrar debe estar por encima del 7.19%, siendo este porcentaje el punto de equilibrio para la ejecución del proyecto, sin embargo, se recomienda disminuir los costos relacionados con la prestación de servicios profesionales de tal forma que el valor de los honorarios sea competitivo en comparación con las propuestas que puedan ser presentadas por la competencia.

Bibliografía

- Arrendondo González, M. M. (2015). *Contabilidad y análisis de costos*. México: Editorial Patria.
- Colciencias. (2018). Obtenido de Ley 489 de 1998:
<https://www.colciencias.gov.co/node/281>
- Fenández Espiniza, S. (2007). *Los proyectos de inversión*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Montiel Morales, G. (2012). *Cómo tener éxito en la consultoría fiscal*. Palibrio.
- Patricia , R. G., & Amparo, F. D. (2016). *Humanizar la utilización de las TIC en educación*. Madrid.
- PRAP - resumen ejecutivo DNP. (2016). Obtenido de Programa de Renovacion de la Administracion Publica:
https://spi.dnp.gov.co/App.../Resumen_ejecutivo_PRAP_1er_semestre_2009.pdf
- Raúl Andrés, C., & Nápoles. (2016). *Costos I*. México: Instituto mexicano de contadores públicos .
- Ricón S, C. A., & Villareal Vásquez, F. (2013). *Costos. Decisiones empresariales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Secretaria del senado. (2018). Obtenido de Ley 87 de 1993:
www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0087_1993.html
- Secretaria del senado. (2018). Obtenido de ley 80 de 1993: Ley 80 de 1993 - Secretaría del Senado www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Secretaria senado - ley 909 del 2004. (s.f.). Obtenido de ley 909 del 2004:

www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0909_2004.html

Toro López, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad.*

Bogotá: Ecoe ediciones.

Zuluaga Gil, R. (2006). *De la expectativa al desconcierto: El proceso constituyente de*

1991 visto por sus protagonistas. Cali: Potificia Universidad Javeriana Cali.