

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**

**UNAN – Managua**

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo**

**FAREM – Carazo**

Departamento de ciencias económicas y administrativas



**Informe final de Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en  
Banca y Finanzas**

**Tema:** Propuesta de gestión presupuestaria en empresas e instituciones de la IV región.

**Subtema:** Propuesta de gestión presupuestaria en la institución Farem – Carazo en la unidad de educación continua y posgrado, ubicada en el municipio de Jinotepe, departamento de Carazo durante el II semestre del año 2016.

**Autores:**

Br. Sánchez González Ana Rosa

Br. Uriarte Leyva Rebeca Libeth

**No. Carné**

12092884

12097537

**Tutor:**

Lic. Luis Alberto Acuña Ramírez.

**Jinotepe, Diciembre 2016**

## Dedicatoria

Este seminario está dedicado a Dios nuestro Señor por regalarnos la dicha de vivir y las fuerzas para enfrentar diversos problemas de la vida.

A nuestros padres:

Jairo Alberto Sánchez Velásquez

Martha Irene González Delgado

Al resto de familiares:

Mi esposo Amaru Antonio Mercado y Hermanas Sánchez González.

(Ana Rosa Sánchez González)

Bertha Isabel Leyva Torres

Francisco Javier Uriarte Morales

Jerson Agustín Calero Pérez

Al resto de familiares:

Héctor Uriel García

Hermanos Calero Leyva

(Rebeca Libeth Uriarte Leyva)

Quienes nos motivan y son parte principal de nuestros proyectos de vida como muestra de reconocimiento a la presencia que tuvieron mientras dedicábamos a trabajar en seminario y compartir con ellos.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestro conocimiento gracias por su paciencia y enseñanza.

Y finalmente:

A esta prestigiosa Universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotras preparándonos y formándonos como profesionales y rigor académico.

## **Agradecimientos**

Primeramente y antes que nada damos gracias a Dios por estar con nosotros en nuestros estudio y cada paso que damos, por iluminarnos y darnos la fuerza y sabiduría a lo largo de nuestra vida por haber puesto en nuestro camino a aquellas personas que han sido soporte y compañía durante todo el periodo.

A nuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad, muchos de nuestros logros se lo debemos a ellos entre los que se incluyen este.

Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Facultad Regional Multidisciplinaria (UNAN- FAREM- Carazo) por abrirnos sus puertas y brindarnos la información necesaria para la realización, de este seminario, a nuestros formadores y tutor, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarnos a llegar al punto en el que nos encontramos.

Y a todas aquellas personas que siempre estuvieron a nuestro lado en las buenas y las malas.

A todos infinitas gracias.



## Índice

1.	Introducción del tema y subtema .....	1
2.	Justificación .....	2
3.	Objetivos .....	3
3.1.	Objetivo general .....	3
3.2.	Objetivos específicos .....	3
4.	Desarrollo del subtema .....	4
4.1.	Generalidades de la empresa .....	4
4.1.1.	Nombre o Razón social de la Empresa. ....	4
4.1.2.	Reseña histórica. ....	4
4.1.3.	Ubicación geográfica. ....	6
4.1.4.	Objetivos de la empresa o institución. ....	6
4.1.5.	Misión. ....	6
4.1.6.	Visión. ....	6
4.1.7.	Principios y Valores. ....	7
4.1.8.	Estructura organizacional. ....	7
4.1.9.	Base legal. ....	7
4.2.	Marco teórico .....	8
4.2.1.	Fundamentos del presupuesto. ....	8
4.2.1.1.	Conceptos fundamentales del presupuesto. ....	8
4.2.1.2.	Importancia del presupuesto. ....	9
4.2.1.3.	Objetivos del presupuesto. ....	10
4.2.1.4.	Funciones del presupuesto. ....	11
4.2.1.5.	El presupuesto y la Gerencia. ....	12
4.2.1.6.	Principio de la confección	

del presupuesto.....	13
4.2.1.7. Ventajas y limitaciones de los presupuesto.....	14
4.2.1.8. Tipos de presupuesto.....	16
4.2.2. Gestión presupuestaria.....	21
4.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en la institución FAREM- CARAZO en el área de unidad de educación continua y posgrado (UECP).	
34	
4.1.1. Descripción de la gestión presupuestaria actual. ....	34
4.1.2. Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria.	
34	
4.1.3. Análisis de la gestión presupuestaria .....	34
4.1.4. Análisis FODA de la gestión presupuestaria. ....	35
4.1.5. Selección de la alternativa estratégica. ....	39
4.2. Propuesta de la gestión presupuestaria en la institución Farem- Carazo específicamente en la Unidad de Educación Continua y posgrado.....	41
4.2.1. Introducción.....	41
4.2.2. Objetivos de la propuesta.....	42
4.2.3. Propuesta de estructura organizativa. ....	43
4.2.4. Propuesta de misión, visión, valores y objetivos .....	47
4.2.5. Propuesta de presupuesto.....	44
5. Conclusiones.....	48
6. Recomendaciones .....	47
7. Bibliografía .....	50
8. Anexos .....	52

## Índice de tabla

<i>Tabla 1 variables</i> .....	22
<i>Tabla 2 FO</i> .....	35
<i>Tabla 3 DA</i> .....	36
<i>Tabla 4 Factores Internos</i> .....	37
<i>Tabla 5 Factores Externos</i> .....	38

## **Índice de Ilustraciones**

<i>Ilustración 1 Ubicación FAREM.....</i>	<i>6</i>
<i>Ilustración 2 Información para la realización de presupuesto.....</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 3 Organigrama .....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 4 Ingresos de la UECP .....</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 5 egresos de la UECP .....</i>	<i>45</i>

## Resumen

La temática abordada en este estudio trata sobre la gestión presupuestaria en el área de Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la FAREM- Carazo II Semestre 2016 con el propósito de mejorar su funcionamiento y control interno relacionado con las actividades que se lleva a cabo en la institución. En la UNAN-Managua se cuenta con un sistema contable propio, aunque este consta de una complejidad muy alta ya que su estructura es muy amplia, por lo que se necesita de una constante evaluación de sus facultades, como tal es el caso de la UECP de la FAREM- Carazo, la cual ha presentado dificultades internas.

En este estudio se realiza una evaluación de factores internos y externos los cuales se plasmaron mediante el análisis FODA para luego en base a los resultados obtener la alternativa estratégica que la unidad de Posgrado debe seguir para obtener mejores resultados. En base a la información investigada se recopilaron datos, lo cual permitió realizar análisis de los ingresos y egresos que existen en la UECP, además de eso se hizo la aplicación de instrumentos presupuestales en los cuales se realizaron las cédulas de ingreso (ver anexos N°2, 2.1, 2.2) al (anexo N°3, 3.1, 3.2 y Anexo N°4) , al igual que la cédula de egreso (ver anexo N°5) al (anexo N°7) tomando en cuenta la elaboración de una nómina salarial (anexos N° 8, 8.1, 8.2) así mismo el análisis de cada una para conocer el comportamiento que ha tenido la UECP en el transcurso de este periodo, con la finalidad de proponer alternativas de posibles soluciones a la problemática que existe dentro de esta área.

## **1. Introducción del tema y subtema**

La presente investigación de seminario de graduación está referida al tema de gestión presupuestaria; esta se lleva a cabo en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo (UNAN- Managua- FAREM- Carazo), proponiendo la realización de una gestión presupuestaria específicamente para la unidad de educación continua y posgrado (UECP).

La elaboración de la propuesta de gestión presupuestaria es de vital importancia ya que en esta área de la institución es donde se genera la mayor parte de los ingresos de la FAREM la cual no cuenta con un control propio de sus ingresos y egresos es por eso que es necesario llevar a cabo la realización de un plan estratégico presupuestario con el fin de contribuir al buen funcionamiento y cumplimiento de las metas del área de posgrado.

En esta investigación queremos resaltar los aspectos más importantes del presupuesto, así como destacar la relevancia que tendrá para la unidad de Educación Continua y Posgrado de la FAREM- Carazo al aplicar una adecuada gestión presupuestaria, la cual le permitirá tener un mejor control de los ingresos, egresos y de las utilidades que está generando el área de posgrado y de esta manera conocer cómo se distribuyen sus ganancias.

La problemática de esta investigación está relacionada con la deficiencia de una gestión presupuestaria, específicamente en la UECP de la FAREM- Carazo, en la cual se pretende presentar como está funcionando de acuerdo a la naturaleza de sus registros contables; así se tendrá conocimiento como se lleva a cabo la gestión presupuestaria de esta área.

Se ha realizado la recopilación de diferentes datos en los cuales se encontraron debilidades que se reflejan en esta área, por esta razón se presentan posibles estrategias que se pueden utilizar para realizar una mejora y darle continuidad.

## 2. Justificación

En el presente trabajo de seminario de graduación se aborda un modelo de gestión presupuestaria para la Unidad de Educación Continua y Posgrado de la institución FAREM- Carazo con el fin de que esta debe utilizar un presupuesto ya que es una herramienta fundamental en la gestión empresarial mediante lo cual se pretende generar mejora en el área de la institución, la realización de dicha propuesta surge de la necesidad de controlar, planificar y monitorear las operaciones realizadas en el área.

Al igual que la elaboración de la gestión presupuestaria permite conocer con anticipación como funciona dicha área y poder detectar la metodología que se implementara en la realización de sus presupuestos mediante herramientas contables aplicadas a este periodo II Semestre 2016 que es de gran importancia para el área de la institución tener un conocimiento previo de cómo aplicar un sistema presupuestario sirviéndole de guía para maximizar sus utilidades.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

- Proponer la elaboración de una gestión presupuestaria en la unidad de educación continua y posgrado (UECP) de la Farem – Carazo, en el II Semestre 2016.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Conocer las generalidades de la institución Farem- Carazo en el área de educación continua y posgrado.
2. Compilar un marco teórico sobre los fundamentos y gestión presupuestaria.
3. Diagnosticar la situación actual de la gestión presupuestaria en el área de educación continua y posgrado de la Farem- Carazo.
4. Diseñar una propuesta de gestión presupuestaria en la institución Farem- Carazo en el área de educación continua y posgrado.

## **4. Desarrollo del subtema**

### **4.1. Generalidades de la empresa**

#### **4.1.1. Nombre o Razón social de la Empresa.**

Esta investigación estará aplicada a una institución de servicio que corresponde a la Universidad nacional autónoma de Nicaragua, específicamente en la unidad de educación continua y posgrado de la facultad regional multidisciplinaria de Carazo.

#### **4.1.2. Reseña histórica.**

La fundación de la universidad en Managua se llevó a cabo en 1941 y cerró sus puertas en 1944 debido a las protestas contra los deseos de reelección de Anastasio Somoza García. Como resultado de las manifestaciones, estudiantes y profesionales fueron golpeados y arrestados, y se les aplicó un juicio posterior que los condenó a prisión y al exilio. El resultado para la universidad de Managua fue el encarcelamiento de más de sesenta estudiantes y la destitución de catorce profesores, pero demostró ser la conciencia crítica que se enfrentó al régimen que pretendía consolidarse en el país. El actuar universitario fue la base para dar impulsó a diferentes organizaciones que surgieron para plantear su propia forma de terminar con la dictadura somocista. (UNAN- Managua., 2015)

El surgimiento de la FAREM- CARAZO como Centro Universitario, a finales de los años 50s, nace por inquietud de algunos profesores de la Unan, que residían en la ciudad de Jinotepe; Así se planteó al rector Mariano Fiallos Gil, la conveniencia de abrir un centro de profesionalización de profesores de educación media, gracias a esta gestión, se abre el centro universitario pero con el nombre de Escuela de Ciencias de la Educación. (1959).

En 1990, el Dr. Armando Rodríguez, docente de la UNAN-Managua, observó la gran necesidad de formación profesional que estaban demandando los jóvenes de la región sur. Gracias al apoyo del Ing. Bayardo Serrano y Autoridades municipales del entonces, se logró gestionar la donación de las instalaciones del antiguo cuartel de la guardia nacional. (Torreón)

En 1991, gracias al apoyo del entonces rector de la UNAN, Dr. Alejandro Serrano Caldera, reabre sus puertas y ahora con el nombre de Centro Universitario Regional de Hoy Somos Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, contamos con una oferta de 17 carreras; se cuenta con 40 docentes contratados de manera permanente, 33 administrativos. Sus directores fueron:

Dr. Juan Sánchez Flores  
(1960 – 1979)



Lic. María Magdalena Chau  
- (1996 – 2004)



Msc. Pedro Aburto Jarquín.  
(2005 – 2013)



Y en la actualidad  
Msc. Raúl Arévalo



### 4.1.3. Ubicación geográfica.

La institución FAREM- Carazo se encuentra ubicada en el municipio de Jinotepe Del departamento de Carazo de donde fue el teatro González 1 cuadra al este  $\frac{1}{2}$  al sur Frente al Parque Universitario.

#### Ilustración 1 Ubicación FAREM



### 4.1.4. Objetivos de la empresa o institución.

La institución Farem Carazo específicamente en el área de educación continua y posgrado No posee, objetivos institucionales razón por la cual se presentara como propuesta.

### 4.1.5. Misión.

Al igual que los objetivos institucionales de la institución Farem Carazo específicamente en el área de posgrado y educación continua No se presenta, misión la cual va como propuesta.

### 4.1.6. Visión.

La institución Farem Carazo específicamente en el área de posgrado y educación continua No posee, visión institucional razón por la cual se presentara como propuesta.

#### **4.1.7. Principios y Valores.**

- Compromiso social.
- Equidad, justicia, igualdad de oportunidades.
- Honestidad y transparencia.
- Respeto a los derechos humanos.
- Respeto a la diversidad.
- Respeto al medio ambiente.
- Ética profesional.
- Responsabilidad social e institucional.
- Identidad institucional y sentimiento de pertinencia.
- Tolerancia y solidaridad.
- Identidad, cultura nacional y valores patrióticos.

#### **4.1.8. Estructura organizacional.**

En unidad de educación continua y posgrado no existe una estructura organizacional definida por lo que se hará una propuesta de la misma.

#### **4.1.9. Base legal**

- LEY DE AUTONOMÍA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR  
Ley No. 89 de 5 de abril de 1990. Publicado en La Gaceta No. 77 de 20 de abril de 1990 (legislacion.asamblea.gob.ni)
- Reglamento de identidad de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua- Managua (UNAN- Managua., 2015)

## **4.2. Marco teórico**

### **4.2.1. Fundamentos del presupuesto.**

#### **4.2.1.1. Conceptos fundamentales del presupuesto.**

Según (Paredes., 2006, pág. 55) El presupuesto es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de la institución. Este carácter práctico concreto del presupuesto implica que debe entenderse como un sistema que se materializa por etapas: formulación, discusión y sanción, ejecución, control y evaluación.

(Burbano Ruiz, 2011, pág. 8) Nos dice que el Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. El empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

Según (Muñiz., 2009, pág. 1) El presupuesto “es una herramienta esencial para planificar como se determinan y gestionan los recursos que son necesarios para lograr los mejores resultados posibles. Es una herramienta que integra los esfuerzos de toda la organización.”

Para los autores anteriormente citados el presupuesto es una de las herramientas fundamentales que debe existir en la programación de los objetivos tanto internos como externos de una empresa o institución para una mejor funcionalidad de la misma, así mismo con esta herramienta se lleva a un control, evaluación y rentabilidad del desempeño que se estima para cada área operativa.

#### **4.2.1.2. Importancia del presupuesto.**

Para muchos autores el presupuesto es esencial para toda empresa o institución por lo que permite llevar un control, seguimiento y monitoreo de cada una de las actividades que se planean ejecutar en la compañía, por esta razón destacamos la importancia del mismo que nos plantean varios autores ya que de acuerdo con (UNAM- Mexico., 2003, pág. 119) La importancia del presupuesto radica en la posibilidad de presentar con anticipación los principales indicadores administrativos y financieros como por ejemplo: la productividad, la liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento y los niveles de demanda etc. Las cifras que sustentan el presupuesto deben ser calculadas considerando un cierto grado de riesgo ya que existen varias fuentes de información sobre todo carácter externo para que al tomar decisiones se tenga conocimiento de viabilidad de las cantidades de sus soportes.

(Burbano Ruiz, 2011, pág. 11) Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto, deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

#### **4.2.1.3. Objetivos del presupuesto.**

(Cárdenas & Nápoles, 2008, pág. 4) Expresa: De manera general que los objetivos del presupuesto son:

- De prevención. Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- De planeación. Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables.
- De organización. Establecer la estructura técnica y humana, sus relaciones entre los distintos niveles y actividades, para lograr la máxima eficiencia de acuerdo con los planes elaborados por la dirección general.
- De coordinación e integración. Determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.
- De dirección. Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- De control. Establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. Con base en el análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestal.

#### **4.2.1.4. Funciones del presupuesto.**

(Mendoza Roca, 2004, págs. 11- 12)

Las funciones del presupuesto son:

- **Planeación:** consiste en el establecimiento de planes, políticas, y objetivos de la empresa. es la determinación de los cursos de acción que debe seguir la empresa.
- **Organización** se ocupa de combinar de forma óptima la actividad estratégica y operativa con un conjunto de personas y recursos técnicos y materiales y de establecer las relaciones que deben mantener las personas en el desarrollo de sus actividades.
- **Coordinación:** se refiere al desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la empresa para poder lograr el equilibrio entre las diferentes áreas que los conforman.
- **Dirección:** hace referencia a la toma de decisiones y a velar por la ejecución de las actividades para la obtención de los resultados.
- **Control:** básicamente consiste en comparar lo planeado con lo ejecutado para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **4.2.1.5. El presupuesto y la Gerencia.**

(Burbano Ruiz, 2005, pág. 19) Nos dice que, El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumplan las metas que justificaron su implantación.

Presupuesto y gerencia son dos cosas diferentes pero cada una depende la otra ya que si existe un buen presupuesto o no la gerencia es la que debe enfrentar y resolver dicha responsabilidad como son la buena obtención en las tasas de rendimiento sobre el capital ya que en esta área es donde se analizan e interpretan las expectativas de las inversiones, así como están funcionando cada una de ellas.

#### 4.2.1.6. Principio de la confección del presupuesto.

(Burbano Ruiz, 2005, págs. 346- 347) Expresa los siguientes principios:

- a) Principio de finalidad del presupuesto: En cuanto a medición contable, los registros deben perseguir de una manera coherente, eficiente, eficaz y efectiva los objetivos propuestos en la organización.
- De funcionalidad: Recoger con la mayor exactitud posible el conjunto de funciones que permiten alcanzar los objetivos fijados en la organización.
  - De integración: La multiplicidad de objetivos y de funciones debe encauzarse al cumplimiento de los objetivos principales de la organización.
- b) Principio de comparabilidad: La comparación entre el presupuesto y la medición contable debe cumplir con los siguientes parámetros:
- De correspondencia de las categorías contables: Las unidades básicas de medición cualitativa deben estar en estrecha relación con las correspondientes medidas cualitativas, de tal forma que las dos sean fácilmente comparables, en términos de concepto y de tiempo.
  - De homogeneidad valorativa: Las unidades básicas de medición deben ser susceptibles.
- c) Principio de responsabilidad: Se deriva de las necesidades de control y puede considerarse como la exigencia de que el presupuesto se ajuste de modo preciso a la estructura de responsabilidades de la organización, teniendo en cuenta los niveles de la misma.
- d) Principio de operatividad: Su finalidad es aumentar la utilidad, eficacia, eficiencia y efectividad del presupuesto en una realidad concreta.
- De agregación operativa: La medición presupuestaria debe ser desagregada siguiendo las líneas de la estructura de responsabilidad.
  - De preparación detallada: Se debe tener en cuenta todos los factores que pueden condicionar la realidad estudiada.
  - De consecución: Consiste en que el presupuesto debe lograrse de manera fácil con un esfuerzo razonable.

#### **4.2.1.7. Ventajas y limitaciones de los presupuesto.**

Los presupuestos son de vital importancia en todas las instituciones o empresas ya que ayudan a llevar un mejor control de los ingresos y egresos razón por la cual se presentan las ventajas que señalan diferentes autores como:

(Ramirez Padilla, 2008, pág. 249), El cual propone las siguientes:

- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Cuando existe la motivación adecuada se incrementa la participación de todos los niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.

(Burbano Ruiz, 2005, pág. 26) Define que, sus ventajas son notorias:

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

Como todo sistema de control también posee limitaciones las cual señalamos a continuación con versiones de diferentes autores para tenerlas en cuenta a la hora de realizar presupuesto en las diferentes empresas e instituciones:

Según (UNAM- Mexico., 2003, pág. 120) Las limitaciones de presupuesto son:

- En ocasiones se basan en estimaciones, lo cual eleva el riesgo de alcanzar las cifras.
- Se suele dar mucha importancia a la estructura del presupuesto, olvidando su finalidad.
- Se espera muy pronto su resultado cuando se implanta por primera vez.
- El presupuesto puede ser motivo de discordia entre las áreas funcionales.

(Burbano Ruiz, 2005, pág. 27)

- Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia. “Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

#### **4.2.1.8. Tipos de presupuesto.**

##### **4.2.1.8.1. Según el periodo que cubren.**

###### *4.2.1.8.1.1. Corto plazo.*

De acuerdo con (Diaz, Patiño Gomez, & Montero, 2003, pág. 122) “Los de corto plazo Son aquellos cuyos horizontes de previsión y control comprenden un ejercicio contable y se refiere a la planeación operativa.”

(Diaz, Parra, & Lopez, 2012, pág. 10)

“Se realizan para un periodo de un año, atendiendo básicamente a los continuos cambios en la economía, en la política y en otros aspectos externos que pueden llegar a afectar los datos presupuestales.”

###### *4.2.1.8.1.2. De largo plazo.*

(Burbano Ruiz, 2005, pág. 28) Asegura que, En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del gobierno el horizonte de planeamiento consulta el periodo presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales.

(Diaz, Parra, & Lopez, 2012, pág. 10) Asegura que; Generalmente son utilizados por las empresas del sector privado cuando se hacen proyectos de inversión, estudios de pre factibilidad, proyectos de ampliación de plantas, apertura de nuevas sedes, entre otras. (...) Se aconseja elaborar presupuestos a largo plazo de hasta tres años.

#### **4.2.1.8.2. Según el campo de aplicabilidad.**

##### *4.2.1.8.2.1. Presupuesto maestro.*

(Burbano Ruiz, 2005, pág. 337) Nos dice que “Es una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros a futuro para un periodo de un año, los cuales se materializan en el presupuesto anual.”

(Cárdenas & Nápoles, 2008) Resume que el presupuesto maestro deberá cubrir proyecciones de un trimestre o semestre del siguiente periodo. Generalmente, cubre etapas de doce meses, con base en el año fiscal o el calendario de la empresa, denominándose presupuesto continuo, debido a que es sometido un proceso de actualización, por lo cual sus cifras deben ser flexibles.

En el presupuesto maestro se incluye las principales actividades de la empresa así como también coordina todas las actividades de los otros presupuestos por esta razón se le conoce como el "presupuesto de presupuestos"; ya que este nos ayuda a tener un pronóstico más acertado acerca de lo que pasara en un futuro de acuerdo con los presupuestos elaborados.

##### *4.2.1.8.2.2. Presupuesto de ventas.*

El presupuesto de ventas es el que da dirección a los demás presupuestos por lo que este debe cuantificar cada línea de producto que se posea, y de esta manera se podrá realizar una mejor evaluación de los precios en el mercado por esto (Díaz, Patiño Gomez, & Montero, 2003, pág. 134) Afirma que es la planificación, en términos físicos y financieros físicos y financieros de la cantidad de producto que se espera vender en el ejercicio presupuestal (generalmente un año), así como la determinación de precio al que se van a ofrecer y sus modificaciones. es en este presupuesto donde se calcula el ingreso principal de la entidad.

(Díaz, Parra, & López, 2012, pág. 38) Expresa que el presupuesto de venta, Es el punto de partida del proceso presupuestal. Una vez definidos los niveles de ventas, la empresa tiene que empezar a planear la producción necesaria para alcanzar a cubrir la demanda proyectada y, además, los niveles de inventarios apropiados. Al elaborar este presupuesto hay que analizar los factores internos y externos que lo afectan, así como el mercado que reviste especial importancia para los pronósticos; de igual manera, no se puede olvidar el estudio de las tendencias de los datos históricos relacionados con las ventas de periodos anteriores, ya que estos proporcionan información clave para, de cierta manera, predecir el comportamiento futuro de las ventas.

#### *4.2.1.8.2.3. Presupuesto de producción.*

(Fagilde, 2009, pág. 17) Sostiene que “Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.”

(Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, págs. 155- 156) El presupuesto de producción especifica la cantidad planificada de los artículos a fabricar durante el periodo del presupuesto. El presupuesto de producción debe desarrollarse en términos de cantidades de unidades físicas de artículos terminados. Por lo tanto, cuando sea posible planificar el volumen de ventas en unidades, así como en importes, se simplifica la presupuestación de la producción.

#### 4.2.1.8.2.4. *Presupuesto de gastos operacionales.*

(Diaz, Parra, & Lopez, 2012, pág. 182) Sostiene que:

Este presupuesto radica en su efecto en la utilidad operacional, ya que al tener presupuestada una utilidad bruta en ventas, esta debe ser suficiente de manera que alcance a cubrir todos los gastos operacionales, no operacionales y que además quede un excedente para que, una vez pagados los impuestos, se genere una utilidad que sea distribuida entre los socios.

(Ramirez Padilla, 2008, pág. 256) Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurrirán las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. De igual manera que los gastos indirectos de fabricación, los gastos de administración y de venta deben ser separados en todas las partidas en gastos variables y gastos fijos, para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas utilizando costeo con base en actividades.

(Moreno Fernandez, 2007, pág. 421) Para este autor, “El presupuesto de operación es el que es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser separado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignación a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.”

#### 4.2.1.8.2.5. *Presupuesto de efectivo.*

El presupuesto de efectivo nos ayuda a diagnosticar los recibos anticipados y los gastos, así como la cantidad de capital de trabajo; si este presupuesto se elabora de manera adecuada ayudara a tener mejores resultados en cuando a la liquidez y para tener una idea más clara de este presupuesto se presentan los conceptos de los siguientes autores.

(Burbano Ruiz, Presupuestos, 2011, pág. 267) El presupuesto de efectivo, además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez, satisface objetivos específicos como establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los sub-períodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prever situaciones de iliquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.

Para (Ramirez Padilla, 2008, pág. 264) el presupuesto de efectivo es definido como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación obtención de los faltantes. Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo, ya que te permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella.

## **4.2.2. Gestión presupuestaria.**

### **4.2.2.1. Fase preliminar.**

#### *4.2.2.1.1. Planificación estratégica*

(Muñiz., 2009)La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también, estrategia, deberá incluir, objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables.

(Burbano Ruiz, 2011, pág. 12)Plantea que, los modelos de planeación estratégica son fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de metas y planes detallados, el presupuesto, y finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Según los autores anteriormente citados un presupuesto se debe detallar los recursos que tendrán destinados para cada área como medio de control y planificación estratégica donde se incluyen requerimientos para mejor la gestión de los recursos asignados al área. Aquí se establecen los objetivos a corto plazo que se deben lograr para obtener un mejor control presupuestario específico orientado a un seguimiento continuo.

#### 4.2.2.1.2. Información necesaria para la realización del presupuesto.

(Burbano Ruiz, 2011, pág. 37) El diagnóstico incorpora dos clases de variables que afectan de manera significativa el comportamiento de la empresa:

- Las variables que dependen de la administración, denominadas controlables.
- Las variables que no dependen de la administración, denominadas no controlables. A estas variables se les debe prestar especial atención, porque representan graves riesgos o amenazas para la empresa.

**Tabla 1 variables**

<b>Variables controlables</b>	<b>Variables no controlables</b>
• <b>Objetivos</b>	• <b>Gustos del consumidor</b>
• <b>Sistemas de producción</b>	• <b>Disposiciones gubernamentales</b>
• <b>Estrategias competitivas</b>	• <b>Inflación y devaluación</b>
• <b>Políticas gerenciales</b>	• <b>Tasas de interés</b>
• <b>Proyectos de inversión</b>	• <b>Estabilidad política</b>
• <b>Calidad del producto</b>	• <b>Ingreso per cápita del consumidor</b>
• <b>Canales de distribución</b>	• <b>Acciones de la competencia</b>
• <b>Campañas promocionales</b>	• <b>Tendencias demográficas</b>

(Diaz, Parra, & Lopez, 2012, págs. 20- 21) Para elaborar los presupuestos es necesario conocer la información de cada una de las secciones o departamentos de la empresa, datos que deben ser recolectados por los responsables del Comité de Presupuesto, por lo general, con dos meses de antelación para que aquella pueda consolidarse.

## Ilustración 2 Información para la realización de presupuesto

<b>Departamento</b>	<b>Información requerida</b>
<b>De venta</b>	Cantidades por vender, precios de venta, margen de utilidad esperado, puntos y zonas de ventas, canales de distribución, programas de promoción y mercadeo de los productos, cantidad de vendedores y gastos relacionados con las ventas, ciclo de ventas y temporadas.
<b>De producción</b>	Cantidad de unidades por producir (en el caso de empresas industriales), niveles de inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados, capacidad instalada, política de asignación de costos indirectos de fabricación (CIF).
<b>De compras</b>	Cantidades de materias primas por utilizar con sus respectivos precios obtenidos mediante cotizaciones de proveedores, seleccionando aquellos que no solo cumplan las expectativas en los precios que la empresa está dispuesta a pagar, sino también con la calidad y especificaciones requeridas para la producción. Aquí se deben considerar los costos adicionales por fletes, seguros y demás gastos de transporte de la mercancía.
<b>De talento humano</b>	Se debe determinar la cantidad y el costo del personal administrativo, de ventas y de producción, con sus respectivas jornadas de trabajo, horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos, salarios, comisiones, prestaciones sociales, seguridad social, y si se presenta el caso, prestaciones extralegales que se tengan por convención colectiva. Otro factor indispensable lo constituye la calidad de la mano de obra, es decir, si se requiere mano de obra calificada. (...)
<b>De tesorería</b>	Con las informaciones de los departamentos, se establecen las necesidades de efectivo que alcancen a cubrir los costos y gastos operacionales. Se analizan también las alternativas de financiación existentes y el costo de las mismas, en caso de requerir una fuente adicional de financiamiento.
<b>Programa de inversión</b>	Se presentan dependiendo de los proyectos que tengan los diferentes departamentos o secciones de la empresa, como la adquisición de maquinaria y equipo, equipos de cómputo, remodelación de las instalaciones, ampliación de la planta de producción, entre otras

#### 4.2.2.1.3. Selección de técnicas de previsión.

(Burbano Ruiz, 2011, pág. 22)

Destaca la importancia del estudio anticipado de los procesos de la organización y de las posibilidades de lograr las metas propuestas. Son tres: de predictibilidad, de determinación cuantitativa y de objetivo.

- **De predictibilidad.** Es posible pronosticar algo que ha de suceder o que queremos que suceda.
- **De determinación cuantitativa.** Se debe determinar en unidades monetarias las actividades programadas para ejecutar los planes de la empresa durante el período presupuestal.
- **De objetivo.** Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo.

Moreno (1994) categoriza las principales técnicas financieras de planeación utilizadas en los negocios:

- El presupuesto de operación que se elabora tomando como base la estructura.
- Es necesario que haya una coordinación de las actividades bien sea a través de la delegación de funciones o de la descentralización de actividades, buscando siempre que no se presenten dualidad de tareas.
- Es indispensable que exista una dirección que se encargue de orientar el proceso presupuestal y finalmente, como todos los procesos de las empresas, debe existir un control presupuestal que permita establecer variaciones positivas o negativas, mediante la comparación de lo presupuestado con lo ejecutado, a fin de implementar medidas correctivas. (Díaz, Parra, & López, 2012, pág. 13)

#### **4.2.2.2. Fase de elaboración.**

##### *4.2.2.2.1. Organización del proceso presupuestario.*

(Burbano Ruiz, 2011, pág. 38)

En la organización del trabajo presupuestal, se deben definir las actividades que se asignan a los participantes en la elaboración del presupuesto y precisar normas referentes al flujo de información, la secuencia a seguir y la coordinación, para garantizar su elaboración en el tiempo establecido y asegurar la intervención de los diferentes niveles organizacionales en la labor presupuestal.

Esta organización del trabajo, como se señala a continuación, depende del tamaño de las operaciones empresariales.

(Moreno Fernandez, 2007, pág. 99), Dice que, la empresa puede estar organizada de tres formas:

- Organización funcional: tiene departamento separados para cada tipo de función o área de especialización.
- Organización descentralizada por producto: cambia los departamentos por función a nivel superior de la organización y los departamentos se manejan por producto a nivel operativo.
- Organización matricial: participan dos o más departamento en forma conjunta para producir producto.

Las tres formas básicas de organización tienen departamento o centro de costo, centro de utilidades, centro de ingreso y gasto donde se destaca el equilibrio de poder y decisión entre los gerentes funcionales y los gerentes de producto o mercado.

#### 4.2.2.2.2. *Elaboración del presupuesto por área de responsabilidad.*

(Díaz, Parra, & López, 2012, pág. 14) Analiza y plantea la relación del presupuesto con áreas como:

- La economía, en la que se efectúan análisis micro y macroeconómicos que inciden en el análisis de factores, elementos importantes en el diagnóstico que debe realizarse al iniciar el presupuesto y que son básicos para efectuar los estimativos.
- La estadística colabora con los pronósticos de ingresos, costos y gastos y el análisis de tendencias, entre otros.
- La administración provee las funciones básicas en toda organización; la contabilidad proporciona información contable y financiera, y constituye el insumo principal para la elaboración del presupuesto.

Las finanzas, por su parte, contribuyen a fundamentar los análisis y la toma de decisiones.

(Burbano Ruiz, 2005, pág. 47)

#### **En las empresas pequeñas y medianas**

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de tamaño reducido, el trabajo presupuestal es responsabilidad de un departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las funciones siguientes:

- Sostener reuniones con la dirección general y con las jefaturas de cada departamento con el fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema y las políticas de la organización.
- Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios en torno a la intervención de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formatos que se aplicarán en la fase de control.

- Difundir la técnica de la presupuestación en los niveles operativo y administrativo, y capacitar en el adecuado diligenciamiento de la información de las cédulas presupuestarias, como campos que ameritan la preparación del manual de presupuestos.
- Preparar informes a la dirección sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de inventarios, la situación de tesorería y el análisis pormenorizado de los estados financieros que desempeñan un papel protagónico en los pronósticos.

### **En empresas grandes**

Si la empresa tiene una estructura organizacional compleja y maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacional y/o internacionalmente y posee capacidad económica, se sugiere la constitución de un comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:

- Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director de presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.
- Aprobar el presupuesto general de la empresa.
- Considerar y aprobar los cambios al presupuesto general apenas se inicien las operaciones que los generaron.
- Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y ejecutados. En estas empresas el liderazgo del quehacer presupuestal recae en un director de presupuestos.

#### *4.2.2.2.3. Consolidación de los presupuestos.*

La consolidación es una orientación opuesta al crecimiento, porque contempla la necesidad de reducir el tamaño de las operaciones, restringir la mezcla de productos o comprimir el área de influencia de una empresa en torno a sus mercados, lo cual requiere conductas mercantiles sustentadas en la especialización. (Burbano Ruiz, Presupuestos, 2011, pág. 91)

(Nicolas, 1999, pág. 20)

La consolidación de los presupuestos de las distintas unidades organizativas hace que los directivos sientan la necesidad de comprender mejor la dinámica organizativa del conjunto de la empresa. Para ser capaz de explicar y justificar su posición respecto al presupuesto, un directivo debe, en primer lugar, examinar las interrelaciones e interdependencias que se dan entre las distintas actividades de su unidad de negocio.

#### *4.2.2.2.4. Aprobación del presupuesto.*

(Fagilde, 2009, pág. 9)

La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

### **4.2.2.3. Control y seguimiento del presupuesto.**

#### *4.2.2.3.1. Evaluación del grado de cumplimiento del presupuesto.*

(Mallo, C & Merlo, J, 2005)

Dicha evaluación se realiza de forma preferente mediante el cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada centro de responsabilidad:

- La información debe ser objetiva, utilizando a tal efecto criterios que permitan la adecuada asignación de los resultados a los centros responsables de su obtención.
- La evaluación debe ser pertinente, distinguiendo entre diferencias no imputables debida a factores ajenos al centro, y diferencias imputables o desviaciones en el cumplimiento de los objetivos motivadas por factores controlables. Es preciso, de igual modo establecer las áreas más importantes a controlar y, de modo especial, el comportamiento humano, la calidad y el aprovechamiento del tiempo. La información recibida por cada departamento ha de ser aquella sobre la que se ejerce el control
- La evaluación debe ser sencilla y comprensible para los destinatarios.
- La evaluación debe considerar diversos criterios, dado que son diversos los factores que suelen incidir en el resultado y en el logro de los objetivos.

Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias. (Burbano Ruiz, Presupuestos, 2011, pág. 43)

#### 4.2.2.3.2. *Cuantificación de desviaciones.*

(Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, pág. 420)

El análisis de las variaciones entraña un análisis matemático de dos grupos de datos, a fin de lograr una idea de las causas que motivaron una variación. Se trata de una cantidad como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de las variaciones tiene vasta aplicación en el área de la información financiera. Frecuentemente se le aplica en las siguientes situaciones:

- Investigación de las variaciones entre los resultados reales del periodo corriente y los resultados reales de un periodo anterior. El periodo anterior se considera como la base.
- Investigación de las variaciones entre los resultados reales y los costos estándar.
- Investigación de las variaciones entre los resultados reales y las metas planificadas o del presupuesto, reflejadas en el plan de utilidades. Las metas planificadas, o del presupuesto, se utilizaban como la base.

#### 4.2.2.3.3. Análisis de las causas.

(Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, pág. 421) En este punto el análisis de la variación en cuestión puede sugerir interpretaciones causales para la administración. El primer paso aritmético que procede es calcular tanto el precio real como el precio promedio de venta planificado.

(Mallo, C & Merlo, J, 2005)

A partir del cálculo de las desviaciones se determinarán las causas que las han producido, adoptando las oportunas acciones correctoras. Las variables que han de ser controladas mediante el cálculo de las desviaciones serán las relacionadas con:

- Las ventas (desviación en precios de venta, en unidades, por productos, áreas geográficas, etc.).
- Los costes de ventas (desviación en composición, en consumo y en precio de los factores productivos).
- Los costes de estructura de cada departamento.

#### *4.2.2.3.4. Ejecución de medidas correctoras.*

(Burbano Ruiz, 2011, pág. 43)

La ejecución es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. El comité de presupuestos se debe constituir como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

(Diaz, Parra, & Lopez, 2012, pág. 22)

En la ejecución se observa realmente el cumplimiento de las metas propuestas, ya que justamente en esta se ejecutan los planes. Los responsables de la ejecución, los integrantes del Comité de Presupuesto, deben estar al tanto de lo que está presentándose, estableciendo periodos de revisión que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de los criterios que se hayan adoptado para esta etapa. Lo que si debe quedar claro es que los periodos de revisión no deben ser muy espaciados, porque hay que detectar variaciones significativas y poder efectuar los correctivos del caso o tomar las medidas de control apropiadas que permitan hacer los ajustes pertinentes, a fin de reducir el impacto en las cifras presupuestadas de los periodos futuros.

#### 4.2.2.3.5. *Toma de decisiones.*

(Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, pág. 6)

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer algo, o de adoptar o rechazar una actitud.<sup>5</sup> Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión.

Básicamente la toma de decisiones por la dirección implica las tareas de:

- Manejar las variables controlables pertinentes y
- Aprovechar la ventaja de las variables no controlables pertinentes que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo.

#### **4.1. Diagnóstico de la situación actual de la gestión presupuestaria en la institución FAREM- CARAZO en el área de unidad de educación continua y posgrado (UECP).**

##### **4.1.1. Descripción de la gestión presupuestaria actual.**

UNAN- FAREM- Carazo posee un sistema presupuestal único ya que se realiza un presupuesto anual donde se especifica lo asignado para cada área, razón por la cual la unidad de educación continua y posgrado no lleva un control propio de sus ingresos y egresos ya que son contabilizadas como ingresos de la facultad.

La Unidad de educación continua y posgrado es la única área de la Farem Carazo que genera ingresos aunque posee debilidades en los registros, y control de las entradas y salidas del dinero, ya que esta no cuenta con un área de caja por lo que aun depende del área de caja de la facultad.

En esta investigación se detectó la falta constante del control y registro de los ingresos y egresos que posee el área de posgrado y diversas debilidades en el entorno externo lo cual afecta de manera negativa la administración de los recursos contables al momento de tomar decisiones; al darse la continuidad de este problema en posgrado se podría llegar a tener una reducción de los ingresos que genera.

##### **4.1.2. Funciones generales del responsable del área de gestión presupuestaria.**

En la unidad de educación continua y posgrado no existe un responsable de esta área en específico siendo así que el control lo lleva el encargado de contabilidad de la FAREM- Carazo encargándose de llevar un registro de los ingresos y egresos de posgrado realizando un informe general anual de estos.

##### **4.1.3. Análisis de la gestión presupuestaria**

En la realización de las entradas y salidas que se efectúan en la UECP no se realizan mediante normas, leyes o políticas ya que se registran como ingresos de la facultad lo cual está regida por general de la contraloría de la república.

#### 4.1.4. Análisis FODA de la gestión presupuestaria.

Tabla 2 FO

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
1. Es la única área de la Farem Carazo que genera altos ingresos.	1. Mejor gestión de los recursos asignados.
2. Existen convenios de colaboración internacional.	2. Oportunidad de realizar sus propias gestiones.
3. Tiene fácil acceso ya que está localizada en una zona urbana.	3. La universidad ha logrado buen prestigio a nivel nacional.
4. El personal de docente está calificado por su alto nivel académico.	4. Existe demanda de servicios profesionales especializados.
5. Oferta programas de becas a los estudiantes de excelencia académica.	5. Conserva estrecha relación con universidades nacionales e internacionales.
6. Existe estructura en el área de posgrado para la impartición de las clases.	6. Ventaja de crecer como área mediante sus propios ingresos.
7. Excelentes relaciones laborales.	

Tabla 3 DA

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
1. La UECP no elabora sus propios registros de ingresos y egresos.	1.La nueva competencia de otras universidades la cual disminuirá el nivel de matrículas.
2. Desconocen las entradas y salidas de efectivo.	2.Inversión extranjera requiere mayor exigencia en sus registros contables como área de posgrado.
3. No existe un plan contable propio del área.	3.Inversión de nueva tecnología requiere de gran inversión.
4. De las 8 aulas que posee solamente están funcionando 4 debido a su infraestructura.	4.Falta de toma de decisiones para su desarrollo.
5. No cuentan con equipos completos en cada aula de clase.	5.Disminución de nivel de matrículas
6. No cuentan con una misión y visión propia como área.	6.Cierre de algunas de sus ofertas académicas por nivel de matrícula debido a la falta de promoción de los cursos.
7. Falta de una caja donde se pague exclusivamente lo de posgrado.	7.Disminución de la interacción con los clientes por falta de comunicación.

Después de realizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que encontramos en la UECP, se procedió hacer un cruce de los factores con mayor puntuación la cual se clasifico del 1% al 5%. Donde se evaluaran tanto los factores internos (Fortalezas y Debilidades) como los factores externos (Oportunidades y Amenazas) para contrarrestar los efectos de las Debilidades y las consecuencias de las Amenazas.

## Evaluación de los factores internos.

**Tabla 4 Factores Internos**

<b>Factores Internos</b>	<b>%</b>
<b>Fortalezas</b>	
1. Es la única área de la Farem Carazo que genera altos ingresos.	<b>5</b>
2. Existen convenios de colaboración internacional.	<b>3</b>
3. Tiene fácil acceso ya que está localizada en una zona urbana.	<b>2</b>
4. El personal de docente está calificado por su alto nivel académico.	<b>4</b>
5. Oferta programas de becas a los estudiantes de excelencia académica.	<b>2</b>
6. Existe estructura en el área de posgrado para la impartición de las clases.	<b>3</b>
7. Excelentes relaciones laborales.	<b>1</b>
<b>Debilidades</b>	
1. La UECP no elabora sus propios registros de ingresos y egresos.	<b>5</b>
2. Desconocen las entradas y salidas de efectivo.	<b>2</b>
3. No existe un plan contable propio del área.	<b>3</b>
4. De las 8 aulas que posee solamente están funcionando 4 debido a su infraestructura.	<b>4</b>
5. No cuentan con equipos completos en cada aula de clase.	<b>4</b>
6. No cuentan con una misión y visión propia como área.	<b>4</b>
7. Falta de una caja donde se pague exclusivamente lo de posgrado.	<b>5</b>

## Evaluación de los factores externos

**Tabla 5 Factores Externos**

<b>Factores Externos</b>	<b>%</b>
<b>Oportunidades</b>	
1. Mejor gestión de los recursos asignados.	<b>3</b>
2. Oportunidad de realizar sus propias gestiones.	<b>4</b>
3. La universidad ha logrado buen prestigio a nivel nacional.	<b>3</b>
4. Existe demanda de servicios profesionales especializados.	<b>4</b>
5. Conserva estrecha relación con universidades nacionales e internacionales.	<b>2</b>
6. Ventaja de crecer como área mediante sus propios ingresos.	<b>5</b>
<b>Amenazas</b>	
1. La nueva competencia de otras universidades la cual disminuirá el nivel de matrículas.	<b>4</b>
2. Inversión extranjera requiere mayor exigencia en sus registros contables como área de posgrado.	<b>3</b>
3. Inversión de nueva tecnología requiere de gran inversión.	<b>3</b>
4. Falta de toma de decisiones para su desarrollo.	<b>5</b>
5. Disminución de nivel de matriculas	<b>2</b>
6. Cierre de algunas de sus ofertas académicas por nivel de matrícula debido a la falta de promoción de los cursos.	<b>4</b>
7. Disminución de la interacción con los clientes por falta de comunicación.	<b>2</b>

Los factores con mayor puntuación serán los escogidos para realizar el cruce del FODA para obtener los resultados de las estrategias.

#### 4.1.5. Selección de la alternativa estratégica.

<div style="text-align: center;">Interno</div> <div style="text-align: center;">Externo</div>	<b>Fortalezas</b> <b>1, 2, 4 y 6</b>	<b>Debilidades</b> <b>1, 4, 5, y 6</b>
<b>Oportunidades</b> <b>1, 2, 3, 4, y 6</b>	<b>Estrategia FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el ámbito educativo existe gran demanda de servicios especializados, lo que ocasiona que la UECP genere sus propios ingresos teniendo así la oportunidad de realizar sus propias gestiones y la ventaja de crecer como área mediante sus propios recursos.</li> <li>• Existen convenios de colaboración internacional debido a que la universidad ha alcanzado buen prestigio a nivel nacional contando así con un personal altamente calificado.</li> </ul>	<b>Estrategia DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El área de posgrado no elabora sus propios detalles de ingresos y egresos, además no cuenta con una misión y visión propia del área por esta razón hay que aprovechar las oportunidades que posee de realizar sus propias gestiones y el mejoramiento de sus recursos asignados.</li> </ul>

<b>Amenazas</b> <b>1, 2, 3, 4, y 6</b>	<b>Estrategia FA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechar que el área de posgrado genera sus propios ingresos promoviendo nuevas ofertas académicas y mayor promoción de las mismas para que la nueva competencia de otras universidades no disminuya el nivel de matrícula en la UECP.</li></ul>	<b>Estrategia DA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La UECP no cuenta con la disposición de las 8 aulas que posee debido a su infraestructura solamente 4 de ellas están funcionando, por esta razón se necesita toma de decisiones por parte de los responsables del área para su desarrollo y mejora.</li></ul>
---	---	--

## **4.2. Propuesta de la gestión presupuestaria en la institución Farem- Carazo específicamente en la Unidad de Educación Continua y posgrado.**

### **4.2.1. Introducción**

En esta investigación nace la necesidad de realizar una propuesta en UNAN- FAREM- Carazo específicamente en el área de unidad de educación continua y posgrado con el fin de proponer un control de gestión presupuestaria propia de posgrado para que exista una cuenta propia donde se realicen los pagos exclusivamente de las ofertas de posgrados (Diplomados, maestrías y cursos libres); además de esta implementación también puede considerarse expandir los horarios de la cajera con un aumento de su salario, en la cual se hagan los pagos en físicos de las ofertas y que esta atienda además de los días regulares los sábados y domingos que son los días en que imparten las mayorías de las clases.

Se debe mejorar la oferta de posgrado para que esta sea competitiva además de eso contar con un eficiente control y manejo de sus recursos financieros que permita un ambiente de constante mejora en un futuro; siendo así que en nuestra propuesta se plantearan alternativa que podrían ayudar a disminuir las debilidades que presenta esta área con el fin de que posgrado crezca como resultados de sus propios ingresos y que existe una adecuada comunicación entre el personal de posgrado y decanatura para que este tenga conocimiento de las necesidades que existen en área como tal.

En esta investigación se realiza un análisis FODA acerca de la propuesta con el fin de conocer sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la unidad de educación continua y posgrado (UECP) para que de esta manera se pueda maximizar las fortalezas, poder eliminar las debilidades y así poder aprovechar y darle un buen uso a las oportunidades que posee tanto internas como externas y disminuir las amenazas.

#### **4.2.2. Objetivos de la propuesta.**

##### Objetivo General:

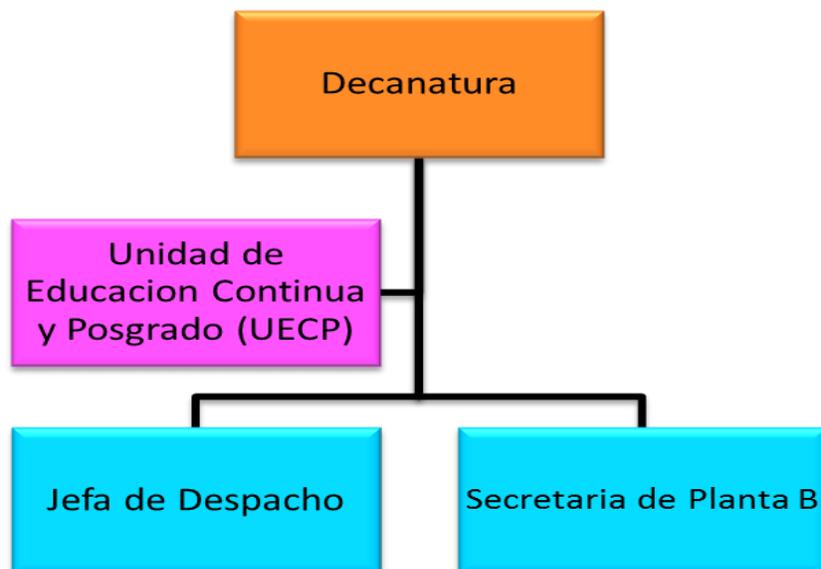
- Elaborar propuesta de gestión presupuestaria para la unidad de educación continua y posgrado para la FAREM- Carazo en el II Semestre 2016

##### Objetivos Específicos

1. Presentar una propuesta de estructura organizativa, así como la Misión, Visión y objetivos para el área de unidad de educación continua y posgrado.
2. Realizar una propuesta de presupuesto específicamente para el área de posgrado.
3. Detectar las debilidades que presente la Unidad de Educación Continua y Posgrado

### 4.2.3. Propuesta de estructura organizativa.

#### Ilustración 3 Organigrama



(Creacion Propia.)

Ver anexo N°1

#### **Directora del departamento:**

Es la encargada del funcionamiento del departamento de unidad de posgrado y educación continua de la Farem- Carazo, en la cual realiza diferentes funciones como ofertar los cursos académicos, posgrados que se ofrecen en la facultad y velar por el buen funcionamiento.

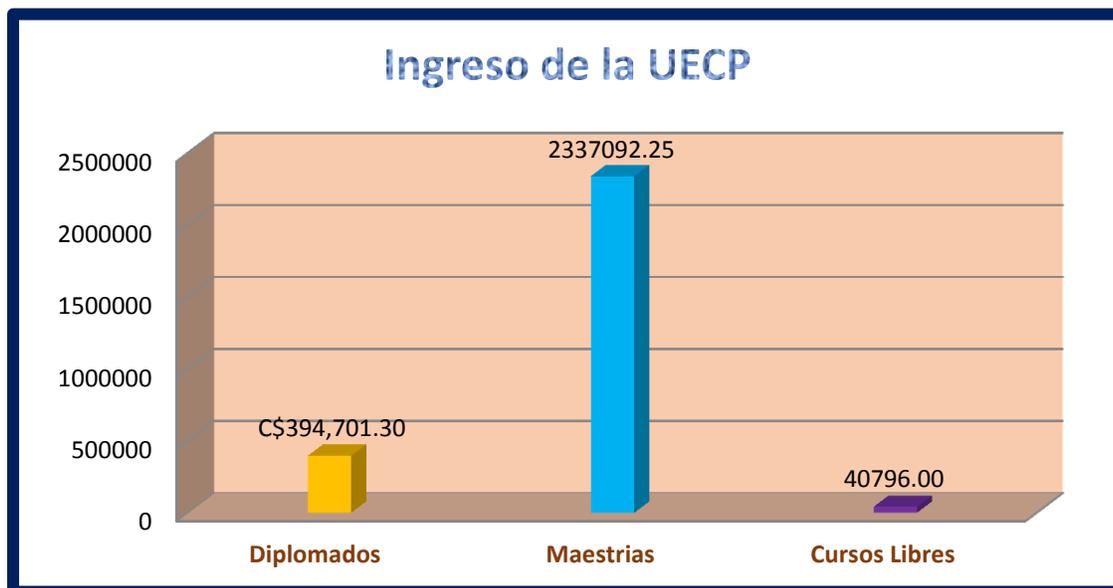
#### **Secretaria:**

Esta se encarga de llevar un control de las personas matriculadas en las diferentes ofertas académicas que existe en la UECP, brindar información de los mismos y ayudar al manejo del área.

#### 4.2.4. Propuesta de presupuesto.

##### 4.2.4.1. Presupuesto de ingresos

#### Ilustración 4 Ingresos de la UECP



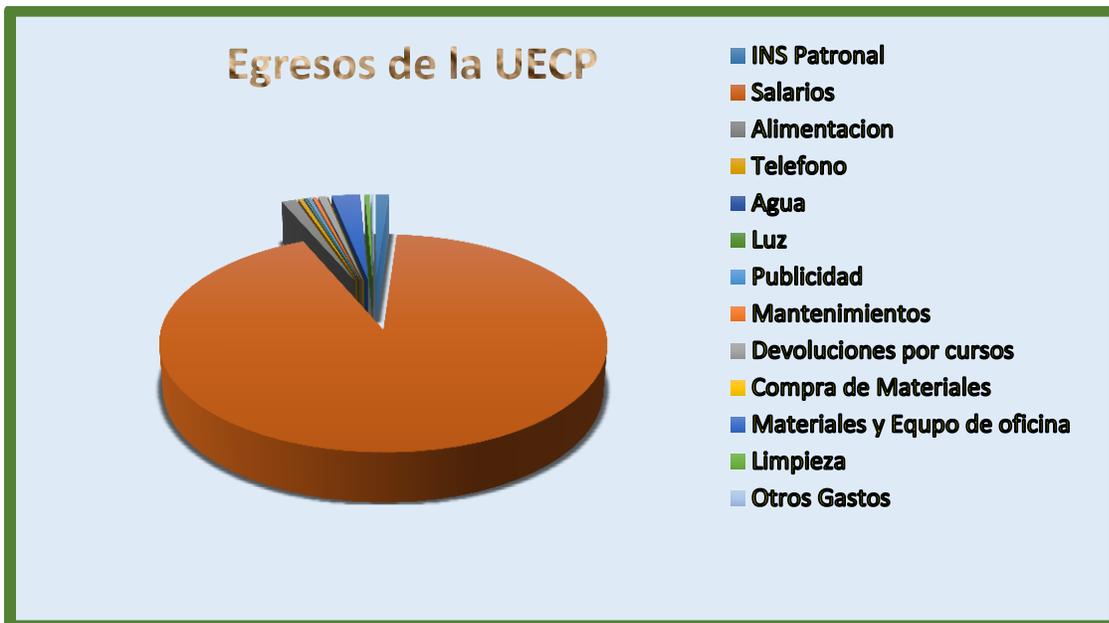
Para tener un mejor detalle de los datos de ingresos se realizaron cédulas presupuestarias, donde se incluyen cada uno de los matriculados y servicios académicos que se ofertan en la UECP (Diplomas, Maestrías y cursos libres (ver anexos N°2, N°2.1 N°2.2)) detallando su duración, matrícula e inversión, las cuales se ofrecen en Dólares de los Estados Unidos de América (EUA) para obtener los resultados de los ingresos por servicio en el periodo establecido (II Semestre 2016); en la cual se expresan cantidades en córdobas por lo que utilizamos la tasa de cambio a la fecha 14 noviembre 2016, según el Banco Central de Nicaragua. (Ver anexos N°3, N°3.1, N°3.2)

En la recopilación de datos pudimos observar que la UECP obtiene la mayoría de sus ingresos mediante la impartición y promoción de las Maestrías con C\$ 2.337,092.25, seguido de los Diplomados con C\$ 394,701.30 y finalmente con los cursos libres con C\$ 40,796.00

Para esto se hicieron proyecciones de ingresos de los meses desde octubre a diciembre (ver anexo N° 4) esta se puede observar que habrá obtención de buenas utilidades y al realizar la comparación de los ingresos con los egresos nos da una ganancia satisfactoria para el área de posgrados de (Ver Anexo N°9)

#### 4.2.4.2. Presupuesto de egresos. (Gastos operativos)

Ilustración 5 egresos de la UECP



Para la realización de este presupuesto se realizaron estimaciones de pago de agua, luz, y teléfono (Ver anexo N°5) por los cuales se realizaron cedulas donde se detallan los gastos de servicio en los que se incurren en posgrado (Ver anexo N°6)

Aquí se presenta nómina de pago de los administrativos donde se incluye la deducción del INSS y entre otras (Anexo N°8); así como un plan de pago de los docentes que imparten las diferentes clases de pregrado y posgrado cada módulo dura 1.5 meses y los cursos libres 3 meses y el pago se realizar al finalizar cada uno de los módulos de clase (Anexo N°8.1). En la cedula de gastos de administración se incluyó el pago total por módulo de maestrías y cursos libres, por esta razón se presentan los cálculos por periodo de pago y no mensuales (ver anexo N°8.2) y estos se presentan así ya que no se puede cuantificar la fecha exacta de pago porque no siempre se paga el día que termina cada módulo, esto quizás se deba a que las estudiantes no pagaron en tiempo y forma o porque quizás no había fondo en las cuentas de administración que es donde se manejan actualmente los fondos de posgrados.

Se realizó una cedula donde se presentan las devoluciones, están se dan debido a que existen algunos casos donde no se logra aperturar algún curso porque no se llenaron los cupos solicitados o porque algún estudiante inscrito decida ya no llevar el curso, por esta razón se hacen devoluciones del dinero para lo cual se debe emitir una carta a las autoridades correspondientes, además se presentan otros gastos los cuales no pueden ser especificados ya que no conocemos la información de los detalles (ver anexo N°7)

Esto se realizó con el fin de conocer cuánto se gasta en el área de posgrado ya sea por la oferta de sus servicios o por la impartición de las clases y conocer cómo se está manejando su sistema de costo.

#### **4.2.5. Propuesta de misión, visión, valores y objetivos**

##### **Misión:**

Mejorar el nivel profesional, capaces de interpretar, los fenómenos sociales y naturales con el propósito de contribuir al desarrollo social, haciendo un perfeccionamiento humano y profesional desde una concepción de la educación para la vida, que nos identifique en un marco de compromiso, dedicación, valor, seguridad y armonía.

##### **Visión:**

La unidad de posgrado y educación continua de la Farem, Carazo es una área de educación superior, el cual contribuye al crecimiento profesional, promoviendo a los estudiantes a tener un nivel alto de superación y ser mejor en el transcurso de la vida obteniendo mejores beneficios de las grandes mayorías.

##### **Objetivos de la institución**

- Ser una institución de alto nivel académico a nivel nacional e internacional.
- Brindar ofertas de nuevos posgrados que le faciliten a las personas tener un rango más alto en el ámbito profesional y personal.
- Formar profesionales con altos valores y principios para el desarrollo del país.
- Ser competitivo a nivel académico.

## 5. Conclusiones

- Se conoció las generalidades de la institución Farem Carazo específicamente del área de UECP con el fin de obtener información relevante de cómo es su funcionamiento y organización a nivel interno.
- Se realizó un marco teórico para tener un mejor conocimiento acerca de lo que es presupuesto y su funcionamiento tanto en las instituciones como empresas.
- Se logró realizar el diagnóstico del área de UECP de la institución Farem Carazo lo cual se detectó que el área posee debilidades en cuanto a su control interno específicamente en su gestión presupuestaria además no cuenta con una estructura organizativa al igual que no posee una misión y visión propia
- Se diseñó una propuesta de gestión presupuestaria del área de UECP en el cual se realizó cédulas de sus ingresos y egresos al igual que su FODA para poder minimizar sus debilidades y maximizar sus utilidades.

## 6. Recomendaciones

Mejorar el funcionamiento de la Unidad de Educación Continua y Posgrado para que esta tenga un crecimiento como área independiente en su presupuestación y mediante la elaboración de un análisis en el transcurso de toda la investigación hacemos las siguientes recomendaciones:

- Que la UECP tenga su propio control financiero y su propia gestión presupuestaria.
- Que exista un área de caja propia de la UECP donde se realicen pagos propios de esta área y que brinden atención los días sábados y domingos ya que estos son los días que más se imparten las clases.
- La creación de una cuenta bancaria independiente de administración exclusiva para pagar matrícula, mensualidad de los pos y pregrado que se apertura; además que se maneje ese dinero dentro de esta cuenta.
- Que exista una interacción constante entre la administración de posgrado y el contador que es el área donde se llevan todos los registros.
- Que haya una persona encargada de llevar un registro constante exacto de las entradas y salidas que se dan en la UECP.
- Todos los recursos que genera la UECP sean para financiar el crecimiento de si mismo y así que se puedan habilitar todas las aulas de clase con equipos necesarios para ellos para que debido a esto haya más espacio donde impartir las clases.
- La obtención de sus propios equipos como área ya que esta genera sus propios ingresos.

## 7. Bibliografía

- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill Bogotá.
- Burbano Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos*. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Cárdenas, R. A., & Nápoles. (2008). *Presupuesto. Teoría y Practica*. Mexico, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Creacion Propia. (s.f.).
- Diaz, A., Patiño Gomez, F., & Montero, G. (2003). *Tutorial para la asignatura de costo y presupuesto*. Mexico: Fondo Editorial FCA.
- Diaz, M. C., Parra, R., & Lopez, L. M. (2012). *Presupuestos, enfoque para la planeacion financiera*. Colombia: Pearson.
- Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial*.
- legislacion.asamblea.gob.ni*. (s.f.). Recuperado el 15 de 09 de 2016, de *legislacion.asamblea.gob.ni*:  
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/26C0D292E6C3E19C062570A100577D60?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/26C0D292E6C3E19C062570A100577D60?OpenDocument)
- Ley, N. 2. (2015). *Ley de presupuestos del sector publico*.
- Mallo, C, & Merlo, J. (2005). *Control de Gestión y Control Presupuestario*. España.: Editorial McGRAW-HILL/Interamericana de España.
- Mendoza Roca, C. (2004). *Presupuesto para empresa de manufactura*. colombia: Ediciones Uninorte.
- Moreno Fernandez, J. A. (2007). *Las Finanzas en las Empresas 7a Edicion*. Mexico: Overprin S.A de C.V.

Muñiz., L. (2009). *Control Presupuestario*. Profit editorial.

Nicolas, P. (1999). *Elaboracion y control de presupuesto*. Barcelona: Gestion 2000 S.A.

Paredes., F. (2006). *El presupuesto publico. Aspectos teóricos y prácticos*. venezuela: Editorial Venezolana C.A.

Ramirez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mexico, D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

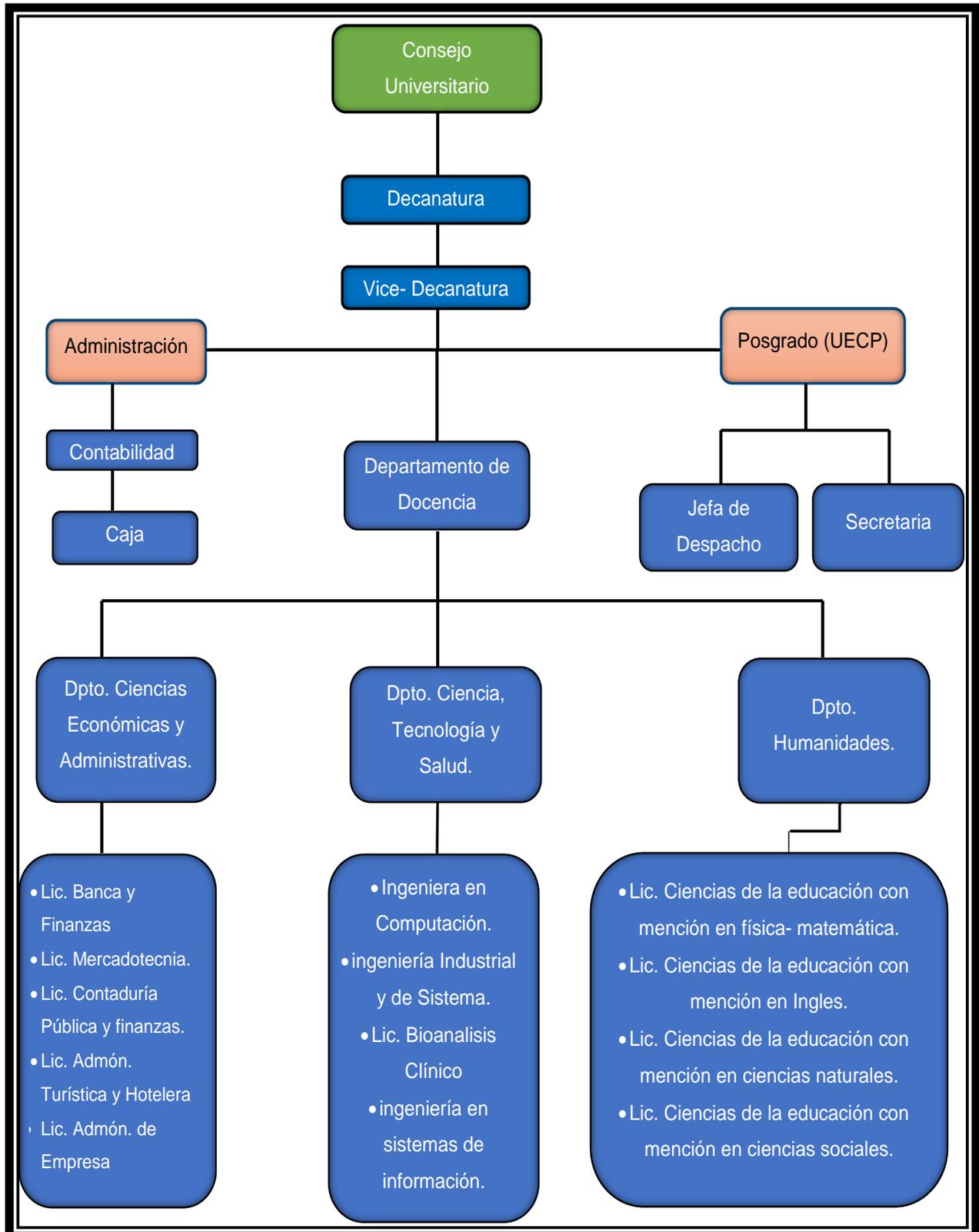
UNAM- Mexico. (2003). Tutorial para las asignaturas costo y presupuesto. En U. N. Mexico., *Tutorial para las asignaturas costo y presupuesto*. México, D.F: Fondo Editorial FCA.

UNAN- Managua. (2015). *Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua*. Recuperado el 10 de Septiembre. de 2016, de Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.: <http://www.unan.edu.ni/index.php/2012-04-27-20-00-18/2012-04-27-17-56-46>

Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuesto de planificacion y control*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

## 8. Anexos

### Anexo N°1





Anexo N°3

UNAN- FAREM- Carazo (Unidad de Educación Continua y Posgrado)										
Cédula N° 2 Proyecciones de ingreso por servicio académico de posgrado										
Diplomados	Matricula	Inversión	Mensualidad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Lengua y Literatura (3 meses)	C\$ 728.50	C\$ 7,285.00	C\$ 2,428.33	C\$22,097.83	C\$16,998.33	C\$16,998.33	C\$17,848.25	C\$16,998.33	C\$16,998.33	C\$ 56,094.50
Gerencia Financiera (5 meses)	C\$1,457.00	C\$13,113.00	C\$ 2,622.60	C\$28,557.20	C\$18,358.20	C\$18,358.20	C\$19,276.11	C\$18,358.20	C\$18,358.20	C\$102,907.91
Educación Musical (6 meses)	C\$ 874.20	C\$ 4,371.00	C\$ 874.20	C\$38,464.80	C\$19,232.40	C\$19,232.40	C\$20,194.02	C\$19,232.40	C\$19,232.40	C\$135,588.42
Formulación y Gerencia en Proyecto (5 meses)	C\$1,457.00	C\$13,113.00	C\$ 2,622.60	C\$28,557.20	C\$18,358.20	C\$18,358.20	C\$19,276.11	C\$18,358.20	C\$18,358.20	C\$102,908
Sub Total	C\$4,516.70	C\$37,882	C\$ 8,547.73	C\$117,677.03	C\$72,947.13	C\$72,947.13	C\$76,594.49	C\$ 72,947	C\$ 72,947	C\$397,499

## Anexo N°3.1

Maestrías	Matricula	Inversión	Mensualidad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Metodología y Didáctica para la Docencia Superior I cohorte (2 Años)	CS1,457.0	CS42,253.0	CS1,760.54	CS 83,591.08	CS45,774.08	CS45,774.08	CS 45,774.08	CS45,774.08	CS45,774.08	CS312,461.50
Metodología y Didáctica para la Docencia Superior II cohorte (2 años)	1,457.0	42,253.0	1,760.54	54,655.71	29,929.21	29,929.21	29,929.21	29,929.21	29,929.21	CS204,301.75
Método de Investigación Científica I cohorte (2 años)	2,914.0	116,560.0	4,856.67	232,970.0	145,700.0	145,700.0	145,700.0	145,700.0	145,700.0	CS961,470.00
Método de Investigación Científica II cohorte (2 años)	2,914.0	116,560.0	4,856.67	87,420.00	87,420.0	87,420.00	87,420.00	87,420.0	87,420.00	CS524,520.00
Gerencia empresarial III cohorte	1,457.00	72,850.0	3,035.42	76,328.58	51,602.08	51,602.08	51,602.08	51,602.08	51,602.08	CS334,339.00
<b>Sub Total</b>	<b>CS10,199.0</b>	<b>CS390,476</b>	<b>CS16,269.83</b>	<b>CS 534,965</b>	<b>CS 360,425</b>	<b>CS2337,092</b>				

## Anexo N°3.2

Cursos libres	Matricula	Inversión	Mensualidad	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Excel avanzado para industriales (3 Meses)	CS1,457.0	CS1,457.00	CS485.67	CS13,598.67	CS13,598.67	CS13,598.67	CS14,278.60	CS14,278.60	CS14,278.60	CS40,796.00
<b>Sub Total</b>	<b>1,457.00</b>	<b>1,457.00</b>	<b>485.67</b>	<b>13,598.67</b>	<b>13,598.67</b>	<b>13,598.67</b>	<b>14,278.60</b>	<b>14,278.60</b>	<b>14,278.60</b>	<b>40,796.00</b>
<b>Total</b>				<b>CS666,241.08</b>	<b>CS446,971.18</b>	<b>CS446,971.18</b>	<b>CS451,298.47</b>	<b>CS447,651.11</b>	<b>CS447,651.11</b>	<b>CS2906,784.11</b>

## Anexo N°4

UNAN- FAREM- Carazo (Unidad de Educación Continua y Posgrado)							
Cédula N° 3 Proyecciones de ingreso por servicio prestado							
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Diplomados	C\$117,677.03	C\$ 72,947.13	C\$ 72,947.13	C\$ 76,594.49	C\$ 72,947.13	C\$ 72,947.13	C\$ 486,060.06
Maestrías	534,965	360,425	360,425	360,425	360,425	360,425	2337,092.25
Cursos Libres	13,598.67	13,599	13,599	14,279	14,279	14,279	83,631.80
<b>Total</b>	<b>C\$666,241.08</b>	<b>C\$446,971.18</b>	<b>C\$446,971.18</b>	<b>C\$451,298.47</b>	<b>C\$447,651.11</b>	<b>C\$447,651.11</b>	<b>C\$2906,784.11</b>

## Anexo N° 5

UNAN- FAREM- Carazo (Unidad de Educación Continua y Posgrado)							
Cédula N° 4 Proyecciones de Gastos de servicios							
Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Publicidad	C\$ 898.44	C\$898.44	C\$898.44	C\$943.36	C\$943.36	C\$943.36	C\$ 5,525.41
<b>Total</b>	<b>C\$ 898.44</b>	<b>C\$898.44</b>	<b>C\$ 898.44</b>	<b>C\$ 943.36</b>	<b>C\$ 943.36</b>	<b>C\$ 943.36</b>	<b>C\$ 5,525.41</b>

Anexo N° 6

UNAN- FAREM- Carazo (Unidad de Educación Continua y Posgrado)							
Cédula N° 5 Proyecciones de Gastos de Administración							
Descripción	Julio	Agostos	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compra de Materiales	C\$ 25.50	C\$ 153.00					
Materiales y Equipo de oficina	6,286.59	6,286.59	6,286.59	6,286.59	6,286.59	6,286.59	37,719.54
Alimentación	3,199.50	3,199.50	3,199.50	3,199.50	3,199.50	3,199.50	19,197.00
Teléfono	1,002.38	1,002.38	1,002.38	1,002.38	1,002.38	1,002.38	6,014.28
Limpieza	1,182.42	1,182.42	1,182.42	1,182.42	1,182.42	1,182.42	7,094.52
Mantenimientos	1,893.59	1,893.59	1,893.59	1,893.59	1,893.59	1,893.59	11,361.54
Luz	350.00	350.00	400.00	400.00	400.00	350.00	2,250.00
Agua	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	180.00	1,180.00
Pago Administrativos	15,031.31	15,031.31	15,031.31	15,031.31	15,031.31	15,031.31	90,187.88
Pago de Docentes	303,058.04		303,058.04		303,058.04		909,174.11
<b>Total</b>	<b>C\$ 14,139.98</b>	<b>C\$ 14,139.98</b>	<b>C\$ 14,189.98</b>	<b>C\$ 14,189.98</b>	<b>C\$ 14,189.98</b>	<b>C\$ 14,119.98</b>	<b>C\$ 84,969.88</b>



## Anexo N°8

UNAN- FAREM- Carazo (Unidad de Posgrado y Educacion Continua)										
Nómina Mensual										
N°	Nombres y Apellidos	Cargo	Salario Base	Deducciones	Salario Neto	INSS Patronal	Prestaciones Sociales			Firma
				INSS Laboral			Vacaciones	Treceavo Mes	Indemnización	
<b>Administración</b>										
1	Msc. Concepcion Mendieta	Admin	C\$9,033.40	C\$ 564.59	C\$8,468.81	C\$ 1,671.18	C\$752.78	C\$ 752.78	C\$ 752.78	
2		Secretaria	7,000.00	437.50	6,562.50	1,260.00	583.33	583.33	583.33	
<b>Total Administración</b>			<b>C\$16,033.40</b>	<b>C\$1,002.09</b>	<b>C\$15,031.31</b>	<b>C\$2,931.18</b>	<b>C\$1,336.12</b>	<b>C\$1,336.12</b>	<b>C\$ 1,336.12</b>	

## Anexo N° 8.1

UNAN- FAREM- Carazo (Unidad de Posgrado y Educación Continua)						
Pago De Docentes						
N°	Nombre y Apellidos	Cargo	Pago por hora clase	Numero de hora por modulo	INSS Patronal	Total
<b>Docentes de Maestrías</b>						
1	Msc. María Dolores Arzate	Docente	C\$ 874.20	24	18.50%	C\$ 20,980.99
2	Msc. María Auxiliadora Alfaro González	Docente	874.20	48	18.50%	41961.79
3	Msc. Dulio Manuel Baltodano González	Docente	874.20	48	18.50%	41961.79
4	Dr. Manuel Enrique Pedroza	Docente	874.20	24	18.50%	20980.99
5	Msc. Danilo Avendaño	Docente	874.20	24	18.50%	20980.99
6	Msc. Maribel del Carmen Avendaño	Docente	874.20	24	18.50%	20980.99
7	Msc. María Dolores Arzate	Docente	874.20	24	18.50%	20980.99
8	Msc. Danilo Avendaño	Docente	874.20	32	18.50%	27974.59
9	Msc. Juanita Rodríguez	Docente	874.20	48	18.50%	41961.79
10	Msc. Dulio Manuel Baltodano González	Docente	874.20	24	18.50%	20980.99
<b>Sub Total Maestrías</b>						
<b>Docentes Cursos Libres</b>						
11	Msc. Freddy Cárdenas Zúniga	Docente	582.80	40	18.50%	23312.19
<b>Sub Total Cursos Libres</b>						
<b>Total</b>			C\$ 9,324.80	360		C\$303,058.04

## Anexo N°8.2

Pago de Docentes proyectados						
II Semestre 2016						
Expresado en córdobas						
	Diplomados	Cargo	Pago por hora Clase	Numero de hora por modulo	INS Patronal	Total
1	Docentes de Diplomados		C\$ 582.80	48	18.50%	C\$ 27,974.59
2	Docentes de Diplomados		582.80	48	18.50%	27974.59
3	Docentes de Diplomados		582.80	48	18.50%	27974.59
4	Docentes de Diplomados		582.80	48	18.50%	27974.59
5	Docentes de Diplomados		582.80	48	18.50%	27974.59
	<b>Total</b>					C\$ 139,872.93

Anexo N° 9

<b>UNAN- FAREM- Carazo</b> <b>(Unidad de Posgrado y Educación Continua)</b>	
<b>Detalles de ingreso y egreso</b>	
<b>De Junio hasta Diciembre 2016</b>	
<b>Ingresos</b>	<b>Totales</b>
<b>Diplomados</b>	C\$397,498.74
<b>Maestrias</b>	2337092.25
<b>Cursos Libres</b>	40796.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>C\$2775,386.99</b>
<b>Egresos</b>	<b>Totales</b>
<b>INS Patronal</b>	C\$ 17,587.07
<b>Salarios</b>	1328792.88
<b>Alimentación</b>	19197.00
<b>Teléfono</b>	6014.28
<b>Agua</b>	1180.00
<b>Luz</b>	2250.00
<b>Publicidad</b>	5525.41
<b>Mantenimientos</b>	5525.41
<b>Devoluciones por cursos</b>	11361.54
<b>Compra de Materiales</b>	153.00
<b>Materiales y Equipo de oficina</b>	37719.54
<b>Limpieza</b>	7094.52
<b>Otros Gastos</b>	3636.42
<b>Total Egreso</b>	<b>C\$1446,037.07</b>
<b>Ingreso menos egresos</b>	<b>C\$ 1329,349.92</b>