

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA



TEMA

**“ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION Y
PLANIFICACION FINANCIERA EN LA INSTITUCION AUTORIDAD NACIONAL
DEL AGUA, AÑO 2015”.**

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MASTER EN FINANZAS

AUTOR: LIC. GEYSSEL LAGUNA ROA

TUTOR: MSC. ADA OFELIA DELGADO RUIZ.

MANAGUA, DICIEMBRE 2016

TEMA

“ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION Y
PLANIFICACION FINANCIERA EN LA INSTITUCION AUTORIDAD NACIONAL
DEL AGUA, AÑO 2015”.



i. DEDICATORIA

- A DIOS: Fuente de amor y bondad, por permitirme la salud y la fortaleza
Para alcanzar mis metas.
- A MIS PADRES: Ivania Roa Sánchez y René Laguna Roa, por guiarme y apoyarme en
todo momento y ser mi estímulo para salir adelante.
- A MI HIJA: Samantha Herrera Laguna, quien con su inmensa ternura llena mi
vida de alegría.
- A MI JEFE: Luis Ángel Montenegro Padilla, que con su compromiso y liderazgo
ha demostrado ser una persona capaz de hacer lo que se propone.
- A MIS AMIGOS: Por acompañarme en el camino de mi vida, motivándome siempre
para alcanzar mis objetivos.
- .
- A: La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-RUCFA),
porque en sus aulas adquirí los conocimientos y experiencias que
forjaron mi saber.

ii. AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser maravilloso que me dió fuerza y fe para creer lo que parecía imposible terminar. A mi madre por ayudarme con mi hija mientras yo realizaba investigaciones y por estar a mi lado en cada momento de mi vida.

A mi esposo, su ayuda en impulsarme a terminar este proyecto.

A la MSc. Ada Delgado Ruz por su apoyo total desde los inicio de mi tesis como tutora.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Nicaragua UNAN-RUCFA por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera, así también como a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Mi agradecimiento va dirigido al Ministro Director Luis Ángel Montenegro Padilla de la Autoridad Nacional del Agua por haber aceptado que se realice mi tesis en dicha institución.

iii. CARTA AVAL DEL TUTOR

Por este medio estoy certificando que la Tesis titulada: *“Análisis del Presupuesto como Herramienta de Gestión y Planificación Financiera de la Institución Autoridad Nacional del Agua, Año 2015”* realizada por el licenciada, Geysel Laguna Roa, como requisito para optar el título de Máster en Finanzas ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis de la licenciada Geysel Laguna Roa, considero contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a su Defensa ante el Tribunal Examinador, donde este le dará sugerencias al trabajo, que conlleve a enriquecer y mejorar sus conocimientos y él lo sabrá acatar.

El trabajo de la licenciada Laguna Roa, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Maestría referido al planteamiento de una solución de problemas que se presentan al momento de realizar los cierres contables.

Dado en la ciudad de Mangua, Nicaragua a los dos días de Diciembre del año dos mil dieciséis

MSc. Ada Ofelia Delgado Ruz

Tutor

iv. RESUMEN

La presente tesis realiza el análisis del presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera en la institución Autoridad Nacional del Agua para el año 2015.

Se aplicó un análisis cualitativo con lineamientos cuantitativos a través de la aplicación de instrumentos como el método de observación, guías de revisión documental, análisis de resultados y entrevistas para la recolección de la información.

El tipo de investigación es descriptiva y de campo, capturando los fenómenos tal y como se da en la realidad. Los métodos y técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la guía de revisión documental utilizando documentos presupuestarios como el anteproyecto de presupuesto, el presupuesto aprobado por la Asamblea Nacional, comprobantes de modificaciones presupuestarias.

Dentro del Análisis de resultados utilizamos varios métodos uno de ellos fue el método de variación porcentual para determinar el cambio de una variable a lo largo del tiempo, realice un diagnóstico de los Controles Internos en la Autoridad Nacional del Agua, un análisis del proceso de planificación, ejecución y monitoreo en la ANA con el análisis COSO para las áreas de Planificación, Presupuesto y el Componente de supervisión de sistema de control, monitoreo. Un análisis de la gestión presupuestaria en términos de eficacia y eficiencia.

En la propuesta de mejora a la planeación financiera en la Autoridad Nacional del Agua propusimos que la institución debe realizar una matriz de riesgos, esto con el objetivo de que se analice los posibles riesgos para el área de presupuesto que es el área de estudio, y así mejorar la planeación financiera en esta área.

v. INDICE

i.	<u>DEDICATORIA</u>	i
ii.	AGRADECIMIENTO	ii
iii.	CARTA AVAL DE TUTOR	iii
iv.	RESUMEN	iv
I.	<u>INTRODUCCIÓN</u>	7
1.1	Antecedentes	8
1.1.1	Antecedentes Tóricos.....	8
1.1.2	Antecedentes de Campo.....	10
1.2	Justificación.....	12
1.3	Planteamiento del Problema.....	13
1.4	Formulación del Problema.....	14
II.	<u>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</u>	14
2.1	Objetivo General.....	14
2.2	Objetivos Específicos.....	14
III.	MARCO TEORICO	15
3.1	Elementos de la Institución.....	15
3.2	Misión y Visión.....	19
3.3	Contabilidad.....	19
3.4	Generalidades, Tipos de Contabilidad.....	20
3.5	Contabilidad Presupuestaria.....	22
3.6	Presupuesto Gubernamental.....	24
3.7	Controles a nivel gubernamental.....	26
3.7.1	Normas Técnicas de Control Interno.....	26
3.7.2	Normativa de la Contraloría General de la República.....	28
3.8	Planificación Estratégica en el Sector Público.....	30
3.9	Presupuesto y su incidencia en la planificación financiera.....	34
3.10	Administración Financiera de las instituciones del Estado.....	37
3.11	Programación Mensualizada de Caja (PMC).....	41
IV.	<u>PREGUNTAS DIRECTRICES</u>	42

V.	<u>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</u>	43
VI.	<u>DISEÑO METODOLOGICO</u>	44
6.1	Enfoque de la Investigación.....	44
6.2	Tipo de Investigación.....	44
6.3	Población y Muestra.....	46
6.4	Métodos y Técnicas de recolección de datos.....	46
6.5	Instrumentos de análisis de datos.....	47
VII.	<u>ANÁLISIS DE RESULTADOS</u>	48
7.1	Diagnóstico de la Ejecución Presupuestaria.....	48
7.1.1	Ejecución y Modificación Presupuestaria Año 2015.....	48
7.1.2	Ejecución y Modificación Presupuestaria Año 2014.....	51
7.2	Diagnóstico de los Controles Internos en la Autoridad Nacional del Agua.....	55
7.2.1	Controles Internos para el manejo de los fondos de caja chica.....	55
7.2.2	Controles Internos para viáticos al interior y pasajes al interior.....	56
7.2.3	Controles Internos para viáticos al exterior y pasajes al exterior.....	57
7.2.4	Controles Internos para control de entradas y salidas de personal.....	58
7.2.5	Controles Internos para el programa de pasantías.....	59
7.3	Análisis del proceso de planificación, ejecución y monitoreo del ANA.....	61
7.3.1	Análisis COSO de la Dirección de Planificación en la ANA.....	61
7.3.2	Análisis COSO a la Oficina de Presupuesto en la ANA.....	64
7.3.3	Análisis COSO al Componente de Supervisión del Sistema de Control y Monitoreo en la Autoridad Nacional del Agua.....	67
7.4	Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de eficacia y eficiencia.....	70
7.4.1	Indicador de Eficacia.....	71
7.4.2	Indicador de Eficiencia.....	72
7.5	Propuesta de Mejora a la Planeación Financiera en la ANA.....	74
VIII.	<u>CONCLUSIONES</u>	76
IX.	<u>RECOMENDACIONES</u>	77
X.	<u>BIBLIOGRAFIA</u>	78
XI.	<u>ANEXOS</u>	83

I. Introducción

El área de estudio de esta tesis es sobre el análisis del presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera en la institución Autoridad Nacional del agua, (ANA) año 2015. Dentro de los objetivos que se persiguen en este trabajo de investigación es identificar el marco legal y normativo del presupuesto gubernamental en Nicaragua y su aplicación en la ANA. Analizar los controles internos aplicados en el proceso de planificación, ejecución y monitoreo del presupuesto de la ANA para el año 2015.

Realizar diagnóstico de la eficacia de la ejecución presupuestaria para el año 2015, como base para la planeación financiera en la ANA para el año 2017, en ese año se puede retomar las recomendaciones, hacer uso de ellas y llevarlas a la práctica.

Presentar propuesta de mejora a la planeación financiera en la ANA para la toma de decisiones y aplicación de controles para el año 2017.

El problema en la Autoridad Nacional del Agua, consiste en que en la Formulación Presupuestaria aprobada por la Asamblea Nacional para el siguiente Año, se formula de una manera y a la hora de ejecutar el presupuesto se realizan varias modificaciones al Presupuesto, es decir, hay muchas variaciones con relación a lo Formulado, esto se puede argumentar que es a causa de que hay demasiados movimientos del personal y esto provoca cambios en la ejecución presupuestaria entre programas. Si la Autoridad Nacional del Agua continua con esta práctica sería señalada de realizar demasiadas modificaciones al presupuesto, por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para erradicar esto lo más conveniente sería hacer una mejor planificación y no mover al personal de un área a otra solo en caso excepcionales.

Se hará uso del método de observación y análisis cuantitativo, a través de las encuestas y entrevista para la recolección de la información. Con estos instrumentos consideramos que obtendremos la información necesaria que nos permita hacer nuestro análisis y cumplir con los objetivos planteados en nuestro trabajo investigativo.

Además en la presente tesis describiré el análisis del presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera en la institución Autoridad Nacional del Agua para el año 2015, en donde ejemplificaremos todos los conceptos relacionados a la Contabilidad Gubernamental, tipos de contabilidad, generalidades de contabilidad, Contabilidad Presupuestaria y Presupuesto Gubernamental.

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Teóricos:

El sistema de Contabilidad Gubernamental de Nicaragua se sustenta en la teoría contable, por lo tanto los hechos económicos susceptibles de ser expresados en términos monetarios deben registrarse sobre la base de principios de contabilidad gubernamental aceptados en Nicaragua, adaptados a la realidad del sector público se constituyen en el marco teórico y conceptual de los principios de contabilidad gubernamental de Nicaragua, lo que tiende a asegurar a la idoneidad del sistema de contabilidad gubernamental.

Los Principios y Normas de Contabilidad gubernamental, así como el resto de las disposiciones que forman parte del presente manual son de aplicación obligatoria para todos los organismos y Entidades de la Administración central que se financien total o parcialmente con fondos del presupuesto general de la república, así como instituciones públicas descentralizadas y empresas públicas no financieras.

Administración Central, conforma un solo ente contable y tiene un solo patrimonio.

Instituciones Publicas Descentralizadas, entes contables independientes, creadas por normas legales específicas, con autonomía administrativa y con personalidad jurídica. Poseen recursos propios y reciben aportes financieros del Tesoro Nacional.

Empresas Publicas No Financieras, cuya creación y organización están en función de leyes específicas de su origen. Poseen patrimonio propio, presupuesto independiente y son entes contables independientes, cada una de ellas.

El sistema de contabilidad gubernamental comprende el conjunto de disposiciones legales, principios, normas y procedimientos utilizados por las entidades y organismos públicos para registrar de manera integrada los efectos presupuestarios, financieros y patrimoniales de las operaciones y elaboran los estados financieros correspondientes.

La normativa de contabilidad gubernamental, es dictada a fin de establecer el marco para el funcionamiento de los elementos que conforman el sistema de contabilidad gubernamental de Nicaragua el que tiene los siguientes objetivos:

Difundir el diseño del sistema de Contabilidad Gubernamental para aplicarlo.

Registrar sistemáticamente todas las transacciones reconocidas técnicamente que afecten o puedan afectar la posición económica financiera de los organismos y entidades.

Presentar la información contable, ordenada de manera tal que facilite las tareas de control y auditoria.

Producir información para evaluar la situación financiera de las responsabilidades de la gestión pública y de terceros interesados en las mismas.

La forma en que ha sido definido el sistema de contabilidad gubernamental y sus objetivos, permiten afirmar que tienen todas las características de un sistema de información sobre el proceso financiero de las entidades y organismos públicos.

La Contabilidad del sector público nicaragüense, constituye uno de los principales componentes del sistema de información financiera.

De los principios de contabilidad gubernamental sobresalen los que basan el registro en el método de partida doble y establecen que las transacciones se contabilicen e incidan en el patrimonio en el momento en que son devengadas. Los ingresos de la administración central se contabilizaran en el momento de su recaudación efectiva.

El sistema será común, único, uniforme y aplicable a todos los organismos y entidades del sector público nacional no financiero, con lo que se cumple el principio de universalidad.

Permitirá la integración de las informaciones presupuestarias del tesoro y patrimoniales de cada entidad.

Estará orientado a determinar los costos de los servicios y operaciones de las entidades públicas.

1.1.2. Antecedentes de Campo:

Belén, V. (2006), el Presupuesto como herramienta de Gestión y Planificación en una Institución Financiera Publica.

De la investigación realizada para la elaboración de la presente tesis, se concluye lo siguiente:

Un sistema de presupuesto, constituye una herramienta de gestión y planificación dentro de toda institución o empresa y que permite a las autoridades la toma de decisiones oportunas.

El presente trabajo se ha basado en gran parte en aspectos y normas legales que rigen la actuación presupuestaria de cada una de las instituciones financiera pública, sujeta al análisis, y que por su naturaleza están bajo el control de la superintendencia de bancos.

Una de las características importantes del sistema de análisis, es que debe tener compatibilidad con el sistema contable, de tal forma que al existir un movimiento presupuestario, automáticamente se genera un registro contable.

El sistema de presupuesto planteado facilita obtener información confiable y oportuna, que permita realizar una planificación, ejecución y evaluación, con mayor certeza.

La programación presupuestaria visualiza de manera consolidada y gerencial, la gestión a realizar por parte de las autoridades de las instituciones.

La programación presupuestaria, es la asignación de recursos en los diferentes partidas, de tal manera que su ejecución permita cumplir con la gestión institucional, alcanzando los objetivos y metas establecidas en su planificación. P. 89

Que las instituciones financieras Publicas, implementen de acuerdo a sus requerimientos, el sistema de presupuesto que se está poniendo en consideración, por cuanto este ofrece muchas bondades.

Una vez tomada la decisión de implementar un sistema de presupuesto, y más aún si es del motivo de análisis, se requerirá lo siguiente: Un sistema de contabilidad correctamente definido, compatibilidad entre el sistema de presupuesto y el sistema contable, definición del presupuesto como centralizado o descentralizado, codificación de los centros de responsabilidad presupuestaria, definición de partidas presupuestarias.

Un sistema de presupuesto tiene criterios uniformes tanto para la programación, ejecución, control y evaluación, por lo que se recomienda que los diferentes departamentos de la institución se rijan bajo parámetros para realizar el proceso administrativo planteado.

Un presupuesto por si solo presenta números que por si mismos no tienen mucha

significado, sin embargo, para que la información presupuestaria surta el efecto deseado, debe ser analizado en varios aspectos, presentar diferentes escenarios y aplicarse el más conveniente.

Belén, V. (2006) Toda institución, empresa o negocio por más pequeña que sea, necesita de una planificación que le permita plantearse objetivos, metas y directrices, para que utilizando una herramienta financiera importante como el presupuesto, pueda alcanzarlos (P. 90)

1.2 Justificación

Se realiza esta investigación con el objetivo de que sirva como una herramienta de apoyo para mejorar los procesos de planificación financiera y presupuesto, crear un instrumento de planificación, es la base de la gestión institucional para alcanzar los objetivos en los términos propuestos, estableciéndose la responsabilidad y compromiso de cada miembro del equipo gerencial respecto a la contribución que se espera de su gestión.

Un sistema de Presupuesto constituye una herramienta fundamental para el eficaz manejo de las finanzas operativas y administrativas, que permiten obtener información precisa y oportuna, con el fin de tomar decisiones adecuadas.

Navajo, P. (2009), “la Planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos”. Diseño de acciones cuya misión será cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido. (P. 104)

Desde un enfoque interno, el nivel gerencial de la Autoridad Nacional del Agua puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la organización alcance sus objetivos.

Así, el contar periódicamente (diaria, semanal, mensual, anual) con información que nos indique que tan cerca o lejos se encuentra de los objetivos establecidos, servirá para analizar los índices de los distintos niveles y saber la razón de los desvíos, consecuentemente adoptar las decisiones tendientes a corregir el rumbo del negocio.

Este trabajo pretende resaltar la importancia del presupuesto como un elemento de planificación, gestión, control y evaluación expresado en términos económico-financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga la Autoridad Nacional del Agua, la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en términos de programas establecidos para su cumplimiento dentro de una estructura claramente definidos para este proceso.

Los resultados obtenidos en esta investigación servirán para mejorar el proceso de planeación financiera y ejecución presupuestaria en la Autoridad Nacional del Agua para el año 2017.

1.3 Planteamiento del Problema

Síntomas: El problema en la Autoridad Nacional del Agua, consiste en que en la Formulación Presupuestaria aprobada por la Asamblea Nacional para el siguiente Año, se formula de una manera y a la hora de ejecutar el presupuesto se realizan varias modificaciones al Presupuesto, es decir, hay muchas variaciones con relación a lo Formulado, por ejemplo hay demasiados movimientos del personal y esto provoca cambios en la ejecución presupuestaria entre programas.

Causa: Unas de las Causas más relevantes que se pueden observan es que hay demasiados movimientos del personal de un área a otra genera un impacto financiero, es

decir, que también el gasto se ve afectado por centro de costo.

Pronostico: De continuar así la Autoridad Nacional del Agua sería señalada de realizar demasiadas modificaciones al presupuesto, por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para erradicar esto lo más conveniente sería hacer una mejor planificación y no mover al personal de un área a otra solo en caso excepcionales.

1.4 Formulación del Problema.

Dado que en la Autoridad Nacional del Agua es una reciente institución, y que en la cual no se ha desarrollado bien el tema de la planeación financiera como herramienta de gestión para el buen manejo del presupuesto, se plantea el siguiente problema:

¿Cómo incide la Ejecución Presupuestaria en la Gestión Financiera de la Institución Autoridad Nacional del Agua en el Año 2015?

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar el Presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera en la Autoridad Nacional del Agua, Año 2015.

2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Identificar el Marco Legal y Normativo del Presupuesto Gubernamental en Nicaragua y su aplicación en la Autoridad Nacional del Agua.
- 2.2.2 Analizar los controles internos aplicados en el proceso de planificación, Ejecución y Monitoreo del presupuesto de la Autoridad Nacional del Agua, Año 2015.

2.2.3 Realizar un diagnóstico de la Eficacia de la ejecución presupuestario del año 2015, como base para la planeación financiera, en la Autoridad Nacional del Agua para el año 2017.

2.2.4 Presentar propuesta de mejora a la planeación financiera en la Autoridad Nacional del agua para la toma de decisiones y aplicación de controles en el año 2017.

III. Marco Teórico

3.1 Elementos de la Institución

Asamblea Nacional, (2007), Se crea La Autoridad Nacional del Agua (ANA) que será el órgano descentralizado del Poder Ejecutivo en materia del agua, con personería jurídica propia y autonomía administrativa y financiera. Esta tendera facultades técnicas – normativas, técnicas – operativas y de control y seguimiento, para ejercer la gestión, manejo y administración en el ámbito nacional de los recursos hídricos, de conformidad a la presente Ley y su Reglamento. P. 46

Las Funciones técnicas operativas de la ANA son, entre otras:

- Administrar y custodiar en forma integral y por cuenca las aguas nacionales que regula la presente ley, así como preservar y controlar su cantidad y calidad. Igualmente elaborar en conjunto con MARENA y los Consejos Municipales correspondientes, los planes de manejo de los diferentes ecosistemas acuáticos.
- Administrar y custodiar los bienes de dominio público y las obras públicas hidráulicas del estado, excepto las que están a cargo de otras entidades públicas o privadas y las de los usuarios concesionados.

- Establecer, organizar y administrar el Registro Público Nacional de Derechos de Agua
- Organizar y coordinar el Sistema de Información de los Recursos Hídricos que hagan posible determinar la disponibilidad de las aguas nacionales en cantidad y calidad así como el inventario de los usos y usuarios del recurso.
- Construir por sí o a través de contratos con terceros, las obras públicas hidráulicas a cargo del estado.
- Conciliar y, en su caso, servir a petición de los usuarios como árbitro en la solución de conflictos relacionados con el agua.
- Formular y aplicar programas que tengan por objetivo el que todos los usuarios de aguas nacionales cuenten con medidores, dispositivos o métodos indirectos de medición volumétrica.
- Definir los requisitos y lineamientos para el establecimiento de distritos y unidades de riego y de drenaje.
- Ejercer supletoria y transitoriamente las funciones técnico operativo de los organismos de cuenca, en los términos de la presente ley y su reglamento.
- Actuar como instancias de apelación de las decisiones de los organismos de cuenca.
- La estructura orgánica de la Autoridad Nacional del Agua (ANA) se establecerá en el reglamento de esta ley. El Director de la ANA será nombrado por la Asamblea Nacional de temas propuestas por el presidente de la República con estricto apego a los requisitos que el cargo debe cumplir.

Son funciones técnicas normativas de la ANA, entre otras las siguientes:

- Formular y elaborar el Plan Nacional de los Recursos Hídricos

- Coordinar la elaboración de los Planes de Recursos Hídricos por cuenca y vigilar su cumplimiento.
- Elaborar el Balance Hídrico por cuenca en coordinación autoridades competentes.
- Proponer los reglamentos de gestión de cuenca, incluyendo los acuíferos.
- Realizar la caracterización de los cuerpos de agua para usos potenciales.
Proponer las declaratorias de zonas de veda, de protección o de reserva de aguas, a las autoridades competentes en la materia sobre la base de los dictámenes técnicos requeridos.
- Coordinar programas de cooperación técnica.
- Promover la investigación científica y el desarrollo tecnológico en materia de agua.
- Impulsar la formación y capacitación de los recursos humanos que se requieran.
- Otorgar, modificar, prorrogar, suspender ó extinguir los títulos de concesión y licencia y para el uso o aprovechamiento del agua y de sus bienes y los permisos para el vertido de las aguas residuales en cuerpos receptores de dominio público.
- Organizar el funcionamiento del Registro Público Nacional de Derechos de Agua.
- Proponer al poder ejecutivo para los trámites legislativos correspondientes, el establecimiento y modificaciones de los cánones por el uso o aprovechamiento de recursos hídricos.
- Normar, regular y controlar sobre la construcción de todo tipo de obras en infraestructura hidráulica.

- Realizar periódicamente los estudios y análisis sobre la valoración económica y financiera del agua por fuente de suministro, localidad y tipo de uso, que soporten los criterios para el cobro de tarifas y cánones de agua, incluyendo el pago por servicios ambientales hidrológicos.
- Proponer las declaratorias de clasificación de zonas de alto riesgo por inundación.

La ANA previa aprobación al Consejo Nacional de los Recursos Hídricos (CNRH) podrá delegar el ejercicio parcial o total de sus facultades técnicas operativas en los Organismos de Cuenca. El traspaso de la ANA a los organismo de cuenca del ejercicio parcial o total de sus funciones técnicas operativas, no significa la liberación de esas responsabilidades por parte de la ANA, la cual continuará conservando la tutela de dichas funciones.

Según Asamblea Nacional (2010), A través del Decreto Presidencial No. 44-2010 “Reglamento de la Ley No. 620” en junio del año 2010. Se reglamentan las estructuras organizativas para la aplicación de la Ley mediante la cual se crean las direcciones competentes para funcionar.

La Autoridad Nacional del Agua (ANA) es creada para ejercer la gestión, manejo y administración a nivel nacional de los recursos hídricos, garantizando la conservación, uso racional y aprovechamiento, ordenado y regulando la gestión integrada de los mismos, con la participación activa de la ciudadanía a través de los comités de cuencas y la labor armoniosa con las demás instituciones del estado que tienen competencia en la gestión y protección de los recursos hídricos. P. 10

Asamblea Nacional (2007) el reto institucional es llevar a cabo la implementación de las diferentes estrategias que permitan desarrollar las funciones que la Ley General de

Agua Nacionales le otorgó a la ANA y de esta forma alcanzar nuestra visión, convirtiéndose en la institución rectora de la implementación de la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos (GIRH) en nuestro país. (P. 11)

3.2 Misión y Visión

Visión:

Ser líder en la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos nacionales, promoviendo el uso sostenible del recurso para garantizar su calidad y cantidad de manera que las generaciones presentes y futuras tengan acceso justo y solidario al agua.

Misión:

Regular la Gestión Integrada de los Recursos Hídricos en cumplimiento de la Ley General de Aguas Nacionales, a fin de lograr el desarrollo económico y social del país con la participación ciudadana, equidad de género y en coordinación armónica con las instituciones del Estado.

3.3 Contabilidad

Fornos, M. (2003), La Contabilidad es el sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad.

Parte de la economía que estudia estos sistemas o las distintas partidas que reflejan los movimientos financieros de una empresa o entidad.

La Contabilidad Financiera o externa o contabilidad a secas es la técnica, se clasifican, se registran, se suman y se informa de las operaciones cuantificables en dinero realizadas por una entidad económica.

3.4 Generalidades, Tipos de Contabilidad

Fornos, M. (2003), El mundo cada día, se simplifica más, las empresas se desenvuelven en un ambiente global, que exige alta competitividad. Estamos en la era de las comunicaciones. En la cual la información es el elemento más vital para cualquier negocio. La información contable es determinante para la toma de decisiones. La contabilidad emerge, en este contexto, como una necesidad indispensable, dado que es el idioma empresarial por medio del cual se expresan los resultados, la posición financiera de una entidad y sus cambios.

A través del tiempo la contabilidad ha seguido su proceso de adaptación a los distintos cambios del entorno, de tal modo que desde sus orígenes, en los cuales era eminentemente empírica, hasta hoy ha sido definida desde diversas perspectivas, escuelas y doctrinas; generando debates y discusiones conceptuales respecto a si es arte o ciencia o técnica o disciplina. Con posturas a veces irreconocibles, que no obstante, son el reflejo de la importancia que esta ha tenido sobre las sociedades a través de la historia.

La Contabilidad es un sistema de información que registra y clasifica las transacciones financieras que realiza una entidad económica, en términos cuantitativos y monetarios, convirtiéndolas en estados financieros que ayudan a sus usuarios a tomar decisiones. (P. 1)

El Ciclo Contable:

Fornos, M. (2003), La Contabilidad está constituida por una serie de etapas que se efectúan repetitivamente con objeto de transformar información acerca de las transacciones u operaciones de una entidad en Estados Financieros para distintos usuarios, las cuales conocemos como ciclo Contable.

Las Etapas del Ciclo Contable Son:

Recopilación de información documentada: Se reúnen todos los comprobantes o documentos contables emitidos o recibidos como facturas, comprobantes de crédito fiscal, planillas, comprobantes de remesas, vouchers, notas de débito o crédito o de remisión, declaraciones de impuestos, recibos, pagares, letras de cambio, quedan y otros. La información se ordena correlativamente para facilitar su posterior análisis y registro.

Análisis de la Información: Se analiza la documentación para determinar el doble efecto que las operaciones ocasionan sobre la estructura contable, según el principio de partida doble.

Registro de Operaciones en el Libro Diario: Se registra el doble efecto que las operaciones ocasionan sobre la estructura contable mediante cargos y abonos en partidas, asientos o anotaciones en el Libro Diario.

De acuerdo a Fornos, M. (2003), Clasificación de partidas en el Libro Mayor: Los cargos y abonos de las partidas de diario se clasifican en sus cuentas correspondientes en un Libro Mayor. Cada cuenta tiene un código asignado que la identifica.

Balance de comprobación y ajustes: Se listan las cuentas de mayor con su saldo correspondiente para verificar si el proceso de anotación y clasificación ha sido correctamente realizado. Luego se actualizan las cuentas, para que reflejen el importe correcto en el Balance y los Ingresos, costos o gastos sean registrados en el periodo en que se incurren. Después se elabora el Balance de comprobación ajustado. En esta etapa puede emplearse alternativamente una Hoja de Trabajo.

Elaboración de Estados Financieros: Partiendo del balance de comprobación se elaboran: El Estado de Resultados, El Balance General, El Estado de cambios en el capital, El

Tipos de Contabilidad

Según Fornos, M. (2003), Los estados financieros serán elaborados en función de la relevancia que tenga su contenido para los usuarios. Debido a este hecho, la contabilidad se clasifica en dos tipos.

La Contabilidad Financiera: Es un sistema de información dirigido a los usuarios externos, como inversionistas, prestamistas, proveedores y acreedores comerciales, clientes, el gobierno y sus organismos públicos, que aplica las leyes locales y las Normas Internacionales de contabilidad, cuya base es generalmente histórica. Según las Normas Internacionales de Contabilidad, muchas empresas en el mundo entero preparan y presentan estados financieros para usuarios externos.

La Contabilidad Administrativa: Es un sistema de información dirigido a usuarios internos, como los gerentes y todos aquellos que tomas decisiones en una empresa, cuyo carácter es opcional y además emplea una base predeterminada. P. 3

3.5 Contabilidad Presupuestaria

Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (MHCP) (2005), Manual Gubernamental, los Presupuestos consisten, básicamente, en explicitar los gastos y los ingresos (recursos) que espera realizar el gobierno durante el año.

El presupuesto presenta los gastos e ingresos de los poderes públicos durante el año, Un Gasto es toda transacción que implica una aplicación financiera (uso de fondos) y un recurso (también denominado ingreso) es toda operación que implica la utilización de un medio de financiamiento (fuente de fondos).

En términos contables, los gastos tienen tres orígenes:

De acuerdo al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (MHCP) (2005), resultados Negativos, que surgen de la operación cotidiana, Incremento de activos, cuando el estado adquiere, por ejemplo, un bien, disminución de pasivos, al pagarse una deuda, Los Ingresos, en cambio, se originan en transacciones que representan: Resultados Positivos, Disminución de Activos, Incremento de Pasivos, al contraer deuda.

De acuerdo al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (MHCP) (2005) clasificaciones Presupuestarias: Pueden expresarse de distintas maneras. Para cumplir con los objetivos de claridad y programación que tiene el presupuesto, se elaboran las clasificaciones presupuestarias. Se trata de instrumentos normativos los recursos y gastos de acuerdo a ciertos criterios, cuya estructuración se basa en el establecimiento de aspectos comunes y diferenciados de las operaciones administrativas. Las Clasificaciones presupuestarias facilitan la toma de decisiones por parte de las autoridades en todas las etapas del proceso presupuestario.

Ruiz, J. (2012), “la Contabilidad Presupuestaria tiene como objetivo la rendición de cuentas, informar sobre el grado de ejecución de los presupuestos aprobados por la Asamblea Nacional”. (P.1 – 2)

De acuerdo a Ruiz, J. (2012) en la Contabilidad Presupuestaria no es necesaria la contabilidad de partida doble, ya que su regulación se basa en las leyes presupuestarias nacionales; Es estado financiero que se utiliza es el Estado de Liquidación del Presupuesto; con relación a los procedimientos y controles internos solo se registran aquellas transacciones que se remiten por las unidades ejecutoras. (P. 3, 4, 5 y 6)

3.6 Presupuesto Gubernamental

Asamblea Nacional, (2005), las entidades y organismos que componen el sector público, que se financien total o parcialmente con cargo de Presupuesto General de la Republica vigente y que legalmente recauden o perciban ingresos en concepto de Rentas con destino específico, producto de la venta de bienes y servicios público o por leyes específicas que le faculte, deberán depositar dichos ingresos en las cuentas bancarias establecidas por la Tesorería General de la Republica (TGR), las cuales únicamente permiten la recaudación; no admitiendo la ejecución de pagos a través de ellas, salvo los costos bancarios que estas generen.

Según Asamblea Nacional, (2005) las donaciones internas y externas o préstamos externos que a través del Presupuesto General de la Republica financien programas o proyectos de inversión de entidades u organismos del sector público, deben ingresar al sistema de cuentas de tesorería, conforme procedimiento establecido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

Aquellas entidades u organismo del sector público que reciban donaciones externas en especie, deberán efectuar la regulación del ingreso y egreso en el SIGFA para su incorporación al Presupuesto General de la Republica, según lo establecido en la Ley Anual de Presupuesto.

Corresponde al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), (2005) a través de la Dirección General de Presupuesto (DGP), autorizar las siguientes modificaciones:

Traslado de Créditos presupuestarios entre programas y subprogramas de una misma entidad y organismo del sector público (Clase de Modificación T1).

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2005) traslado de créditos presupuestarios entre

proyectos de inversión debiendo la entidad y organismo del sector público solicitante presentar el Aval Técnico del comité técnico de inversiones. La modificación acumulada en el año no puede exceder al 15% del total del programa anual de inversión pública de la entidad y organismo presupuestado, ni puede variar la fuente de financiamiento (clase de modificación T1). Ley No. 550 Ley de la Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (P. 31).

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2005) toda solicitud de modificación entre proyectos de inversión deberá de previo presentarse a la Dirección General de Inversión Pública, registrando en el sistema seguimiento de contratos la solicitud de programación de metas, físicas y financieras en los proyectos u obras que serán afectados con dicha modificación. La entidad y organismo del sector público procederá a la firma del ademdún una vez aprobada la modificación, para garantizar el financiamiento requerido, cuando el ademdún así lo demanda.

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2005) traslado de créditos presupuestarios entre obras y/o actividades de un mismo proyecto, que afecte renglones del grupo 01 Servicio Personales. Las instituciones deberán informar de estos cambios a la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), y registrar la reprogramación y actualización de metas físicas para el año, en el caso de las obras y/o actividades contratadas que han sido modificadas.

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2005) traslado de créditos presupuestarios entre renglones del programa 01 Servicios Personales (Clase de Modificación T1).

Traslado de créditos presupuestarios entre fuentes específicas de financiamiento de un mismo organismo financiador y del mismo programa o sub programa, actividad, obra y renglón de una entidad u organismo del sector público (Clase de Modificación T1).

Según la Asamblea Nacional (2005) los organismos, entidades descentralizadas por funciones, entidades descentralizadas territoriales (excluidas alcaldías municipales) y empresas del estado, deberán presentar a la Dirección General de Presupuesto (DGP) sus solicitudes de Modificación, con las justificaciones del caso y adjuntando CUC generados por el SIGFA, firmados y sellados por las autoridades competentes y la reprogramación de metas físicas, producto de dicha modificación, en caso que corresponda. (P. 32)

3.7 Controles a nivel Gubernamental

3.7.1 Normas Técnicas de Control Interno

Contraloría General de la Republica (2015), las normas técnicas de Control Interno establecen criterios profesionales para ser observados en las distintas áreas de administración financiera, operacionales, de programas y proyectos, por lo que constituyen las guías básicas de aplicación general con carácter obligatorio en las Entidades u Organismos Estatales.

No obstante, la Dirección Superior de cada Entidad u Organismo es responsable de establecer y mantener una estructura de control interno que proporcione una seguridad razonable de que los recursos están salvaguardados contra pérdidas, daños o disposiciones no autorizadas, así como también asegurar la adhesión a las políticas, normas y procedimientos formalmente establecidos para garantizar que las transacciones, operaciones y actividades sean legales, apropiadas, oportunas y convenientes en las circunstancias, en función a los fines programados de conformidad con la naturaleza operativa y el presupuesto de la Entidad u Organismo.

Contraloría General de la Republica (2015) las Normas Técnicas de Control Interno se aplican a todas las operaciones y funciones administrativas, pero no tienen la intención de limitar o interferir la autoridad que le confiera la legislación vigente, como de otras

regulaciones y políticas gubernamentales, a los funcionarios y servidores públicos de cada Entidad u Organismo.

Contraloría General de la Republica (2015) entre las que figuran las normas específicas, normas generales, normas del activo, normas del pasivo, normas de los ingresos, normas de los gastos y normas sobre los sistemas automatizados, son de carácter enunciativo y no limitado; por consiguiente, así deben ser consideradas tanto por aquellas personas responsables de la implantación de la Estructura de Control Interno en su respectiva Entidad u Organismo como los auditores internos y externos al realizar la evaluación de dicha estructura. (P. 1)

Contraloría General de la Republica (2015) las Normas Técnicas de Control Interno pretenden coadyuvar a fortalecer al Estado y a sus Entidades y Organismos, de tal forma que propicien a los servidores públicos un ambiente de control adecuado que fortalezca su moralidad e integridad, y se minimicen los riesgos de acciones indebidas contra los recursos y bienes del Estado. Las Normas persiguen los siguientes objetivos:

Obtener una estructura básica, uniforme y eficiente del control interno en los campos financieros y administrativos;

Dinamizar la gestión de las Entidades u Organismos para el mejor cumplimiento de sus objetivos y metas;

Posibilitar la emisión de normas específicas para cada Entidad u Organismo, en concordancia con las normas expedidas por la Contraloría General de la República.

Facilitar la evaluación de la eficiencia y eficacia de las unidades. (P.2)

Contraloría General de la Republica (2015), las normas técnicas de control interno para el sector público de Nicaragua.

El Control Interno de una Entidad u Organismo comprende el plan de organización y el

conjunto de medidas adoptadas para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera, técnica y administrativa, promover la eficacia en las oraciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. En cada Entidad u Organismo es obligatorio el establecimiento de métodos y procedimientos propios de control interno. El control interno comprenderá:

Un plan de organización que prevea una separación apropiada de funciones; métodos y procedimientos de autorización y registro que hagan posible el control financiero y administrativo sobre los recursos, obligaciones, ingresos, gastos y patrimonio, así como sobre los proyectos de obras públicas; prácticas sanas para el cumplimiento de los deberes y funciones de cada unidad; asignación de personal idóneo para el cumplimiento de sus atribuciones y deberes; una unidad efectiva de auditoría interna. (P. 3)

3.7.2 Normativa de la Contraloría General de la República

De acuerdo a la Contraloría General de la República, (2015), *Circular Administrativa No. 01-2015*, arto. 154 de la Constitución Política de Nicaragua establece que la Contraloría General de la República es el organismo rector del sistema de control de la administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del estado, arto. 155, numeral 13, de la misma carta magna señala que corresponde a la Contraloría General de la República el control, examen y evaluación de la gestión administrativa financiera de los entes públicos, los subvencionados por el estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público.

Según Asamblea Nacional (2009) que el arto. 9, numeral 7, de la Ley No. 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, dispone como parte de las funciones y atribuciones de este Ente fiscalizador superior, examinar y evaluar la

correcta recaudación y manejo de los fondos públicos.

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2005) que la Ley No. 550, Ley de Administración financiera y del Régimen Presupuestario, en su arto. 1, “dispone que el objetivo es establecer el Sistema de Administración Financiera del Sector Público y fortalecer su control interno para contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los ingresos públicos”.

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2005) que el arto. 4, literal j, de la precitada ley, Estatuye que los ingresos propios, son los Recursos obtenidos por los órganos y entidades descentralizadas por funciones, entidades descentralizadas territoriales, empresas del estado e instituciones financieras del estado provenientes de los impuestos, tasas, contribuciones, venta de Bienes y servicios, y/o patrimoniales, distintos de las transferencias de fondos públicos que puedan recibir de la Administración Central con cargo al Presupuesto General de la República.

Según Asamblea Nacional (2005) que diversas entidades y Organismos del Estado están percibiendo ingresos por diferentes conceptos y no son depositados en la Tesorería General de la República, y se considera procedente integrar los ingresos propios al Sistema de Cuentas de la Tesorería General de la República.

Según Asamblea Nacional (2005) los Ingresos propios que las entidades y organismos de la Administración Pública perciben conforme leyes especiales, por diferentes conceptos, deben depositarlos en las Cuentas de la Tesorería General de la República, aplicando el principio de centralización de los Ingresos y Egresos Públicos.

Los saldos de los fondos no ejecutados del Presupuesto General de la República al finalizar el cierre del ejercicio Presupuestario, siguen perteneciendo al Tesoro Nacional, es decir al Estado, y deberán reintegrarse en la Cuenta Única del Tesoro de la Tesorería General de la

República de Nicaragua, como lo tiene normado el órgano Rector del Sistema de Administración Financiera del Estado.

3.8 Planificación Estratégica en el Sector Público

Armijo, M. (2009), Políticas Presupuestarias y Gestión Pública, INDETEC-ILPES-CEPAL. La Planificación Estratégica es el proceso que se sigue para determinar los objetivos y las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas. La Planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tiene lugar el control y evaluación de gestión.

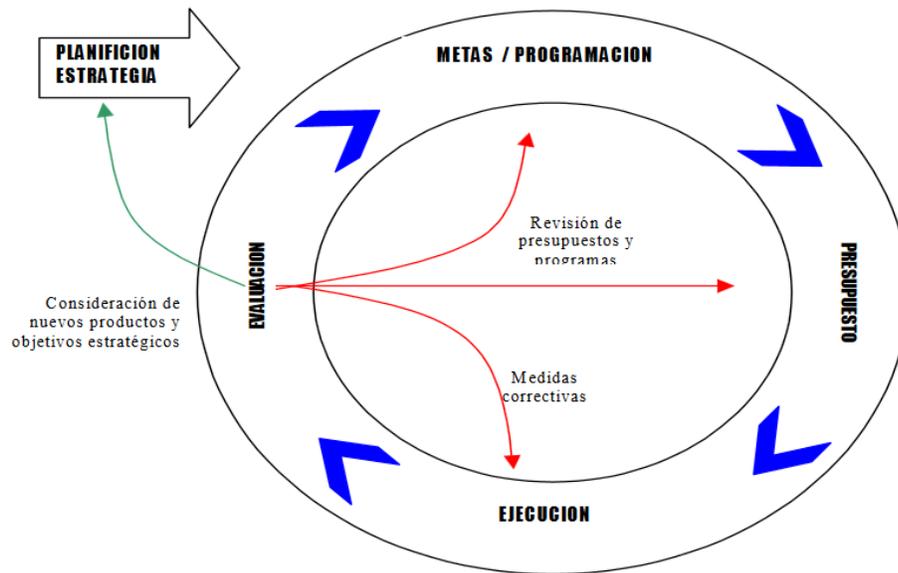
Esta planificación apoya el proceso de prioridades del gobierno, Que harán lo sectores instituciones y Programas, como insumo para la formulación presupuestaria, apoya a los indicadores de desempeño que permite el monitoreo y la evaluación.

Algunas de las especificidades de los planes estratégicos en el ámbito público son: análisis del Entorno y del ambiente interno, usuarios ciudadanos v/s clientes, dificultad para establecer los fines, propósitos y resultados esperados , muchas veces es solo una herramienta referencial para el establecimiento de prioridades y la formulación presupuestaria.

La metodología depende de los diferentes niveles de decisión gubernamental en que se aplica como son: Planeación Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), Lineamientos Estratégicos, Prioridades Sectoriales-Metas Sectoriales, Planificación Estratégica Institucional-Ministerial, Planificación Estratégica Programa (Entidad Descentralizada, etc), Programación Anual Operativa.

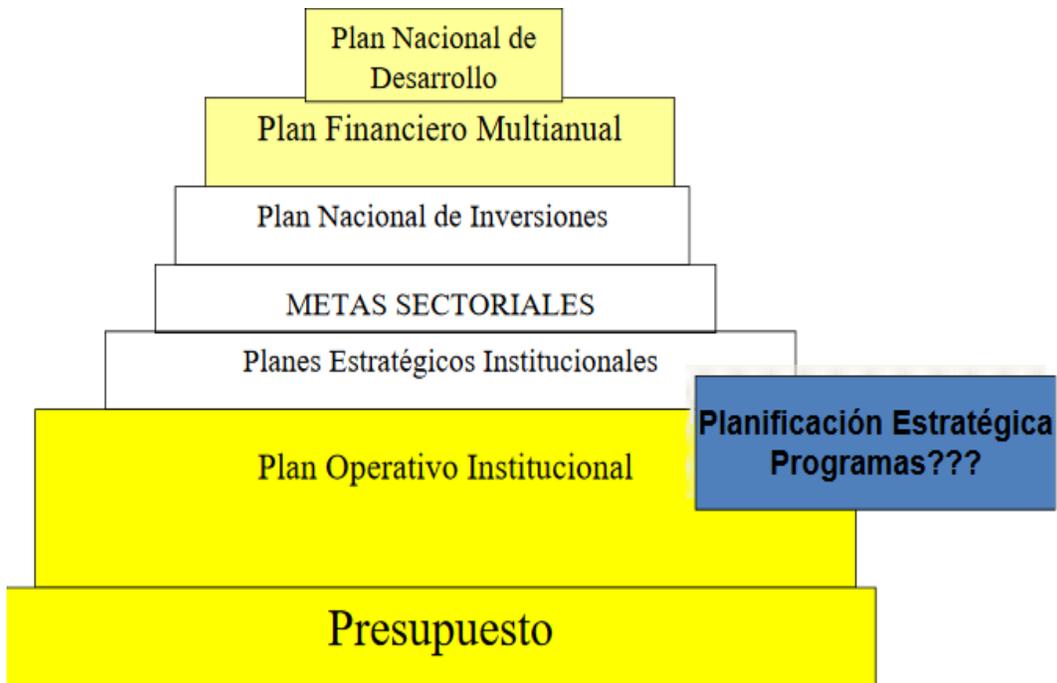
La Planificación Estratégica para las instituciones públicas debe cumplir con ciertos requisitos: Ser simple de realizar (en el marco del proceso de presupuestación), Orientada a servir de apoyo como información complementaria al presupuesto orientado a resultados, apoyar la rendición de cuentas.

Gráfico No. 1 Ciclo del Control de Gestión



Fuente: Anthony R. (1998), Las cuatro etapas del control de gestión.

Gráfico No. 2 Planificación Estratégica y presupuesto orientado a resultados



Fuente: Anthony R. (1998), Las cuatro etapas del control de gestión.

Gráfico No. 3 Proceso de Planificación Estratégica



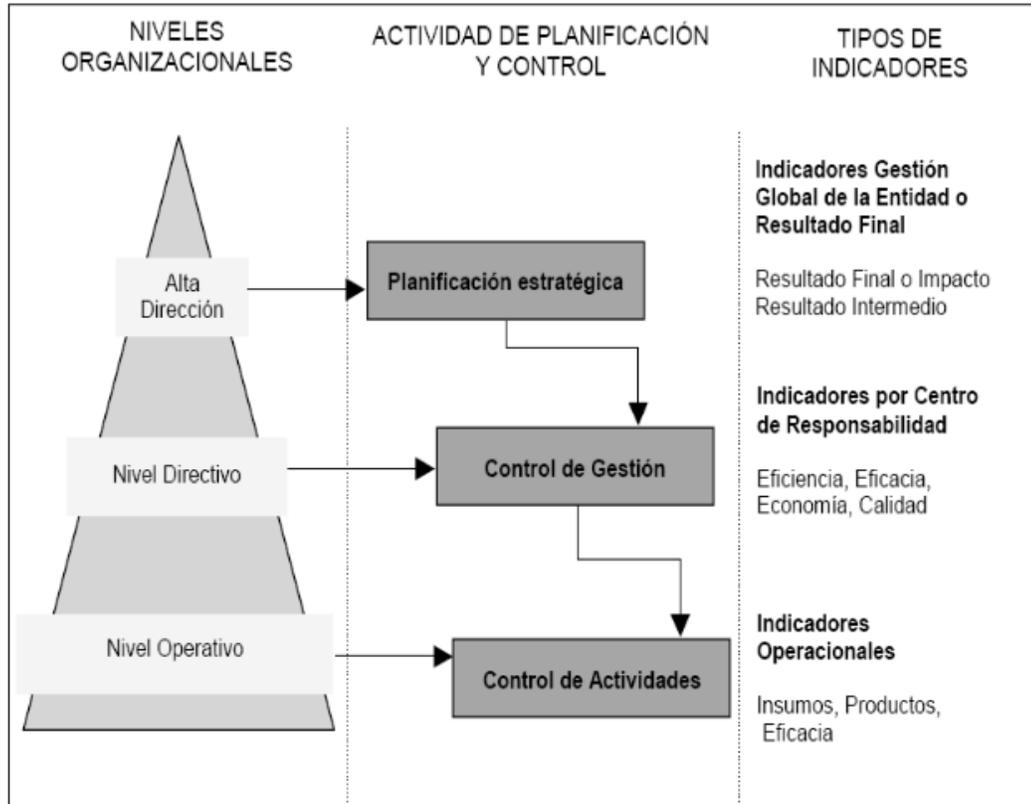
Fuente: Anthony R. (1998), Las cuatro etapas del control de gestión.

Gráfico No. 4 Niveles Organizacionales que determinan diferentes tipos de indicadores



Fuente: Anthony R. (1998), Las cuatro etapas del control de gestión.

Gráfico No. 5 Tipología de Indicadores según nivel organizacional y Planificación.



Fuente: Anthony R. (1998), Las cuatro etapas del control de gestión.

Basado en las prioridades de políticas, la planificación estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

Donde estamos hoy? Análisis situacional, Análisis de la Misión y Visión.

Donde queremos ir? Objetivos estratégicos y metas.

Cómo podemos llegar a donde queremos ir? Comprender las prioridades, que cursos de acción se requieren (estrategias), que decisiones debemos tomar.

3.9 Presupuesto y su incidencia en la Planificación Financiera

Según Asamblea Nacional (2005) en la planeación se puede distinguir lo que es el proceso y lo que es el contenido. El proceso consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos, mientras que el contenido está formado por el plan de mercados, plan de insumos y plan financiero. Hasta hace una década era relativamente fácil llevar a cabo ambas partes: se conocía bien cada empresa, se conocía a la competencia, a los clientes, a los proveedores, se sabían los posibles efectos que generaría un incremento en el precio; en fin, era fácil diseñar las estrategias. Sin embargo, ahora y en lo que resta del presente siglo, el mundo real demostrará que no es tan fácil diseñar las estrategias, suponiendo determinadas variables conocidas, porque ahora la competencia actuará de diferente manera atendiendo su cultura y su moral: el mundo político y económico repercutirá en las empresas y sus estrategias.

Según Asamblea Nacional (2005) ahora se ha decidido a competir con los países industrializados y entrar en sus mercados, es necesario estar más que atentos a los fenómenos económicos, sociales y políticos que ocurran en dichas naciones. Hoy es más sensible a cualquier cambio o circunstancia que ocurra en los países desarrollados, como lo es el Mercomun Europeo, Estados Unidos, Canadá, Japón. En fin, cada día los negocios serán más afectados por las señales indirectas, que las directas; es decir, si al planear no se toman en cuenta las variables no estructurales, se estaría diseñando una planeación muy pobre y endeble ante cualquier circunstancia externa; de ahí la importancia de aprovechar el pensamiento reflexivo de los ejecutivos para simular y fijar planes de acción ante las diferentes circunstancias que puedan acontecer.

El pensamiento reflexivo al que se refiere el párrafo anterior implica que los ejecutivos respondan, por ejemplo, a los siguientes interrogantes: ¿existe realmente una ventaja diferencial que permita competir?, ¿Se atiende adecuadamente un segmento determinado del mercado que permita mantenerlo fiel?, ¿Se cuenta con un plan para lograr un liderazgo en costos?, ¿En qué segmento de mercado se está y porque no en otro?, ¿los clientes van a ser fieles?, ¿Qué puede pasar si se van a la competencia?, ¿Cómo pueden los competidores actuar con los clientes?, ¿los proveedores ayudaran a que se dé calidad?, ¿los recursos humanos son capaces? Y así por el estilo. Como se ve, las respuestas no son cuantificables, por lo cual requieren tener diseñada alguna estrategia a largo plazo para asegurar la supervivencia en los negocios.

Con lo anterior no se quiere dar la idea de que la parte estructurada y cuantificable de la planeación no sea importante, sino que se debe considerar también la parte no estructurada que hoy en día ha cobrado mucho auge, ya que sólo así se efectuará una planeación integral.

Los presupuestos siguen siendo valiosos, en la medida que sirven de guía, que ayudan a monitorear si lo implantado está bien y se están logrando los resultados esperados. Hay que recordar que mientras no se sepa lo que se quiere, no podrá llevarse a cabo un plan: no hay que olvidar que la planeación debe ser dinámica, dado que los clientes, los proveedores y quienes fijan la economía y la misma organización está integrada por seres humanos.

En una época de cambios es cuando más se requiere planear. Sucede como en los aviones: el capitán usa los instrumentos cuando hay mal tiempo; cuando hay buen tiempo no los necesita. Por ello, el esfuerzo en esta actividad debe de ser más intenso; lo relevante

ahora es que no podemos ignorar ese ángulo no cuantificable, que cada día afecta más, dado que las variables son muy cambiantes y difíciles de predecir.

Todas las organizaciones hacen planes. En todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización; es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos. Una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna.

Aunque la mayoría de los directivos elaboran planes, hay diferencias considerables en la forma de planificar. Algunos formulan planes sin que trasciendan la esfera intelectual; otros hacen apuntes y borradores de estimaciones, sin aplicar técnicas científicas; otros expresan sus planes en términos cuantitativos y los trasladan a hechos en forma ordenada y sistemática. Esta manera de planificar se conoce como presupuestos. Los que se estudiarán en este capítulo son los que se expresan en términos monetarios, aunque hay algunos que se expresan en unidades de producto, número de empleados, unidades de tiempo u otras cantidades no monetarias, que forman parte del área de la ingeniería industrial.

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios, tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etcétera. Esto propicia una evaluación eficiente durante el periodo presupuestal. También los presupuestos colaboran para dirigir una empresa mediante la administración por excepción, coadyuvando de esta forma a cumplir los compromisos contraídos y canalizar la energía a las áreas más relevantes que requieren la atención de la alta dirección.

3.10 Administración Financiera de las Instituciones del Estado.

De acuerdo a Besley, S. Brigham, E. (2007) El presupuesto es un proceso con tres fases muy definidas que son: la formulación; la ejecución; seguimiento y evaluación. En este capítulo se abordará el proceso de Formulación presupuestaria.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) dentro del Estado existe el Sistema Integrado de Gestión Financiera, Administrativa y Auditoría (SIGFA) manejado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). Este sistema reúne una serie de manuales y normas técnicas que le permiten al Ministerio realizar el trabajo presupuestario, administrativo y de auditoría.

Entre los sistemas que integran la administración financiera se encuentra el de Contabilidad Gubernamental, que se convierte dentro del macrosistema SIGFA, consiste en integrador la información financiera del sector público, dadas las particulares características de la Hacienda Pública, sin perjuicio de las informaciones propias y específicas que se originan y se requieren en cada uno de los sistemas restantes.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) el sistema contable ha sido diseñado con la concepción de que debe ser común, único y uniforme y de uso obligatorio en todo el sector público del ámbito de aplicación de la Ley del Régimen Presupuestario y sus modificaciones (Ley No.550), Instituciones públicas descentralizadas y Empresas Públicas no Financieras; el cual debe permitir integrar la información presupuestaria con los movimientos del tesoro y los patrimoniales.

Para que sea posible la integración en forma automática se requiere que los principios, las normas, los métodos, los procedimientos de registro y todos los elementos que forman parte del sistema, estén establecidos de tal forma que sea factible el procesamiento automático de

todo el modelo, a partir del requisito básico de que cada transacción que tenga o pueda tener efecto sobre el patrimonio público, se registre una única vez.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) el manual de contabilidad gubernamental (MCG), brinda a los usuarios del sistema, un compendio que sirva de orientación en lo técnico contable que debe aplicarse en la Administración Pública Nicaragüense, indicando procedimientos que deben ser observados en la contabilización de las operaciones del SIGFA.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) la Dirección General de Tecnología del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en base a la Ley No, 550 “Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario”, artículo No. 8, inciso h, que literalmente dice: “Implantar, en forma gradual, el Sistema de Administración Financiera en todas las Instituciones del Sector Público” y la Ley Anual de Presupuesto General de la República 2015, Ley No. 889, ha desarrollado el Sistema Integrado de Gestión Financiera y Auditoría e-SIGFA Autónomo con el propósito de brindar una herramienta para la formulación, ejecución, control y evaluación del Presupuesto General de la República.

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) El e-SIGFA AUTONOMO es un sistema a través del cual se persigue:

Fortalecer el control interno, para contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los ingresos públicos.

Facilitar la obtención de información agregada y detallada por cada una de las entidades a nivel de cada estructura programática y objeto del gasto de la ejecución presupuestaria.

Permitir el registro de la ejecución presupuestaria de gastos consolidados de acuerdo a las Normas y Procedimientos de Ejecución y Control Presupuestario.

Coadyuvar a la toma de decisiones de acuerdo a la información generada en el sistema.

El ámbito de aplicación serán todas aquellas entidades descentralizadas por funciones y las entidades descentralizadas de base territorial que reciben fondos del Presupuesto General de la República.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) En el e-SIGFA-AUTONOMO consta de un módulo para el Ingreso de los CUC de Ingresos, que corresponde a todos los ingresos que ha percibido la institución tanto del Presupuesto General de la República por Rentas del Tesoro, Rentas con Destino Específico, como los ingresos percibidos por Fondos Propios, Donaciones Internas ó Externas. Otro módulo importante es el de las Rendiciones del Gasto, en donde cada institución registra su rendición por mes, grupo de gasto y por fuente de financiamiento; También se pueden hacer Modificaciones Presupuestarias de Gastos, estas se clasifican en T1, T5 y T6.

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2005) descrito en la ley 550 las Modificaciones Presupuestarias como T1 son aprobadas por el Ente Rector , en este caso el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y corresponde a traslado de créditos entre renglones del Grupo 01 Servicios No Personales (Nomina y Otros Devengados, Prestaciones Sociales), mientras que las Modificaciones de tipo T5 son modificaciones entre renglones de un mismo grupo de gasto ya sea del grupo de gasto 02 servicios no personales o del grupo 03 materiales y suministros y entre el mismo programa, y las modificaciones de tipo T6 son modificaciones que se pueden hacer entre grupos de gastos y entre programas.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) otro de los Sistemas que

implementó la Dirección General de Tecnología (DGTEC), es el SIGFA-FOR esta herramienta fue diseñada con el objetivo de facilitar a las instituciones que reciben financiamiento total o parcial por medio del Presupuesto General de la República una mejor planificación en el proceso de formular el anteproyecto de presupuesto.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2012). Este sistema consta de un módulo de clasificadores en donde se encuentran todos los catálogos ya sean de Fuentes de Financiamiento, Renglones del Gasto por grupo de gasto, Ubicación Geográfica, Organismos Receptores de Transferencias, Monedas, Recursos por Rubro, Tipos de Proyectos; Además posee un módulo para el registro del Marco de Gasto de Mediano Plazo en donde se registra en miles de córdobas una proyección del presupuesto a 05 años.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) La Programación Mensualizada de Caja (PMC), es una aplicación informática desarrollada con el propósito de dotar a la Tesorería General de la República y a las entidades de un instrumento que modernice la gerencia financiera del Gobierno y obtener un sistema de gestión y previsión del Tesoro Nacional que permita atender oportunamente la demanda financiera de recursos de los Organismos y entidades presupuestadas.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2012) el objetivo es desarrollar una visión estratégica en la Administración y gestión de la liquidez, prever las necesidades de financiamiento del Tesoro en el corto plazo y anticipar los excedentes de caja, Controlar los flujos de entradas y salidas de fondos del Tesoro, para no interrumpir el ritmo de ejecución del presupuesto general de la república, Implementar el PMC en las entidades y sus unidades ejecutoras respecto a las fuentes de financiamiento que les compete, a fin de que realicen su propias gestión de caja, Desconcentrar operaciones de caja, permitiendo a la TGR trasladar

tareas operativas a las unidades ejecutoras, para transformarse en un Gerente Financiero, con funciones estratégicas.

3.11 Programación Mensualizada de Caja (PMC)

La programación Mensualizada de Caja (PMC), es una aplicación informática desarrollada con el propósito de dotar a la Tesorería General de la República y Entidades de un instrumento que modernice la gerencia financiera del Gobierno y obtener un sistema de gestión y previsión del Tesoro Nacional que permita atender oportunamente la demanda financiera de recursos de los Organismos y Entidades presupuestadas.

La aplicación está desarrollada en:

- En ambiente WEB, para el registro y solicitud por parte de las Unidades Ejecutoras
- En el e-SIGFA, para la Consolidación y Aprobación de las DGAF de los Ministerios y el Ente Rector.

La Programación de Caja es la facultad que tiene la Tesorería General de la República de articular su gestión financiera con las políticas del Gobierno, posibilitando administrar con más eficiencia los recursos ingresados y su correspondiente uso. La TGR definirá las cuotas de pagos a las instituciones, lo cual estará en función a las prioridades de gastos y la exigibilidad de la deuda.

La fijación de cuotas de pago (límites financieros) se establecerá con base en los siguientes elementos:

- Saldo disponible de las cuentas bancarias
- Deuda exigible a partir del devengado no pagado registrado en el sistema
- Programación de devengado de las instituciones

La programación mensualizada de caja (PMC) es el instrumento mediante el cual se define el monto máximo mensual de fondos disponibles para cumplir obligaciones de pago, en consecuencia, los pagos se hacen teniendo en cuenta el PMC y se sujetan a los montos aprobados en él.

La deuda exigible esta conformada por los gastos devengados pendientes de pago a una fecha determinada, en cambio la deuda flotante se utiliza para identificar lo gastos devengados en un periodo determinado que quedan pendientes de pago y pasan como deuda exigible al periodo siguiente.

La cuota de pago semanal establece límites financieros máximo hasta el que podrán girar pagos las entidades en el periodo semanal correspondiente, teniendo siempre como límite el PMC Trimestral mensualizado y los montos correspondientes del mes en curso.

IV. Preguntas Directrices

De acuerdo a la situación planteada, se originan algunas interrogantes que quedan por aclararse:

- ¿Cuál es el marco legal para la autoridad nacional del agua?
- ¿Cuáles son las normas que rigen a la institución autoridad nacional del agua para el año 2015?
- Mencione los controles internos que existen en la autoridad nacional del agua.
- ¿Qué resultados se derivan del Diagnóstico de la eficacia de la ejecución Presupuestaria para el período 2015?

V. Operacionalización de las Variables

OBJETIVOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS
Identificar el Marco legal y Normativo del Presupuesto Gubernamental en Nicaragua y su aplicación en la Autoridad Nacional del Agua.	Marco Legal y Normativo	Según Contraloría General de la republica(2012) El Marco Legal nos proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. El Marco Legal de una elección, y especialmente los temas relacionados con la integridad de la misma, regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí. El Marco Normativo, es el conjunto de leyes, normas, decretos, reglamentos de carácter obligatorio o indicativo que rigen un país.	Se analizar la ley de administración financiera y de régimen presupuestario, ley 550.	Institución autoridad nacional del agua	Marco presupuestario de mediano plazo. Presupuesto general de la publica	Observación Entrevistas. Guía de revisión documental
Analizar los controles internos aplicados en el proceso de planificación, Ejecución y Monitoreo del presupuesto de la Autoridad Nacional del Agua del Año 2015.	Controles internos aplicados en el proceso de planificación, Ejecución y Monitoreo del presupuesto	Según Contraloría General de la republica (2005) ley de administración financiera y de régimen presupuestario, ley 550. Los Controles internos comprenden el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar los recursos y promover la eficiencia en las operaciones.	Realizar análisis de los controles internos aplicados en los procesos planificación, ejecución y monitoreo del presupuesto de la autoridad nacional	Controles internos	Presupuesto aprobado 2015	Observaciones Guía de revisión documental Entrevistas
Realizar un diagnóstico de la eficacia de la Ejecución Presupuestaria del Año 2015, como base para la planeación financiera, en la Autoridad Nacional del Agua para el año 2017.	Eficacia de la Ejecución Presupuestaria	Ministerio Hacienda y Crédito Público (2005) La evaluación presupuestaria es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos a un momento dado, y su comparación con el presupuesto institucional, así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.	Verificar comprobantes de rendiciones presupuestarias	SIGFA –Autónomo.	Presupuesto Aprobado Rendiciones presupuestarias	Guía Revisión Documental Observación

VI. Diseño Metodológico

El diseño metodológico que se desarrolló en este estudio está constituido por el conjunto de procedimientos y criterios a seguir para su realización, así como las técnicas y métodos empleados, el enfoque y tipo de la investigación implementada, y las fuentes e instrumentos para la recolección y análisis de los datos. Esto con la finalidad de cumplir los objetivos planteados.

6.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo a las particularidades del estudio realizado en la Institución autoridad nacional del agua, se aplicó un análisis cualitativo con lineamientos cuantitativos, a través de la aplicación de instrumentos como el método de observación, guías de revisión documental, análisis de resultados y entrevistas para la recolección de la información.

Con estos instrumentos considero que obtendré la información necesaria que nos permita hacer nuestro análisis y cumplir con los objetivos planteados en el trabajo investigativo.

El beneficio que le proporcionará esta evaluación de la planeación financiera a la Autoridad Nacional del Agua, es brindarle herramientas necesarias para mejorar sus procesos financieros para el año 2017.

6.2 Tipo de investigación

El desarrollo de esta tesis implica tres tipos de investigación: descriptiva: en la cual se describen hechos propios de la institución en estudio, es una investigación de campo: siendo que esta basada en la realidad de la planificación del presupuesto apegado a la aplicación de un marco legal y normativo, retomando elementos de la ejecución del presupuesto como herramienta de gestión evaluando los controles aplicados por la institución en cuanto a la eficiencia y la eficacia

en el uso de los recursos, retomando el monitoreo para evaluar la gestión presupuestaria siendo el punto de partida la planificación presupuestaria durante todo el año 2015

Méndez, C. (2012) la investigación tiende a ser documental en el momento que se plasma elementos de la cientificidad como es el marco teórico, donde se presentan el conjunto de conceptos fundamentados teóricamente, que hacen comprensible y le dan sentido a las metas y acciones de la investigación.

Piura, J. (2011) es correlacional: es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar los elementos planificación, ejecución y monitoreo del presupuesto de elementos propios y participativa.

Piura, J. (2011) es longitudinal: cuando el interés del investigador es analizar los cambios a través del tiempo, en determinadas variables o en relaciones entre ellas, recolectando datos en puntos de periodos específicos relacionando elementos como en este tipo de investigación planificación, ejecución y monitoreo y orientado a un periodo de tiempo específico.

Piura, J. (2011) es transversal: al especificar el estudio a un periodo específico de estudio. Además de tratarse de un estudio retrospectivo de hechos ocurrido en tiempo pasado en la institución en estudio y de esta manera evaluar el proceso de gestión presupuestaria

La investigación descriptiva, describe ciertos rasgos de la realidad, especifica propiedades y muestran su comportamiento. Identifica características del universo de la investigación, señala

formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba. Es definida como aquella que tiene por finalidad buscar, encontrar y capturar un fenómeno tal como se da en la realidad, con todas sus características y rasgos, seguidos de una interpretación. En tal sentido, para el desarrollo de este trabajo se tomó la realidad financiera de la Autoridad Nacional del Agua como institución del gobierno, comparando los periodos 2014 y 2015, y luego emitir conclusiones útiles para la institución.

El propósito de la investigación de campo es recolectar la información requerida mediante diversas fuentes que permitan conocer si el presupuesto de la Autoridad Nacional del Agua, cuenta con una eficiente gestión y planificación financiera en el año 2015.

6.3 Población y Muestra

La Población para esta tesis es una investigación finita y está comprendida por el personal de la Autoridad Nacional del Agua ubicada en la ciudad de Managua.

Para determinar la muestra de estudio se utilizó el muestreo no probabilístico; con el poco personal con que cuenta la Autoridad Nacional del Agua y recalando que no todos saben sobre el Presupuesto y Planificación de la Institución, se decidió utilizar dicho tipo de muestreo. De esta manera se argumenta que la muestra en este trabajo de investigación está orientada al presupuesto y sus diferentes áreas involucradas en el estudio

6.4 Métodos y técnicas de recolección de Datos.

Después de haber definido el enfoque, el tipo, población y muestra de la investigación, se procedió a la recolección de datos sobre las variables objeto de estudio.

La información fue recopilada de fuentes primarias, se efectuaron entrevistas al Ministro Director, a la Directora General Administrativa Financiera y Responsable de Presupuesto.

En la guía de revisión documental, se utilizaron documentos presupuestarios como el anteproyecto de presupuesto, el presupuesto aprobado por la Asamblea Nacional y Comprobantes Únicos Contables de la rendición del presupuesto de la institución y fuentes secundarias porque se retomó información de monografías, tesis de grado, leyes, libros y publicaciones en internet.

Las técnicas empleadas son tanto de campo como documental. Documental porque se recopiló información para sustentar la tesis. Y de campo porque se utilizó la observación y la entrevista.

La técnica de observación es de tipo participante ya que el investigador se involucra en el fenómeno a investigar y forma parte del mismo. La entrevista fue dirigida al Responsable de Presupuesto, la cual permitió conocer aspectos del entorno y hechos internos relevantes de la institución que fueron útiles para el desarrollo de dicha investigación. Y finalmente se elaboró una entrevista basada en preguntas abiertas, dirigidas a todo el personal de la Dirección Administrativa Financiera.

El tipo de datos que se adquirió por medio de las diferentes técnicas mencionadas, es la importancia de realizar un diagnóstico a la eficacia de la ejecución presupuestaria del año 2015, para proponer mejoras a implementarse para el año 2017.

6.5 Instrumentos de Análisis de Datos

La investigación se fundamenta en el uso de herramientas de diagnóstico y análisis presupuestario, Análisis de la Ejecución Presupuestaria, cuadro comparativo sobre la eficacia en la ejecución presupuestaria correspondiente del año 2014 en comparación del 2015. Esto con el objetivo de analizar cada renglón presupuestario, con el fin de obtener un análisis objetivo sobre la ejecución presupuestaria y que sirva como base para una propuesta de mejora a implementarse

para el año 2017.

Los aspectos metodológicos culmina con la presentación de los resultados de la investigación. Los Datos obtenidos en el estudio, serán procesados y presentados para el análisis de la información mediante tablas comparativas, cuadros y gráficos.

Las herramientas que estoy utilizando para trabajar en mi tesis, y puedo decir que las que utilizo actualmente me están dando buenos resultados y cumplen adecuadamente su función. Para el procesador de texto que estoy utilizando para escribirla es Microsoft Word. Las características más importantes que utilizo del procesador son los índices (para apartados, imágenes, anexos,...). Otra herramienta es el internet por wifi para hacer consultas de revistas, libros, monografías. Por otro lado poseo de una base de datos en Microsoft Excel 2010 sobre toda la información presupuestaria de la Institución.

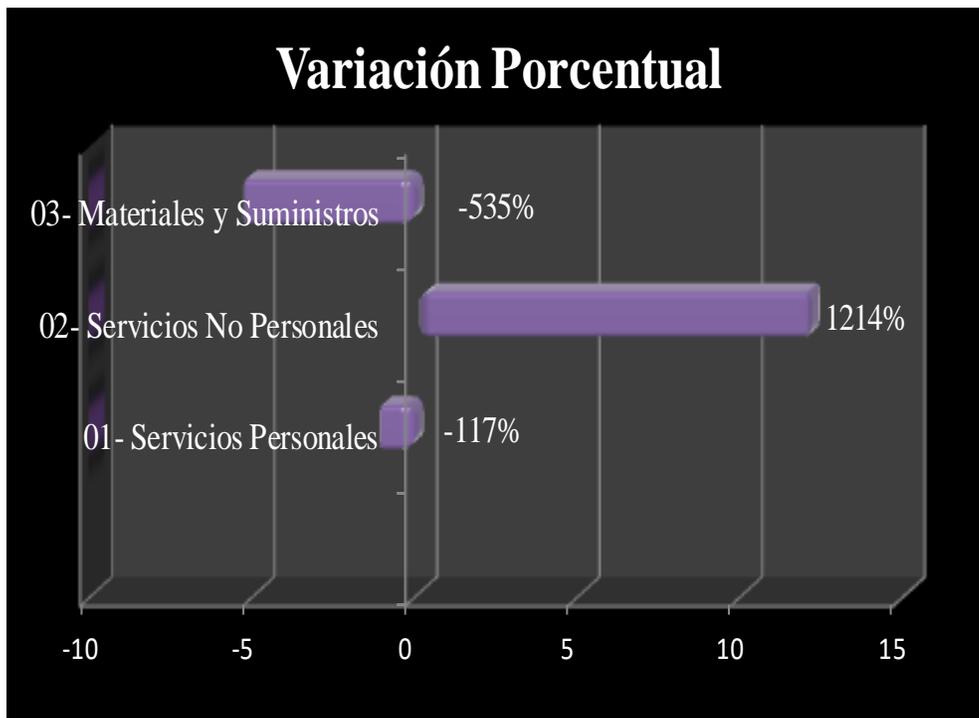
VII. Análisis de Resultados

7.1 Diagnóstico de la Ejecución Presupuestaria.

7.1.1 Ejecución y Modificación Presupuestaria Año 2015

Para desarrollar la investigación se realizó un diagnóstico a la ejecución y modificación presupuestaria de la Autoridad Nacional del Agua para el año 2015, a través del método de variación porcentual para determinar el cambio de una variable a lo largo del tiempo.

Gráfico No. 6 Variación Porcentual



Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 1 Variación Porcentual

**AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA
ANALITICO PRESUPUESTARIO DEL GASTO AÑO 2015
FUENTE RENTAS DEL TESORO**

RENG.	GRUPO DESCRIPCION	FTE	Presupuesto Inicial	modificacione s	Presupuesto Final	Variación Porcentual
01	SERVICIOS PERSONALES	11	21,078,977.00	0.00	21,078,977.00	
111	Sueldos de cargos permanentes	11	14,919,579.00	644,326.16	15,563,905.16	4%
113	Décimo tercer mes	11	1,261,717.00	- 31,578.72	1,230,138.28	-3%
114	Aporte patronal	11	2,725,308.00	22,465.55	2,747,773.55	1%
116	Compensación por antigüedad	11	221,021.00	81,449.67	302,470.67	37%
119	Otras Compensaciones adicionales al suel	11	971,721.00	- 971,721.00	-	-100%
151	Beneficios sociales al trabajador.	11	255,780.00	- 134,615.67	121,164.33	-53%
161	Pago por Vacaciones	11	-	85,906.37	85,906.37	
169	Otros beneficios y compensaciones	11	382,039.00	317,714.60	699,753.60	83%
191	Otros servicios personales.	11	39,000.00	- 36,750.00	2,250.00	-94%
193	Aporte patronal al INATEC	11	302,812.00	22,803.04	325,615.04	8%
02	SERVICIOS NO PERSONALES	11	2,309,057.00	97,223.30	2,406,280.30	
211	Teléfonos, telex y telefax nacionales	11	70,560.00	- 42,249.48	28,310.52	-60%
213	Telefonía celular nacional	11	206,766.00	22,030.33	228,796.33	11%
215	Agua y alcantarillado	11	7,462.00	- 2,021.95	5,440.05	-27%
216	Energía Eléctrica	11	8,256.00	- 3,626.64	4,629.36	-44%
219	Otros Servicios Básicos	11	206,438.00	- 65,640.77	140,797.23	-32%
221	Alquiler de Edificios y locales	11	129,600.00	141,546.03	271,146.03	109%
231	Mant. y reparación de edificios y locales	11	120,950.00	13,420.98	134,370.98	11%
232	Mant. y repar. medios de tran. tracc. y el	11	216,150.00	15,126.54	231,276.54	7%
233	Mant. y reparación maquinaria y equipo	11	15,248.00	38,935.63	54,183.63	255%
238	Limpieza, aseo y fumigación	11	10,000.00	2,899.92	12,899.92	29%
244	Cursos de capacitación	11	19,980.00	242,377.87	262,357.87	1213%
249	Otros servicios técnicos y profesionales	11	245,760.00	- 107,345.00	138,415.00	-44%
252	Imprenta, publicaciones y reproduc.	11	10,170.00	16,587.02	26,757.02	163%
253	Primas y gastos de seguros	11	157,061.00	299.17	157,360.17	0%
255	Comisiones y Gastos por transacciones b	11	13,200.00	- 12,513.93	686.07	-95%
271	Pasajes para el interior	11	10,920.00	- 10,920.00	-	-100%
272	Pasajes para el exterior	11	80,000.00	7,622.39	87,622.39	10%
273	Viáticos para el interior	11	148,000.00	- 27,643.88	120,356.12	-19%
274	Viáticos para el exterior	11	122,852.00	15.28	122,867.28	0%
291	Atenciones sociales.	11	32,500.00	- 32,500.00	-	-100%
292	Servicios de vigilancia.	11	343,145.00	1,774.11	344,919.11	1%
299	Otros servicios	11	134,039.00	- 100,950.32	33,088.68	-75%
03	MATERIALES Y SUMINISTROS	11	1,040,966.00	- 97,223.30	943,742.70	
311	Alimento para Personas	11	6,758.00	- 3,615.05	3,142.95	-53%
312	Bebidas No Alcoholicas	11	8,124.00	- 4,191.00	3,933.00	-52%
333	Vestuario	11	62,600.00	28,584.00	91,184.00	46%
341	Papel de Escritorio y Carton	11	50,205.00	- 14,011.66	36,193.34	-28%
342	Productos Elaborados en Papel y Carton	11	23,809.00	4,818.10	28,627.10	20%
343	Productos de Artes Gráficas	11	12,775.00	971.41	13,746.41	8%
344	Libros, Revistas y Periódicos	11	15,640.00	- 4,303.60	11,336.40	-28%
352	Calzado de artículos de cuero y pieles	11	-	510.60	510.60	
353	Llantas y neumáticos	11	57,424.00	1,343.39	58,767.39	2%
362	Combustibles y lubricantes	11	400,680.00	- 44,763.77	355,916.23	-11%
365	Productos Medicinales	11	8,031.00	- 8,031.00	-	-100%
367	Productos Sintéticos	11	7,601.00	- 7,601.00	-	-100%
369	Otros Productos Químicos	11	130,097.00	92,332.52	222,429.52	71%
383	Productos Elaborados de Metal	11	6,679.00	- 6,679.00	-	-100%
391	Útiles de oficina	11	78,418.00	- 46,570.75	31,847.25	-59%
393	Repuestos y Accesorios	11	54,080.00	- 17,002.08	37,077.92	-31%
396	Productos sanitarios y utiles domesticos.	11	53,605.00	- 16,453.10	37,151.90	-31%
397	Útiles de Cocina y Comedor	11	-	4,641.40	4,641.40	
399	Otros materiales y suministros	11	64,440.00	- 57,202.71	7,237.29	-89%
	GASTO TOTAL	11	24,429,000.00	0.00	24,429,000.00	562%
	TRANSE. GASTO CTER/TESORO	11	24,429,000.00	0.00	24,429,000.00	

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la Ejecución Presupuestaria y Modificaciones Presupuestarias de la Autoridad Nacional del Agua, año 2015.

Al 31 de Diciembre 2015, la Autoridad Nacional del Agua realizó 115 modificaciones Presupuestarias al Presupuesto aprobado para el año 2015, a través de Comprobantes de Modificaciones Presupuestarias de Tipo T1, T5 y T6, éstas modificaciones asciende al 562% lo cual representa la variación porcentual entre el valor pasado y el presente, es decir del Presupuesto Inicial menos al Presupuesto Final, siendo la variación porcentual positiva, quiere decir que el valor de la variable se incrementó.

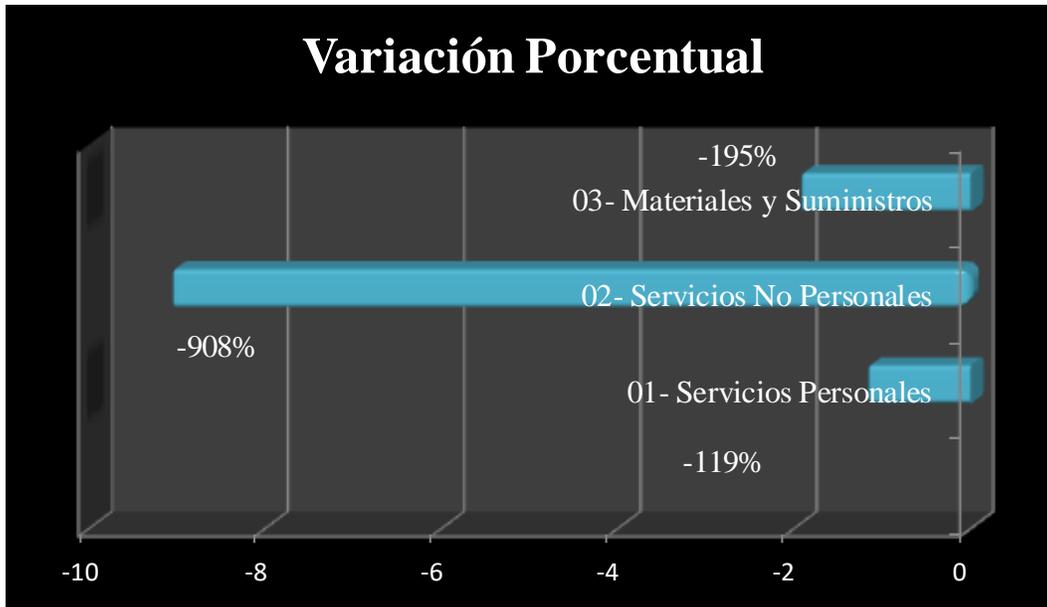
Por su parte, el grupo de gasto 01 Servicios Personales tuvo una variación porcentual de -117%, siendo la variación porcentual negativa, se puede decir que el valor de la variable disminuyó, en comparación con el grupo de gasto 02 Servicios No Personales tuvo una variación porcentual de 1214%, siendo la variación porcentual positiva, el valor de la variable aumentó, y para finalizar el análisis el grupo de gasto 03 Materiales y Suministros tuvo una variación porcentual de -535%, siendo la variación porcentual negativa, se puede decir que el valor de la variable disminuyó.

Todo lo anterior influye a que hubo un incremento de las modificaciones presupuestarias entre renglones del gasto y grupo de gasto para poder cubrir con las Rendiciones del Presupuesto.

7.1.2 Ejecución y Modificación Presupuestaria Año 2014

Para desarrollar la investigación se realizó un diagnóstico a la ejecución y modificación presupuestaria de la Autoridad Nacional del Agua para el año 2014, a través del método de variación porcentual para determinar el cambio de una variable a lo largo del tiempo.

Gráfico No. 7 Variación Porcentual



Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 2 Variación Porcentual

Grupo de Gasto	Variación Porcentual	Disminución del Presupuesto	Variación Porcentual
01- Servicios Personales	-119%	-	-119%
02- Servicios No Personales	-936%	-28%	-908%
03- Materiales y Suministros	-213%	-18%	-195%
Total	-1268%	-46%	-1222%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 3 Variación Porcentual

**AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA.
ANALITICO PRESUPUESTARIO DEL GASTO AÑO 2014
FUENTE RENTAS DEL TESORO**

RENG.	GRUPO	FIE	Presupuesto Inicial	MODIFICACIONES	Presupuesto Final	Variación Porcentual
	DESCRIPCION	FIN				
01	SERVICIOS PERSONALES	11	19,149,168.00	-	19,149,168.00	
111	Sueldos de cargos permanentes	11	13,840,562.00	626,807.31	14,467,369.31	5%
113	Décimo tercer mes	11	1,169,883.00	93,259.53	1,263,142.53	8%
114	Aporte patronal	11	2,246,176.00	36,080.64	2,282,256.64	2%
116	Compensación por antigüedad	11	198,033.00	20,286.01	218,319.01	10%
119	Otras Compensaciones adicionales al sueldo	11	790,001.00	- 790,001.00	-	-100%
151	Beneficios sociales al trabajador.	11	243,600.00	- 64,156.31	179,443.69	-26%
161	Pago de Vacaciones	11	-	40,831.66	40,831.66	
169	Otros beneficios y compensaciones	11	282,641.00	64,455.52	347,096.52	23%
191	Otros servicios personales.	11	97,500.00	- 44,250.00	53,250.00	-45%
193	Aporte patronal al INATEC	11	280,772.00	16,686.64	297,458.64	6%
02	SERVICIOS NO PERSONALES	11	2,662,202.00	- 744,431.55	1,917,770.45	
211	Teléfonos, telex y telefax nacionales	11	204,507.00	- 171,610.74	32,896.26	-84%
213	Telefonía celular nacional	11	564,425.00	- 240,630.17	323,794.83	-43%
215	Agua y alcantarillado	11	7,040.00	- 6,369.08	670.92	-90%
216	Energía Eléctrica	11	7,505.00	- 6,702.88	802.12	-89%
219	Otros Servicios Básicos	11	-	165,757.92	165,757.92	
221	Alquiler de Edificios y locales	11	148,679.00	- 136,903.03	11,775.97	-92%
231	Mant. y reparación de edificios y locales	11	57,600.00	- 40,210.27	17,389.73	-70%
232	Mant. y repar. medios de tran. tracc. y c	11	91,200.00	24,866.24	116,066.24	27%
233	Mant. y reparación maquinaria y equipo	11	33,600.00	- 23,424.75	10,175.25	-70%
238	Limpieza, aseo y fumigación	11	16,800.00	- 13,788.45	3,011.55	-82%
244	Cursos de capacitación	11	102,000.00	- 54,747.81	47,252.19	-54%
249	Otros servicios técnicos y profesionales	11	307,200.00	- 181,200.00	126,000.00	-59%
252	Imprenta, publicaciones y reproduc.	11	21,600.00	- 14,550.27	7,049.73	-67%
253	Primas y gastos de seguros	11	125,580.00	8,371.44	133,951.44	7%
271	Pasajes para el interior	11	24,000.00	- 20,720.00	3,280.00	-86%
272	Pasajes para el exterior	11	214,000.00	- 195,807.00	18,193.00	-91%
273	Viáticos para el interior	11	128,400.00	34,021.75	162,421.75	26%
274	Viáticos para el exterior	11	173,471.00	- 92,325.26	81,145.74	-53%
291	Atenciones sociales.	11	61,200.00	- 61,200.00	-	-100%
292	Servicios de vigilancia.	11	318,000.00	252,075.87	570,075.87	79%
299	Otros servicios	11	55,395.00	30,664.94	86,059.94	55%
03	MATERIALES Y SUMINISTROS	11	1,223,630.00	- 220,860.45	1,002,769.55	
333	Vestuario.	11	133,302.00	- 35,430.49	97,871.51	-27%
344	Libros, revistas y periódicos	11	65,265.00	- 53,928.60	11,336.40	-83%
353	Llantas y neumáticos	11	292,207.00	- 186,266.40	105,940.60	-64%
362	Combustibles y lubricantes	11	318,444.00	72,485.09	390,929.09	23%
369	Otros Productos Químicos	11	-	8,649.65	8,649.65	
391	Utiles de oficina	11	365,735.00	- 17,195.35	348,539.65	-5%
396	Productos sanitarios y utiles domesticos	11	33,572.00	- 669.35	32,902.65	-2%
399	Otros materiales y suministros	11	15,105.00	- 8,505.00	6,600.00	-56%
	GASTO TOTAL	11	23,035,000.00	- 965,292.00	22,069,708.00	-1268%
	TRANSE. GASTO C/TER/TESORO	11	23,035,000.00	- 965,292.00	22,069,708.00	

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la Ejecución Presupuestaria y Modificaciones Presupuestarias de la Autoridad Nacional del Agua, año 2014.

Al 31 de Diciembre 2014, la Autoridad Nacional del Agua realizó 100 modificaciones Presupuestarias al Presupuesto aprobado para el año 2014, a través de Comprobantes de Modificaciones Presupuestarias de Tipo T1, T5 y T6, éstas modificaciones asciende al -1268% lo cual representa la variación porcentual entre el valor pasado y el presente, es decir del Presupuesto Inicial menos al Presupuesto Final, siendo la variación porcentual negativa, quiere decir que el valor de la variable se disminuyó, pero es importante mencionar que para el año 2014 la Autoridad Nacional del Agua presentó una disminución en su presupuesto por C\$ 965,292.00, según Ley No. 877, Ley de Modificación a la Ley No. 851, Ley de Presupuesto General de la República 2014, arto. No. 2, II, 17.1, representando el 46% del presupuesto inicial (ver tabla No. 2). Con esta disminución al Presupuesto, la variación porcentual entre el valor pasado y el presente es de -1,222% siendo la variación porcentual negativa, quiere decir que el valor de la variable se disminuyó.

Por su parte, el grupo de gasto 01 Servicios Personales tuvo una variación porcentual de -119%, siendo la variación porcentual negativa, se puede decir que el valor de la variable disminuyó, en comparación con el grupo de gasto 02 Servicios No Personales tuvo una variación porcentual de -908%, siendo la variación porcentual positiva, el valor de la variable disminuyó, y para finalizar el análisis el grupo de gasto 03 Materiales y Suministros tuvo una variación porcentual de -195%, siendo la variación porcentual negativa, se puede decir que el valor de la variable disminuyó.

Todo lo anterior influye a que hubo un incremento de las modificaciones presupuestarias entre renglones del gasto y grupo de gasto para poder cubrir con las Rendiciones del Presupuesto, a pesar que hubo disminución en el presupuesto, en el año 2014 también se puede observar que hubo bastantes modificaciones.

7.2 Diagnóstico de los Controles Internos Internos en la Autoridad Nacional del Agua

La Autoridad Nacional del Agua cuenta con un sinnúmero de controles a nivel interno de la Institución las cuales puedo mencionar las siguientes:

7.2.1 Controles Internos para el Manejo de los Fondos de Caja Chica.

Autoridad Nacional del Agua, (2015), Resolución Administrativa No. 049-2015. Se crea un fondo fijo de caja chica para hacer frente a los desembolsos en efectivo destinados a gastos menores regulares o corrientes, de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad. Estos fondos no podrán utilizarse para desembolso que excedan los límites autorizados por la entidad, por lo que habrá de establecerse un monto máximo de acuerdo a las necesidades, que en ningún momento tanto su valor como el de cada desembolso excederá del límite que determine el reglamento emitido. Las Compras con fondos de caja chica se efectuaran a través del procedimiento excepcional de contratación simplificada, y deberán realizarse conforme a las Normas de Ejecución Presupuestaria y la reglamentación que dicte cada entidad u organismo del sector público. No se podrán desembolsar gastos de viáticos al interior, combustible, Compra de Llantas ya que estos procesos se hacen mediante licitación pública.

El fondo fijo de caja chica podrá ser reembolsado al momento de presentar todas las facturas con sus recibos oficiales de cajas y los soportes necesarios para el reembolso. Al cierre de la Caja Chica también se presentarán dichas facturas con sus recibos oficiales de cajas y sus soportes, si hubiese un remanente este será Depositado a la cuenta en la que fue expedido el cheque de apertura de caja chica.

No se aceptarán facturas que no lleven el Nombre y el RUC de la Institución, no se aceptarán facturas con manchones o enmendaduras. El custodio de la caja chica solamente reembolsará propina a aquellas facturas que lo lleven en el mismo formato de la factura, es decir,

si las facturas están hechas con lapiceros se aceptarán propinas que estén en lapicero pero si las facturas están hechas a máquina la propina debe estar hecha también a máquina, en caso contrario no se reembolsarán propinas.

Las facturas que están en moneda extranjera se permitirá reembolsarles al tipo de cambio del establecimiento siempre y cuando el tipo de cambio lo estipule la factura, en caso contrario se reembolsarán al tipo de cambio oficial del banco central.

7.2.2 Controles Internos para Viáticos al Interior y Pasajes al Interior

Autoridad Nacional del Agua, (2012), Resolución Administrativa No. 002-2012. Son funciones técnicas-normativas de la ANA, entre otras, las siguientes: Promover la investigación científica y el desarrollo tecnológico en materia de agua, impulsar la formación y capacitación de los recursos humanos que se requieran.

En los procesos administrativos aplicados para la asignación y control de viáticos y gastos de transporte al interior del país, se efectuaran conforme a lo establecido en la presente normativa, la cual constituye una herramienta de apoyo a la administración de los recursos financieros de la ANA, para efectuar la labor de control y buen uso de dichos recursos.

Autoridad Nacional del Agua ANA (2012) Los viáticos de alimentación se dividen en Desayuno, Almuerzo y Cena. El viático de Desayuno es para cubrir gastos de desayuno, será reconocido por el ANA cuando los trabajadores se dirijan a cumplir su misión de trabajo a partir de las 06:00 am o se encuentren en misiones de trabajo fuera de la institución a esa misma hora.

Viáticos de Almuerzo, será reconocido por la institución, cuando los trabajadores estén fuera de sus oficinas en misión de trabajo antes de las 12:00 md y después de las 01:00 pm.

Viáticos de Cena, será reconocido por la institución, cuando los trabajadores estén fuera de sus oficinas en misiones de trabajo después de las 06:00 pm.

Tabla No. 4 Viáticos de Alimentación

Desayuno	90
Almuerzo	180
Cena	130
Total Por Día	400

Fuente: Autoridad Nacional del Agua

En la tabla No. 4 pueden observar la tabla de viáticos aprobada por la Autoridad Nacional del Agua en Resolución Administrativa No. 02-2012. Para solicitar los viáticos de alimentación, el área requirente solamente enviará un memorándum de solicitud indicando los nombres de las personas que asistirán a dicha gira de campo ó bien si se quedaron trabajando en la institución por jornadas extraordinarias mencionando los días; Además se llenará una tabla de liquidación de Viáticos al interior en donde cada persona firmará que recibió su viático.

Para los pasajes al interior, el ANA no cuenta con una tabla de pasaje al interior que esté debidamente autorizada, por ende no requieren de facturas dado los casos que la mayoría de los transportes colectivos no proporcionan dicha facturas. Sin embargo solicitan un memorándum en donde indique los lugares recorridos, la cantidad de personas y los días con el visto bueno del jefe inmediato.

En el caso del pago de Hospedaje se hará contra factura presentada, y en los casos que excedan el monto de los C\$ 1,000.00, la persona deberá proceder a efectuarle la retención correspondiente.

7.2.3 Controles Internos para Viáticos al Exterior y Pasajes al Exterior

Autoridad Nacional del Agua, (2012), Resolución Administrativa No. 002-2012. En el caso de los Viáticos al Exterior, la Autoridad Nacional del Agua se rige conforme a la tabla de

viáticos autorizados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, sin embargo para los controles internos de la institución requerimos copia de pasaporte en donde salga reflejado al entrada y la salida de la persona al país destino, de igual manera para los viáticos de bolsillo.

Tabla No. 5 Viáticos al Exterior

VIATICOS DE BOLSILLO	
Categoría "A" Ministros y Viceministros	Categoría "B" Directores Generales, Intermedios y Técnicos.
U\$ 250.00	U\$ 150.00

VIATICOS AL EXTERIOR

AREA	CATEGORIA "A" MINISTROS Y VICEMINISTROS	CATEGORIA "B" DIRECTORES GENERALES, INTERMEDIOS Y TECNICOS
Europa	U\$ 583.00	U\$ 485.00
Estados Unidos y Canadá	U\$ 396.00	U\$ 330.00
México/Caribe	U\$ 387.00	U\$ 345.00
Centroamérica	U\$ 264.00	U\$ 233.00
América del Sur	U\$ 310.00	U\$ 285.00
África y Asia	U\$ 437.00	U\$ 364.00

Fuente: Autoridad Nacional del Agua

Para los Pasaje al Exterior, normalmente la Autoridad Nacional del Agua hace los pagos directos a las líneas aéreas, pero también se hace por medio de reembolso, es decir que la persona que va a viajar los paga con su tarjeta de crédito en línea, y luego el ANA procede a efectuarle el reembolso, siempre y cuando presente la confirmación de pago de la aerolínea; De igual manera se solicitan copias de los pasaportes en donde indique la entrada y salida del país destino.

7.2.4 Controles Internos para Control de Entradas y Salidas del Personal.

Autoridad Nacional del Agua, (2013), Resolución Administrativa No. 067-2013.

Normativa para el control de Entradas y Salidas del Personal de la Autoridad Nacional del Agua, la cual estipula que no se permite que se dirija o se realice y desarrolle la actividad laboral bajo los efectos de bebidas alcohólicas, influencias de drogas o cualquier otra condición análoga; No portar ni permitir la portación y uso de armas de cualquier tipo en los lugares de trabajo, excepto en los casos de personas que estén facultadas para ello por la naturaleza de sus funciones; Respetar la jornada de trabajo, conceder los descansos establecidos y fijar el calendario laboral en un lugar visible del centro de trabajo; Establecer y llevar los registros, expedientes laborales y demás documentos en la forma que estipule el Ministerio del Trabajo y Certificar a pedido del trabajador el tiempo trabajado, ocupación desempeñada y salario devengado. Realizar el trabajo en el modo y tiempo convenido con el empleador. Cumplir con las jornadas, horario de trabajo, con las ordenes e instrucciones de trabajo del empleador. Procurar el incremento de la producción y de la productividad. Observar una conducta respetuosa con el empleado y con sus compañeros de trabajo, evitando riñas y llegar a vías de hecho. Guardar el debido sigilo acerca de secretos técnicos, comerciales y de fabricación de la institución.

7.2.5 Controles Internos para el Programa de Pasantías.

Autoridad Nacional del Agua, (2014), Resolución Administrativa No. 03-2014. Las pasantías son una extensión del sistema educativo de los centros de Educación Superior Nacionales, que le permiten al estudiante (pasante) y futuro profesional poner en práctica los conocimientos adquiridos, a la vez de adquirir experiencia mínima laboral, todo de cara a la visión que tiene el estudiante a la especialización futura de su carrera.

Apoyar a los centros de educación superior nacionales, a través de un programa permanente de pasantías, teniendo como ámbito de acción las facultades otorgadas al ANA en la

Ley No. 620 y las establecidas en su Reglamento.

Para tales efectos el ANA podrá suscribir convenios con las distintas universidades. Las solicitudes de pasantías deben ir firmadas por cualquiera de los Directores Generales que conforman el ANA, previa aprobación del Ministro – Director. Para tales efectos la unidad administrativa solicitante debe definir el perfil y justificación de la pasantía, además con la aprobación de los fondos por parte de la Dirección Administrativa Financiera (DAF).

Asimismo el área solicitante tendrá la responsabilidad de darle seguimiento, coordinar y evaluar las actividades del pasante, para efectos de prorrogar la pasantía, si fuere necesario para emitir una constancia a la conclusión de la misma, dicha constancia será firmada por el Director General de la DAF.

La Duración de cada pasantía será de un mes como mínimo y como máximo seis meses, pudiéndose prorrogar por necesidades institucionales. La Carga horaria semanal de la pasantía se determinará en cada caso, no debiendo superar las cuarenta y ocho horas semanales. El Pasante deberá firmar Acta de Compromiso iniciar la respectiva pasantía; el pasante gozará de los beneficios del sistema de la seguridad social nicaragüense, por lo que será incluido por medio del empleador al INSS, para que pueda gozar de los beneficios sociales pertinentes, las deducciones que se le hagan a la ayuda que éste vaya a recibir en concepto de pasantía, serán acorde a lo establecido por la Ley.

La pasantía podrá darse por terminado por: Mutuo acuerdo, Voluntad del Pasante, para ello deberá dar aviso por escrito al funcionario del ANA que tiene bajo su cargo la pasantía, con al menos quince días antes de hacerse efectiva la terminación de la pasantía.

Por decisión unilateral de la ANA debiendo comunicar al pasante al menos con quince días antes de la fecha de hacerse efectiva la conclusión de la pasantía.

El monto diario de ayuda para cada pasante el que será de Doscientos Cincuenta Córdobas Netos (C\$ 250.00)

7.3 Análisis del Proceso de Planificación, Ejecución y Monitoreo en la Autoridad Nacional del Agua.

7.3.1 Análisis COSO a la Dirección de Planificación de la Autoridad Nacional del Agua

En la Autoridad Nacional del Agua se realizó evaluación del funcionamiento del sistema de Control Interno (COSO), basado en la comprensión y análisis de los componentes de Autoridad Nacional del Agua (ANA), por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, através de un cuestionario efectuado al área de Planificación, área que esta involucrada en el análisis del presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera.

Tabla No. 6 Cuestionario realizado al área de Planificación



CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA.

Cuestionario Especifico de Gerencia de Estrategia y Planificación

Entidad: Autoridad Nacional del Agua (ANA)								
Alcance:				Supervisado por:				
	Aspectos condicionantes	Evaluación			Observaciones	Cumplimiento		
		Si	No	N/A		Calificación	Ref. PT	Hecho por:
	3,06 Planeación y Programación							
	3,06,01 Requerimiento General							
1	3,06,01,01 ¿Cuenta la Entidad con un plan estratégico para su desarrollo institucional?	X			Plan Estratégico Institucional 2013-2017, emitido Diciembre 2013, aprobado por el Ministro Director con apoyo de Planificación.	1		
2	3,06,01,02 ¿La entidad cuenta con una Metodología de Planeación Estratégica, enfocada en la Gestión por Resultados y en el análisis de Riesgos para el cumplimiento de sus objetivos?		X			0		
3	3.06.01.03 ¿Basados en la Planeación Estratégica, la Entidad elabora sus Planes Operaciones Anuales?	X				1		
	3.06.02 Marco Normativo							
4	3.06.02.01 ¿La Planeación estratégica y la programación de operaciones están alineadas con las estrategias y políticas definidas por los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública y el Marco de Mediano y Largo Plazo?	X			Con: -Marco de Gasto de Mediano y Larzo Plazo, - PNDH-GRUN, -PEI-ANA, en lo referente a inversion pública ANA no reporta al SNIP, por lo que no contamos con fondos para proyectos de infraestructura ni con fondos del tesoro, ni de ninguna organización financiera internacional.	1		
	3.06.05 Definición Concreta de los Resultados							
5	3.06.05.01 ¿Los resultados que se desean alcanzar en un periodo, por las operaciones que se programen en desarrollo de los objetivos de la identidad se concretan en metas cuantitativas o cualitativas, según corresponda?	X			Estan establecidas en los POAS de cada dirección.	1		

	3.06.06 Medios de Verificación de los Resultados						
6	3.06.06.01 ¿En la programación de operaciones para una vigencia determinada se establecen los medios de verificación de los resultados que se desean alcanzar?	X			En los POAS se establecen los medios de verificación. Elaborados por responsable de cada área y consolidado por Planificación.	1	
	3.06.07 Condicionantes						
7	3.06.07.01 ¿La Entidad indica cuáles son las condicionantes externas o internas que pueden afectar el logro de los resultados que se desean alcanzar?	X				1	
	3.06.08 Medios y Recursos a Utilizar						
8	3.06.08.01 ¿La Entidad indica los medios y recursos a utilizar necesarios para alcanzar las metas programadas?	X			Al momento de la Formulación Presupuestaria se programan recursos a utilizar para alcanzar las metas programadas. "Propuesta de Formulación Presupuestaria" Anual. Elaborado por Planificación, DGAF, y remitido por el Director de ANA al MHCP quien a su vez lo revisa para posterior revisión y aprobación por parte de la Asamblea Nacional de la Republica, documento que finalmente se ve integrado dentro de la Ley Anual de Presupuesto.	1	
	3.06.09 Responsables de los Resultados de las Operaciones Programadas						
9	3.06.09.01 ¿En la Programación de las Operaciones se indica a los responsables de cada una de las metas o resultados que se desean alcanzar?	x			En el POA se indica los responsables de cada meta.	1	
	3.06.10 Determinación de Políticas Internas para la Ejecución y Evaluación de las Operaciones Programadas						
10	3.06.10.01 ¿La Entidad establece que políticas deben aplicarse en la ejecución de las operaciones programadas, mediante documento por escrito o bien por medios electrónicos?	X			PNDH-GRUN, Cro. Presidente de la República de Nicaragua.	1	

Valoración de Componente DPN	
Calificación Total	9
Ponderación Total	10
Calificación Porcentual %	90%

NIVEL DE CONFIANZA			
	BAJO	MODERADO	ALTO
	15% -50%	51% -75%	76% -95%
	85% -50%	49% -25%	24% -5%
	ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)			

Fuente:Elaboración Propia

En el análisis COSO realizado a la Gerencia de Estrategia y Planificación, pude observar basándome en los resultados obtenidos que el nivel de confianza es Alto y el Nivel de Riesgo es Bajo, obteniendo una calificación porcentual del 90%, en lo único que presenta inconsistencia es que la Autoridad Nacional del Agua no cuenta con una metodología de planeación estratégica, enfocada a la gestión por resultados y en análisis de riesgos para el cumplimiento de sus objetivos, ya que el ANA no cuenta con una matriz de riesgos.

7.3.2 Análisis COSO a la Oficina de Presupuesto de la Autoridad Nacional del Agua

En la Autoridad Nacional del Agua se realizó evaluación del funcionamiento del sistema de Control Interno (COSO), basado en la comprensión y análisis de los componentes de Autoridad Nacional del Agua (ANA), por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, a través de un cuestionario efectuado al área de Presupuesto, área involucrada en el análisis del presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera

Tabla No. 7 Cuestionario realizado al área de Presupuesto



CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA.

Cuestionario Especifico del Área de Presupuesto

Entidad: Autoridad Nacional del Agua (ANA)								
Alcance: Componente Dirección Portuaria Nacional				Supervisado por:				
Aspectos condicionantes	Evaluación				Cumplimiento			
	Si	No	N/A	Observaciones	Calificación	Ref. PT	Hecho por:	
3.07 PRESUPUESTO								
3.07.01 Responsabilidad por el Control Presupuestario 3.07.01.01 ¿Están establecidos y se mantienen controles necesarios en los Sistemas de Administración Financiera y Presupuestaria, de la Entidad con el fin de asegurar el cumplimiento requerido en todas las fases del presupuesto?	x			La Autoridad Nacional del Agua, se rige por la Ley N° 550, Ley del Régimen Presupuestario Anual y las Normas de ejecución y control presupuestario emitidas por el MHCP por cada año presupuestario y la Ley que aprueba anualmente la Asamblea Nacional y el MHCP.	1			
3.07.02 Bases para la Formulación del Presupuesto								
3.07.02.01 ¿La entidad elabora e incluye en su presupuesto los posibles ingresos, compromisos y gastos en relación con sus actividades específicas contempladas en la programación anual de sus operaciones?	x				1			
3.07.03 Financiamiento de la Ejecución Pasiva del Presupuesto								
3.07.03.01 ¿La entidad sujeta sus gastos totales a la disponibilidad de sus recursos, a las condiciones de financiamiento, límites presupuestarios, no pudiendo transferir gastos de inversión a operativos?	x				1			
3.07.03.02 ¿El presupuesto de la entidad indica sus operaciones de funcionamiento e inversión?	x			La ANA indica en el presupuesto sus operaciones de financiamiento pero no las de inversión, ya que no manejamos el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)	1			
3.07.06 Registro y Ejecución Presupuestaria								
3.07.06.01 ¿La Entidad cuenta con un sistema de registro para el Control de la Ejecución Presupuestaria, que controla el comportamiento de la ejecución financiera del Presupuesto?	x			SIGFA Autónomo.	1			

	3.07.07 Control Durante la Ejecución del Presupuesto						
6	3.07.07.01 ¿Efectúan evaluaciones constantes sobre el grado de cumplimiento de los objetivos con relación a los ingresos recibidos y los gastos ejecutados?	x			Marco de gastos institucional de mediano plazo, POA, lo elabora presupuesto, lo revisa la DGAF y lo autoriza el Director Para el 2017 además se alimentará el SIGRUN	1	
	3.07.08 Reportes de Ejecución Presupuestaria						
7	3.07.08.01 ¿La Entidad prepara reportes semanales, mensuales y anuales de ejecución presupuestaria, que incluyan información en el Presupuesto?	x			Los informes se envían trimestral y anualmente al MHCP y Asamblea Nacional. Los reportes PRPSIEP157B, PRPSIEP014 y PRPSIEP042, se manda mensualmente a la DGAF, son los que sirven de soporte en la ejecución presupuestaria elaborados por presupuestos y autorizados por la DGAF	1	
	3.07.09 Evaluación de la Ejecución Presupuestaria						
8	3.07.09.01 ¿Se realizan evaluación de la ejecución presupuestaria tanto de forma periódica, durante la ejecución y cierre del ejercicio?	x			Se realizan las rendiciones de ejecución presupuestaria en comprobante único contable registrado en el SIGFA Autónomo, quien lo registra es presupuesto, lo revisa la DGAF y aprueba Ministro.	1	
	3.07.10 Cierre del Ejercicio Presupuestario						
9	3.07.10.01 ¿Las cuentas del presupuesto de recursos y gastos de la Entidad se cierran al 31 de diciembre de cada año?	x				1	

Valoración de Componente DPN	
Calificación Total	9
Ponderación Total	9
Calificación Porcentual %	100%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente:Elaboración Propia

En el análisis COSO realizado al área de Presupuesto, pude observar basándome en los resultados obtenidos que el nivel de confianza es Alto y el Nivel de Riesgo es Bajo, obteniendo una calificación porcentual del 100%, esto significa que el área de Presupuesto del ANA cumple con los controles internos estipulados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, los cuales están estipulados en las Normas y Procedimientos de Ejecución y Control Presupuestario y la Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario.

7.3.3 Análisis COSO al Componente de Supervisión del Sistema de Control - Monitoreo de la Autoridad Nacional del Agua

En la Autoridad Nacional del Agua se realizó evaluación del funcionamiento del sistema de Control Interno (COSO), basado en la comprensión y análisis de los componentes de Autoridad Nacional del Agua (ANA), por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, através de un cuestionario efectuado al Componente de Supervisión del Sistema de Control – Monitoreo de la Autoridad Nacional del Agua, área que está involucrada en el análisis del presupuesto como herramienta de gestión y planificación financiera.

Tabla No. 8 Cuestionario realizado al Componente de Supervisión del Sistema de Control - Monitoreo



CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA.

Cuestionario para evaluar el componente de Supervisión del Sistema de Control - Monitoreo

Entidad: Autoridad Nacional del Agua								
Alcance:			Supervisado por:					
	Aspectos condicionantes	Evaluación				Cumplimiento		
		Si	No	N/A	Observaciones	Calificación	Ref. PT	Hecho por:
	5. SUPERVISIÓN Y MONITOREO 5.01 La Entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando							
1	5.01.01 ¿Considera la Entidad las evaluaciones continuas e independientes para verificar que las Normas Específicas del Control Interno, incluyen los principios de cada Componente de Control y garantizar que éstos están presentes y funcionando?		X		El ANA no tiene aprobado las Normas Técnicas de Control Interno	0		
2	5.01.02 ¿La Administración ejecuta evaluaciones continuas en los procesos que realiza la Entidad?		X		En el año 2015 el ANA no realizó ninguna evaluación, hasta el año 2016 se iniciará el proceso piloto de las evaluaciones del desempeño.	0		
3	5.01.03 ¿Las evaluaciones independientes se realizan considerando la periodicidad, alcance, efectividad de las evaluaciones continuas y consideraciones de la Máxima Autoridad?		X		En el año 2015 el ANA no realizó ninguna evaluación, hasta el año 2016 se iniciará el proceso piloto de las evaluaciones del desempeño.	0		
4	5.01.04 ¿Es considerado el diseño y estado actual del Sistema de Control Interno como base para las evaluaciones continuas e independientes?		X			0		
5	5.01.05 ¿El personal que efectúa evaluaciones continuas y/o independientes, tiene suficiente conocimiento sobre los procesos de la Entidad y el Sistema de Control Interno implementado, para comprender lo que será evaluado?			X		0		
6	5.01.06 ¿Considera la Administración, el riesgo para ajustar el alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas?		X		No tiene matriz de riesgo	0		

7	5.01.07 ¿Los resultados de la evaluación separadas se realizan periódicamente en la Entidad?		X			0		
5.02. La Entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la Máxima Autoridad si corresponde								
8	5.02.01 ¿Evalúa la Máxima Autoridad y la Administración los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas?		X			0		
9	5.02.02 En base a los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas ¿Determina la Máxima Autoridad y Administración, acciones para fortalecer el Sistema de Control Interno?		X			0		
10	5.02.03 ¿Comunica la Administración a los responsables, las deficiencias identificadas y establece las respectivas acciones correctivas?		X			0		
11	5.02.04 ¿Realiza la Administración monitoreo a las acciones correctivas?		X			0		

Valoración de Componente DPN	
Calificación Total	0
Ponderación Total	11
Calificación Porcentual %	0%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERANO	ALTO
15% -50%	51% -75%	76% -95%
85% -50%	49% -25%	24% -5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente:Elaboración Propia

En el análisis COSO realizado al Componente de Supervisión del Sistema de Control - Monitoreo, pude observar basándome en los resultados obtenidos que el nivel de confianza es Bajo y el Nivel de Riesgo es Alto, obteniendo una calificación porcentual del 0%, esto significa que el ANA presenta deficiencias en la Supervisión y Monitoreo, esto se debe en su mayoría porque el ANA no cuenta con una Matriz de Riesgos, no realiza evaluaciones de desempeño a su personal, y por ende no le da seguimiento a nada.

7.4 Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia y Eficiencia.

El Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia y Eficiencia, consiste en comparar, para el caso del análisis de eficacia y eficiencia, la información de la ejecución Presupuestaria de los ingresos, Egresos y logros de las metas presupuestarias, registrada durante el período a evaluar, con la información contenida en el Presupuesto Institucional Actualizado (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM).

Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

Las reglas para aprobar el presupuesto son válidas y claras y dan origen al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Pero luego a lo largo del año, se realizan

modificaciones, adiciones y transferencias, etc. dando lugar al Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Sin embargo, el presupuesto que realmente refleja la asignación y uso de recursos públicos es el Presupuesto Ejecutado (PE).

7.4.1 Indicador de Eficacia

Indicador de Eficacia del Ingreso I Semestre			
IEIS (PIM)	=	$\frac{\text{Ejecución Presupuestaria de Ingresos}}{\text{Presupuesto Institucional Modificado}}$	
IEIS (PIM)	=	$\frac{11,402,142.67}{24,429,000.00}$	47%

Con relación al indicador de eficacia el avance en la ejecución Presupuestaria de los gastos, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM), con relación a la fuente 11 Rentas del Tesoro, se puede observar una eficacia en el I Semestre del 47%, en términos generales no llega al 50% del total del Presupuesto, esto obedece a que la mayor parte de la ejecución está concentrado en el II Semestre, por el pago del Décimo Tercer Mes.

Indicador de Eficacia del Ingreso II Semestre			
IEIS (PIM)	=	$\frac{\text{Ejecución Presupuestaria de Ingresos}}{\text{Presupuesto Institucional Modificado}}$	
IEIS (PIM)	=	$\frac{13,026,857.33}{24,429,000.00}$	53%

Con relación al indicador de eficacia el avance en la ejecución Presupuestaria de los gastos, respecto al Presupuesto Institucional Modificado (PIM), con relación a la fuente 11 Rentas del Tesoro, se puede observar una eficacia en el II Semestre del 53%, en términos generales es mayor al 50% del total del Presupuesto, es decir que está ejecutando de manera eficaz.

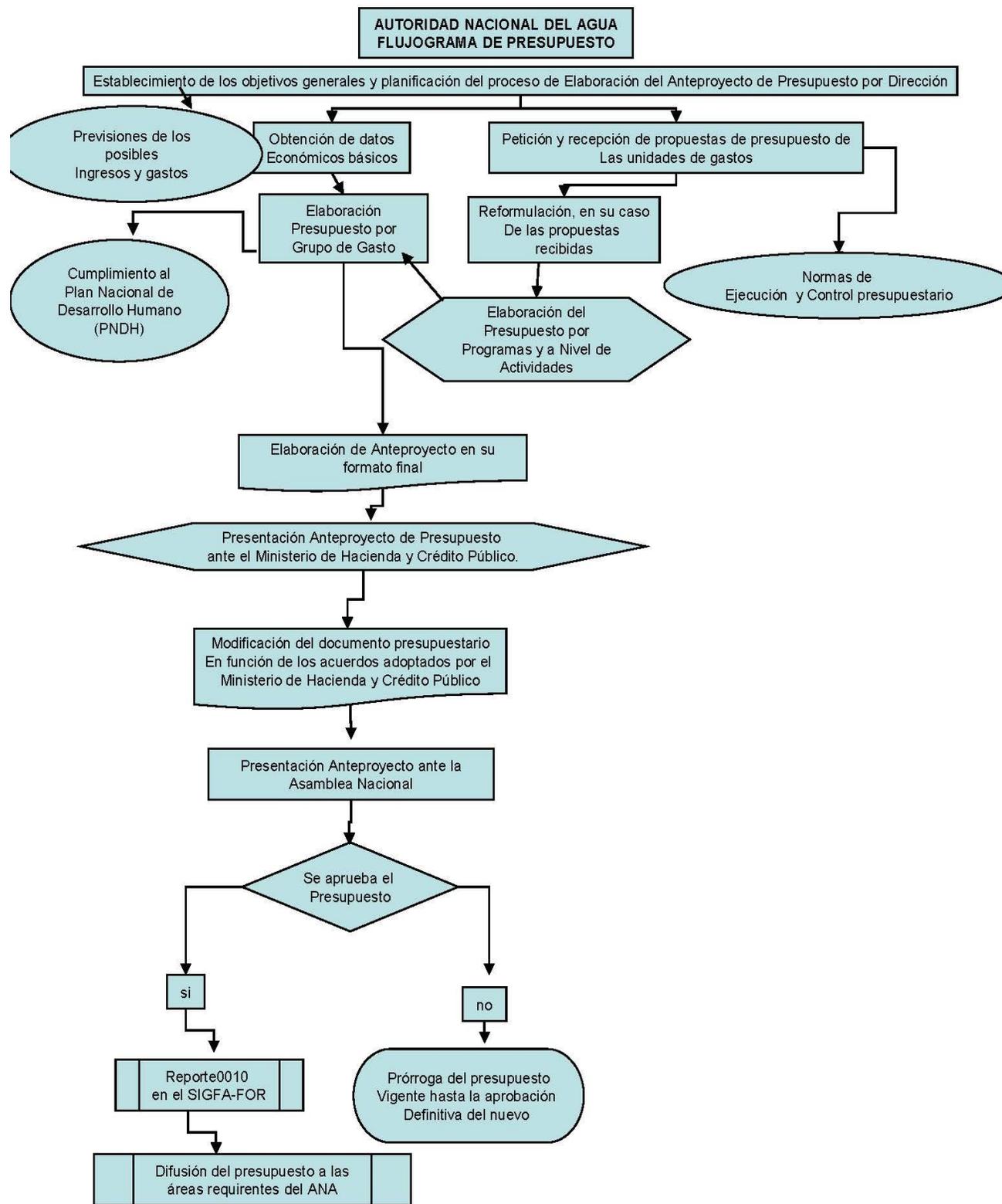
7.4.2 Indicador de Eficiencia

El Indicador de eficiencia aplicado a la evaluación presupuestaria, determina la óptima utilización de los Recursos públicos asignados a cada meta presupuestaria respecto de sus previsiones de gastos corrientes en el Presupuesto Institucional del Apertura (PIA) y en el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), de la fuente 11 Rentas del Tesoro.

En el gráfico No. 8 se puede observar un Flujograma del proceso de la formulación del presupuesto en la Autoridad Nacional del Agua, en donde pueden apreciar el proceso que conlleva hasta llegar a la aprobación final del documento del presupuesto.

De esta manera puedo asegurar que el ANA lleva sus procesos de manera eficiente en donde muestran la óptima utilización de los recursos públicos que van alineados al Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), prioridades del buen gobierno de reconciliación y unidad nacional.

Gráfico No. 8 Flujoograma del Presupuesto en ANA



Fuente: Elaboración Propia

7.5 Propuesta de Mejora a la Planeación Financiera en la Autoridad Nacional del Agua.

La Presente tesis tiene como propósito presentar una propuesta de mejora a la planeación financiera en la Autoridad Nacional del Agua, en especial al área de presupuesto que permita a la institución tener una matriz de riesgos, esta propuesta ayudará a los responsables a tomar decisiones acertadas, el éxito dependerá de la actitud frente a esta nueva herramienta estratégica.

En la tabla No. 9 Matriz de Riesgo en la Autoridad Nacional del Agua, se propuso un análisis de riesgo para el área de presupuesto para mejorar la planeación financiera en esta área; en esta se puede observar que el Riesgo es la sobre estimación presupuestaria de ingresos y gastos, esto hace referencia a los mecanismos utilizados en la programación presupuestaria sin bases confiables y que no están bien fundamentadas.

Unas de las principales causas es porque no se cuenta con personal con los conocimientos necesarios para realizar dichas proyecciones de ingresos y gastos, sumado a esto la falta de información verás la cual sirva de soporte para dichas proyecciones. Por esta mala planificación financiera en las programaciones da origen a un sinnúmero de modificaciones presupuestarias.

La propuesta es capacitar al personal de las diferentes áreas de apoyo a la programación presupuestaria para que al momento de consolidar la información sea clara y veraz.

Tabla No. 9 Matriz de Riesgos de la Autoridad Nacional del Agua

ÁREA DE PRESUPUESTO				ANÁLISIS DE RIESGOS			EVALUACIÓN DE RIESGOS			TRATAMIENTO		
RIESGO	DESCRIPCION	CAUSAS	CONSECUENCIAS	VALOR	PROBABI LIDAD	IMPACTO	CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	ACCION DE TRATAMIENTO	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE
Sobreestimación presupuestaria de ingresos y/o subestimación del gasto	Hace referencia a los mecanismos o medios utilizados para la programación del presupuesto sin bases fidedignas, confiables y coherentes para su correcta estimación	Designación de un funcionario incompetente que desarrolle las actividades de programación	Bajo rendimiento en informes de gestión	10	Media	Media (Modera da)	Seguimien to a la ejecución presupuest al	Revisar, Analizar y Evaluar el proceso presupuest ario y de tesorería.	Detectivo	Capacitación al personal encargado de elaborar el presupuesto de las diferentes dependencias	Un mes (de acuerdo al cronograma de programación del presupuesto)	Director Administrativo y Financiero, Jefe del Departamento de Gestión Financiera
		Carencia de estudios que soporten las cifras estimadas	Déficit presupuestario							Establecer políticas claras y definidas sobre el control de la ejecución del presupuesto para cada dependencia	Un mes (de acuerdo al cronograma de programación del presupuesto)	Director Administrativo y Financiero, Jefe del Departamento de Gestión Financiera
		Fuente de la información no veráz	Continuas modificaciones presupuestarias									
		Falta de planificación de las partidas presupuestarias de gastos e ingresos	Retrazos y limitacion en la ejecución de proyectos									

Fuente: Elaboración Propia

VIII. Conclusiones

Los Procedimientos de Control Interno existentes en la Autoridad Nacional del Agua son empleados adecuadamente para el manejo de las distintas áreas, sin embargo presentan debilidades en:

La Autoridad Nacional del Agua no ha elaborado sus propias Normas Técnicas de Control Interno en el año 2015, sin embargo mencionaron que en el año 2016 se inició el proceso de elaboración.

La Autoridad Nacional del Agua no cuenta con un Manual de Descriptor de Cargos para el año 2015, sin embargo mencionaron que en el año 2016 se inició el proceso de elaboración.

La Autoridad Nacional del Agua no cuenta con un Reglamento Interno para el año 2015, sin embargo cuentan con un sinnúmero de Resoluciones Administrativas que rigen el comportamiento del Servidor Público, lo que les haría falta es consolidarlo en un solo documento.

En relación a la Ejecución del Presupuesto no se está ejecutando de manera planificada ya que se hacen demasiadas modificaciones al presupuesto formulado y ya aprobado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La Dirección General de Planificación no está desempeñando bien sus funciones ya que no está presente a la hora de la formulación presupuestaria, al momento de elaborar alguna resolución administrativa que forman parte de los controles internos de la institución, esto provoca que la institución vaya sin horizonte, que vaya a la deriva.

El ANA no cuenta con una matriz de riesgos, esto ocasiona deficiencia del Control Interno ya que no puede identificar donde debe mejorar según el indicador riesgo.

IX. Recomendaciones

La recomendación de esta tesis es brindar una propuesta de mejora sobre la Planificación financiera en la Autoridad Nacional de Agua para el año 2017; recomendando que la Institución realice una matriz de riesgos sobre los posibles factores que puedan ocurrir para la consecución de los objetivos de la entidad, para ellos se debe incentivar las evaluaciones de riesgos de la administración, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos o actividades irregulares y valorar la pro actividad de la administración para evaluar riesgos derivados de cambios por innovaciones tecnológicas, nuevas disposiciones legales, económicas; evaluando y supervisando la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y mejorando las deficiencias de la administración financiera y Presupuestarias.

Otra propuesta es que a la hora de efectuar la formulación presupuestaria se haga de una manera planificada en donde estén involucrados todas las áreas de la institución.

Propongo que los cambios de personal se realicen solamente cuando sean necesarios, ya que la rotación de éstos afecta el gasto presupuestario entre programas, lo que con lleva a realizar modificaciones al presupuesto aprobado para la institución, ya que se supone que este debe de estar formulado de forma planificada.

La Autoridad Nacional del Agua debe fortalecer la Dirección General de Planificación ya que esta Dirección es de suma importancia para el caminar de la institución de forma planificada.

Que se elaboren las Normas Técnicas de Control Interno adecuado a las necesidades de la Institución y requerimientos de la Contraloría General de la República, que elaboren el Manual de Descriptor de Cargos y de igual manera consolidar todas aquellas resoluciones con las que cuentan para que formen parte del Reglamento Interno el cual regula las acciones del Servidor Público.

X. Bibliografía

Asamblea Nacional, (2007), *Ley General de Aguas Nacionales*, Ley No. 620, Gaceta No. 169, Fecha de Publicación 04 de Septiembre.

Autoridad Nacional del Agua, (2013-2017), *Plan Estratégico Institucional*. P. 5

Asamblea Nacional, (2005), *Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario*, Ley 550, No. de Gaceta 167, fecha de publicación 29 de Agosto del año 2005.

Asamblea Nacional, (1980), *Ley Orgánica de la Contraloría General de la República*, Decreto No. 625 del 22 de Diciembre de 1980.

Asamblea Nacional, (2015), *Ley No. 877, Ley de Modificación a la Ley No. 851, Ley de Presupuesto General de la República 2014*, arto. No. 2, II, 17.1

Armijo, M. (2009), *Políticas Presupuestarias y Gestión Pública*, INDETEC-ILPES-CEPAL.

Anthony R. (1998), *Las cuatro etapas del control de gestión*.

Benedetti, M. (S.F), *El Presupuesto*, Recuperado de WWW. Quedelibros.com.

Burbano, J. (2000), *Enfoque moderno de planeación y control de recursos presupuestarios*, 2da edición.

Berry, J. (2000), *Dirección de la Producción (Decisiones Estratégicas)*.

Berry, J. (2001), *Dirección de la Producción (Decisiones Tácticas)*.

Besley, S. (S.F), *Planificación Financiera*.

Brighman, E. (S.F), *PEI como herramienta financiera*.

Besley, S. Brigham, E. (2008) *Fundamentos de Administración Financiera*. 14ª edición.

Borghino, M. (S.F), *El arte de hacer dinero*, Grijalbo, P. 97

Belén, V. (2006), *El Presupuesto como herramienta de Gestión y Planificación en una Institución Financiera Publica*, Universidad Tecnológica Equinoccial, Escuela de Contabilidad y Auditoría, sistema de educación a distancia.

Contraloría General de la República, (2015), *Normas Técnicas de Control Interno*.

Capriotti, P. (S.F), *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*, Recuperado de <http://www.iirp.es/>

Carucci, F. (S.F), *Planificación estratégica por problemas: Un enfoque participativo*.

Castan, J. (2003), *La logística en la empresa, fundamentos y Tecnologías de la Información y de la comunicación.*

Calzadilla, N. (1995), *Tesis Presupuesto De Metodología Para La Gestión de Suministro Y Logística En La Producción De Bienes Y Servicio.*

Cámara de comercio e industria, (2005), *Revista Comercio e Industria*, No. 188.

Contraloría General de la República, (2015), *Circular Administrativa No. 01-2015.*

Dirección General de Tecnológica, DGTEC, (2006), *Guía de Usuario del e-SIGFA Autónomo.*

Dirección General de Tecnológica, DGTEC, (2006), *Guía de Usuario para el Uso del e-SIGFA-FOR.*

Drucker, P. (1999), *El management del futuro.* 2da edición. Editorial única

Dirección General de Tecnológica, DGTEC, (2006), *Guía de Usuario para el Uso del SIGFA-A, Modificaciones Presupuestarias de Gastos e Ingresos, Rendiciones de Gasto y CUC de Ingresos,*
P. 1

Dirección General de Tecnológica, DGTEC, (2006), *Guía de Usuario para el Uso de Programación Mensualizada de Caja (PMC),* P. 1

Eisenhower, D. (2012), *Gente y Negocios El país*. Recuperado <http://genteynegocios.elpais.com.uy/diez-frases-celebres-del-management>, Ex presidente de EEUU.

Fornos, M. (2003), *Contabilidad I*, Tercera Edición, Talleres Gráficos Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

González, P. (2013), *Planificación Estratégica para la mediana y pequeña empresa*, P .20

Institución Mexicano de contadores públicos, (2003), *Normas internacionales de Información Financiera*.

Much, L. (S.F), *Planeación Estratégica*, sexta edición.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (2005), *Manual Gubernamental*, publicado en la Gaceta No. 67 del 14 de abril del 2005.

Mintzberg, H. (S.F), *Planeación Estratégica*, segunda edición. Chiavenato, I. (S.F), *Planeación Estratégica*

Martín, C. (2004), *Aspecto Estratégicos*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público, (2015), *Normas y Procedimientos de Ejecución y Control Presupuestario para el Año 2015*.

Navajo, P. (2009), *Finanzas Publicas*. 3era. Edición P. 104

Ruiz, J. (2012), *Contabilidad Presupuestaria y Contabilidad Financiera*, Fondo Monetario Internacional.

Saénz, Alicia, (2002), *Conceptos para la interpretación y análisis del Presupuesto General de la República de la República de Nicaragua*.

Vaca, G. (2001), *Evaluación de Proyectos*, 4ta edición.

Weston, F. (2015), *Fundamentos de Administración Financiera*, Décima Edición, P .413.

Sallenave, J. (2004), *Gerencia y Planeación Estratégica*, Editorial Norma, P 320.

Winchester, L. (2012), *Cómo medir la eficiencia de la inversión y el gasto público con el presupuesto por resultados*.

XI. Anexos

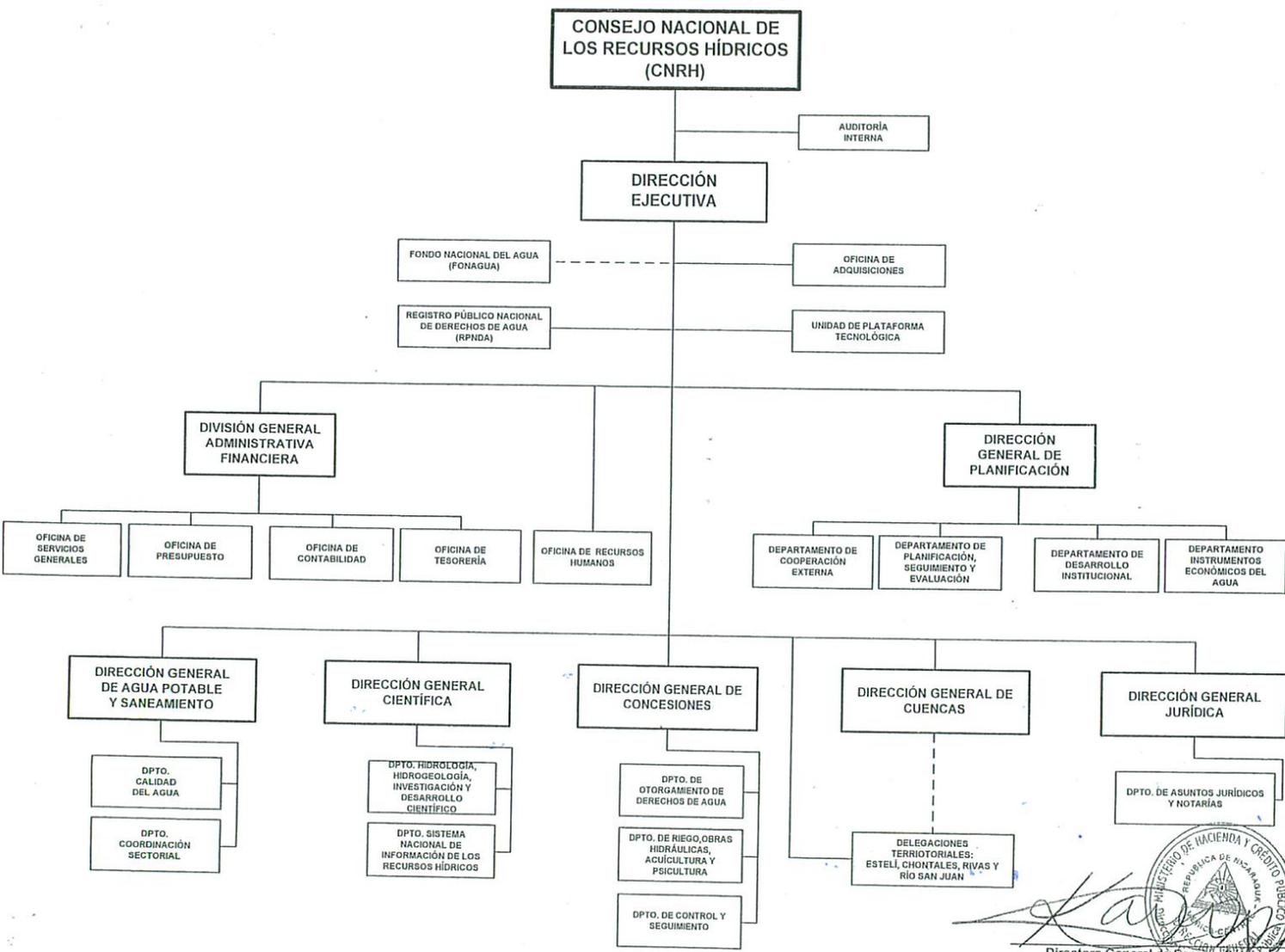
11.1 Anexo No. 1

AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA ESTRUCTURA PROGRAMATICA 2015

ENTIDAD	ANA	PROGRAMA	SUB-PROG	PROYECTO	ACTIVIDAD	OBRA	DESCRIPCION	UNIDAD EJECUTORA	PRODUCTO SERVICIO
01							ACTIVIDADES CENTRALES		Servicio de soporte técnico y administrativo al resto de programas institucionales.
				001			Dirección Ejecutiva	Dirección Superior	
				003			Servicios de Planificación	Dirección General de Planificación	
				005			Servicios Administrativos Financieros	División General Administrativa Financiera	
11							SERVICIOS DE GESTION DE CUENCAS		Servicio de regulación, mediación y resolución de conflictos entre los distintos usuarios de los recursos hídricos en el territorio y medición de consumo de agua para cobro de tarifas.
				001			Dirección y Coordinación	Dirección General de Cuencas	
				008			Delegaciones Territoriales	Organismo de Cuencas Departamentales	
14							OTORGAMIENTO DE CONCESIONES, LICENCIAS Y PERMISOS DE APROVECHAMIENTO DE AGUA Y VERTIDOS.		Servicio de otorgamiento de títulos de concesiones y licencias de uso de agua y permisos de vertidos municipales e industriales y cobro de tarifa.
				001			Dirección y Coordinación	Dirección General de Concesiones	
				002			Concesiones de uso de agua para actividades productivas	Departamento de concesiones de uso de agua para actividades productivas	

11.2 Anexo No. 2

**AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA
ORGANIGRAMA 2 0 1 5**



[Handwritten Signature]
 Directora General de Función Pública

11.3 Anexo No. 3

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL MINISTRO - DIRECTOR

Nombre del entrevistado:

Cargo que desempeña:

Fecha de Inicio de Laboral
en la Institución:

_____ / _____ / _____

Fecha de la Entrevista:

_____ / _____ / _____

Objetivo de la Entrevista

Conocer las facultades y competencias de la Autoridad Nacional del Agua

Preguntas abiertas

1. ¿Describa brevemente sus funciones en la Autoridad Nacional del Agua?
 2. ¿Cuál es la misión, visión de la institución?
 3. ¿Cuál es la estructura organizativa de la institución?
 4. ¿Con que ley fue creada la Autoridad Nacional del Agua?
 5. ¿Mencione las principales normativas que existen en la Autoridad Nacional del Agua?
 6. ¿Mencione los principales proyectos en los que ANA tiene participación?
 7. ¿La Autoridad Nacional del Agua cuenta con una Matriz de Riesgos?
 8. ¿Si su respuesta fue si, Qué estrategias ha utilizado para poder resolver los riesgos inherentes?
-

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Nombre del entrevistado:

Cargo que desempeña:

Fecha de Inicio de Laboral
en la Institución:

_____ / _____ / _____

Fecha de la Entrevista:

_____ / _____ / _____

Objetivo de la Entrevista

Conocer las funciones de la Dirección General Administrativa
Financiera.

Preguntas abiertas

1. ¿Describa brevemente sus funciones en la Autoridad Nacional del Agua?
 2. ¿Cuál es la misión, visión de la empresa?
 3. ¿Tiene participación en el proceso de la formulación presupuestaria ?
 4. ¿Al momento de realizar un desembolso, coteja con el Área de Presupuesto sobre la disponibilidad en los renglones presupuestarios?
 5. ¿Se dan frecuentemente cambios de áreas al personal del ANA?
 6. ¿Al momento de la elaboración de la Programación Financiera, usted le dá su aprobado DAF?
 7. ¿Al momento de la Rendiciones Presupuestarias, usted le dá su aprobado DAF?
 8. ¿Mencione las Normativas existentes en La Autoridad Nacional del Agua?
 9. ¿En la Autoridad Nacional del Agua realizan Evaluaciones Contínuas al Personal?
 10. ¿Existe una Matriz de Riesgo en la Autoridad Nacional del Agua?
-
-

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE PRESUPUESTO

Nombre del entrevistado:

Cargo que desempeña:

Fecha de Inicio de Laboral
en la Institución:

_____ / _____ / _____

Fecha de la Entrevista:

_____ / _____ / _____

Objetivo de la Entrevista

Conocer las principales funciones del Responsable de Presupuesto en la Autoridad Nacional del Agua.

Preguntas abiertas

1. ¿Mencione brevemente sus funciones en la Autoridad Nacional del Agua?
 2. ¿Cuál es la estructura programática de la Autoridad Nacional del Agua?
 3. ¿Con qué Ley regulan el Presupuesto en la Autoridad Nacional del Agua?
 4. ¿Existen Normativas Internas que regulen el presupuesto en la institución?
 5. ¿Cómo registra las programaciones financieras?
 6. ¿Cómo registra la ejecución presupuestaria?
 7. ¿Cómo registra los ingresos de la institución?
 8. ¿Cuáles son las bases para elaborar el anteproyecto de presupuesto?
 9. ¿Cuál es el tratamiento que le da a las Modificaciones Presupuestarias?
 10. ¿Los Gastos son codificados según el Clasificador por objeto de gasto emitido por el MHCP?
-