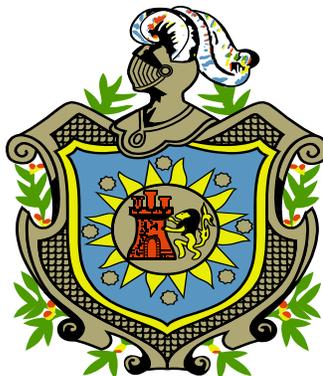


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI



TEMA

Efectividad de la asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación de FAREM-Estelí, durante el período 2014.

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE MAESTRIA EN GERENCIA EMPRESARIAL

Autor:

- Lic. Claudia Pastora Rivera Hernández.

Tutor:

- MSc. Freddy Cárdenas.

Estelí, febrero 2016

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico primeramente a Dios quien supo guiarme por el buen camino y me dio la fortaleza necesaria para no desfallecer ante las adversidades.

A mi madre Rosario Hernández Moreno quien es la razón de mi existencia. Su amor, esfuerzo y paciencia me motiva a ser una mejor persona y me ayuda a lograr mis sueños.

A mi hermano Lester Alí Rivera quien siempre ha sido como un padre para mí y me ha brindado su apoyo y comprensión en los momentos más difíciles.

A mi familia quienes siempre me han demostrado su cariño y me tendieron su mano para poder seguir adelante. En especial a mi abuela Rosibel Hernández Moreno quien siempre fue como una segunda madre para mí y ya hoy no está con nosotros.

A todos ellos ahora les dedico este trabajo con mucho amor y cariño.

AGRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecer sinceramente a mi asesor MSc. Freddy Cárdenas Zuniga por todo su esfuerzo y dedicación. Sus conocimientos, orientaciones, paciencia y motivación han sido fundamentales para poder realizar la presente tesis.

Gracias por el apoyo, usted me ha servido de ejemplo y deseo contar siempre con su sabiduría y amistad.

A mi cuñada y amiga MSc. Magdania Vindell Betanco por la ayuda incondicional y el tiempo que me ha brindado.

A mi tutora de seminario de graduación MSc. Natalia Golovina por todos sus consejos y apoyo.

Al maestro Pedro Aburto Vicerrector Administrativo UNAN -Managua, al maestro Máximo Rodríguez Decano de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) y a todo el personal que me brindo su tiempo, para contestarme cada una de las interrogantes contempladas en la entrevista y por haberme facilitado la documentación que sustenta el trabajo de tesis realizado.

CARTA AVAL DEL TUTOR

Estelí, 17 de diciembre del 2015.

MSc. Magdania Vindell
Coordinadora Maestría en Gestión Empresarial
MGE – FAREM ESTELI, UNAN

Estimada Magdania:

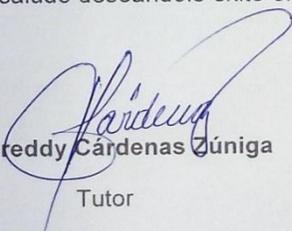
Reciba un cordial saludo de mi parte. El motivo de la presente es informarle que he guiado, orientado y revisado el trabajo de culminación de estudio del maestrante LIC. **CLAUDIA PASTORA RIVERA HERNANDEZ**, el cual lleva por título, “**EFFECTIVIDAD DE LA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA EN LOS EJES DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL, DOCENCIA Y CURRÍCULUM E INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELÍ DURANTE EL AÑO 2014**”

Debo agregar, que de igual manera he orientado y revisado el artículo científico derivado de este trabajo.

No omito manifestarle que he seguido el proceso de elaboración de los documento y considero, que los mismos cumplen con los requerimientos mínimos establecidos por la universidad para estos tipos de trabajo. Por tanto he encontrado conforme estos trabajos y solicito su aprobación a fin de que: **CLAUDIA PASTORA RIVERA HERNANDEZ**, pueda realizar el resto de trámites requeridos para su defensa y titulación.

Sin más a que hacer referencia le saludo deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente,


Ing. Freddy Cárdenas Zúñiga

Tutor

TEMA GENERAL

Asignación presupuestaria

DELIMITACIÓN DEL TEMA

Efectividad de la asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación de FAREM-Estelí, durante el período 2014.

RESUMEN

La presente investigación es desarrollada en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM - Estelí), durante el período 2014, con el fin de evaluar la efectividad en la asignación presupuestaria en correspondencia a los ejes de docencia, extensión e investigación.

Para el desarrollo de la investigación se determinaron los parámetros de asignación presupuestaria, luego se analizaron sus variaciones y se evaluó el sistema de indicadores de seguimiento y monitoreo del proceso de ejecución presupuestaria anual.

El diseño metodológico que caracteriza esta investigación es cualitativo con elementos cuantitativos. La recolección de datos se caracterizó por el empleo de fuentes primarias y secundarias.

El procesamiento de los datos y la información permitió llegar a las siguientes conclusiones: El principal parámetro de asignación presupuestaria es priorizar las acciones propias del eje docencia, ya que la distribución de los fondos se realiza por objeto del gasto. Durante el año 2014 se determinaron variaciones en metas, según el Plan Operativo Anual, incidiendo en el elemento "Cantidad" del presupuesto anual y se originaron a consecuencia de factores internos y externos. La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), no posee indicadores de seguimiento, dificultando la valoración y estimación de los resultados alcanzados en tiempo real. El monitoreo del presupuesto es realizado por la Contadora y Administradora, ellas velan por el cumplimiento de los procedimientos y normas de control interno El Plan Operativo Anual no se encuentra costado, evitando que se pueda administrar el riesgo durante la ejecución presupuestaria.

A la vez se propone se propone utilizar un formato de presupuesto general, este se alimentara de los requerimientos de las diferentes áreas, la implementación del Cuadro de Mando de Integral, para que los involucrados cuenten con información actualizada y precisa además se plantea utilizar el modelo de gestión de riesgo emitido por la Contraloría General de la República (CGR).

SUMMARY

This research is developed in the Multidisciplinary Regional Faculty (FAREM - Estelí), during the period 2014 to assess the effectiveness of the budgetary allocation in correspondence to the axes of teaching, extension and research. For the development of the research budget allocation parameters were determined, then their variations were analyzed and the system of monitoring indicators and monitoring the annual budget implementation process was evaluated.

The methodological design that characterizes this research is qualitative with quantitative elements. Data collection is characterized by the use of primary and secondary sources.

The processing of data and information allowed to reach the following conclusions: The main parameter is to prioritize budgetary allocation shaft treasury shares teaching, since the distribution of funds is made by object of expenditure. During 2014 goals variations were determined, according to the Annual Work Plan, stressing the element "Amount" the annual budget and originated as a result of internal and external factors. Multidisciplinary Regional Faculty (FAREM - Estelí) does not own monitoring indicators, hampering the measurement and estimation of the results achieved in real time. Budget monitoring is performed by the Accountant and Administrator, they monitor compliance procedures and internal control standards The Annual Operating Plan is not funded, avoiding the possibility of managing risk during budget execution.

At the same time it is proposed intends to use a format general budget, it will feed the requirements of different areas, the implementation of Scorecard Integral, that those involved have updated information and also states it is proposed to use the model risk management issued by the Comptroller General of the Republic (CGR).

Contenido	
INTRODUCCION	1
ANTECEDENTES	4
JUSTIFICACIÓN	5
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
II. OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo general.....	9
2.2 Objetivos específicos	9
III. MARCO REFERENCIAL	10
3.1 Perfil de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua).....	10
3.1.1 Historia.....	10
3.1.2 Misión	11
3.1.3 Visión.....	11
3.1.4 Ejes de gestión	11
3.2. Marco teórico	14
3.2.1. Presupuesto	14
3.2.1.1. Definición.....	14
3.2.1.2. Técnicas presupuestarias	15
3.2.1.3. Elementos del presupuesto	16
3.2.1.4. Etapas de la preparación del presupuesto	17
3.2.2. Metodología presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación.....	22
3.2.2.1. Docencia	23
3.2.2.2. Extensión	24
3.2.2.3. Investigación	25
3.2.2.4. Normas y procedimientos del área de presupuesto	26
3.2.2.5. Presupuesto	34
3.2.3. Administración del riesgo.....	37
3.2.4. Plan operativo anual.....	38
3.2.4.1. Evaluación del plan operativo anual.....	38

3.3. Marco espacial	39
3.4. Marco temporal	39
3.5. Marco legal	40
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	40
V. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	41
VI. DISEÑO METOLOGICO	49
6.1 Enfoque de investigación	49
6.2 Tipo de investigación según su alcance y el tiempo de realización	50
6.3 Población y muestra.....	50
6.4 Fuentes de información	51
VII. ANALISIS DE RESULTADOS	52
7.1. Resultados con respecto al primer objetivo.....	52
7.1.1. Primera pregunta directriz.....	52
7.1.2. Segunda pregunta directriz	56
7.2. Resultados con respecto al segundo objetivo	68
7.2.1. Primera pregunta directriz.....	68
7.3. Resultados con respecto al tercer objetivo.....	75
7.3.1. Primera pregunta directriz.....	75
7.3.2. Segunda pregunta directriz	77
7.4. Resultados con respecto al cuarto objetivo.....	80
7.4.1. Primera pregunta directriz.....	80
VIII. CONCLUSIONES	83
IX. RECOMENDACIONES	85
X. BIBLIOGRAFIA.....	87
XI. ANEXOS	89

INTRODUCCION

El presupuesto general de la República estipula una partida del 6% anual para las universidades públicas en Nicaragua con el fin de garantizar el acceso de la población a la educación.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN Mangua), recibe su asignación presupuestaria durante el mes de enero para ser distribuida entre sus nueve facultades y un instituto politécnico de la salud. Los montos destinados a cada recinto son determinados en el Consejo Universitario.

La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), elabora el presupuesto anual según asignación de fondos, éste debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la universidad, eficaz a pesar de la centralización y escasez de fondos, facilitando el crecimiento paralelo de sus tres ejes: docencia, extensión e investigación.

La presente investigación evalúa la efectividad que tiene la asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación para obtener datos concretos acerca de la evolución de cada uno de ellos durante el período 2014.

Para alcanzar lo planteado se determinan los parámetros que toma en cuenta la Facultad para la distribución de fondos a cada eje.

La eficiencia en el manejo de los fondos radica en las variaciones presupuestales existentes en cada eje, las cuales surgen de la discrepancia entre lo proyectado y ejecutado; así como en la evaluación de sistemas de indicadores de seguimiento y control, empleados durante la etapa de ejecución.

Por último se determina el riesgo del presupuesto asignado en concordancia con el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Para reflejar lo expuesto anteriormente la presente investigación se estructuró de la siguiente manera:

En primera instancia se desarrollan los antecedentes para conocer investigaciones previas acerca de las asignaciones presupuestarias en el sector universitario, posteriormente se describen los objetivos generales y específicos del presente trabajo.

Para conocer el contexto en el que se desarrolla la presente tesis se ha elaborado un marco referencial, el cual se subdivide en cuatro categorías:

El marco teórico que contiene conceptos y definiciones necesarias para sustentar este trabajo, el espacial que delimita el ámbito en el cual se enmarcará la investigación, el temporal que define el tiempo o períodos estudiados y el legal que refleja las leyes y normas que rigen el tema a tratar.

En el acápite V se determinan las variables independientes y dependientes para proceder a la operacionalización de las variables y sub variables.

En el acápite VI, se aborda el diseño metodológico, donde se describe el enfoque, tipo de investigación, la población, muestra y los métodos que se utilizaron para la recolección y análisis de datos.

En el acápite VII se presentan los resultados obtenidos de la presente investigación en correspondencia con los objetivos y preguntas directrices planteadas

Posteriormente se muestran las conclusiones y para finalizar las recomendaciones para mejorar la efectividad de la asignación presupuestaria en Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM- Estelí), lo cual influye directamente en la toma de decisiones y permite fortalecer los eslabones débiles dentro de los procesos administrativos y financieros.

ANTECEDENTES

A nivel internacional se han realizado pocas investigaciones acerca de asignaciones presupuestarias en instituciones de educación superior. Una de ellas se efectuó en Argentina por el ingeniero Manuel González sobre el “Desarrollo del presupuesto en la Universidad Nacional de Mar del Plata, una nueva propuesta”, este trabajo tuvo como objetivo proponer un mecanismo posible para modificar la actual forma de definir los créditos de las Unidades Ejecutoras al generar el presupuesto de dicha universidad, con el fin de producir cambios en las asignaciones de fondos dentro de las actividades que se realicen en cada una de las unidades académicas como también en la unidad central y basándose en cuatro clasificaciones docencia, investigación, extensión y gestión. (L. Gonzalez, 2002)

En el país hasta el momento se pueden encontrar investigaciones relacionadas con el tema de presupuesto, pero están orientados a empresas del sector privado y municipalidades. Es necesario recordar que el presente estudio es la asignación presupuestaria del sector universitario, por lo que se puede decir que todavía no existen antecedentes similares.

JUSTIFICACIÓN

Para la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí), esta investigación es útil para fortalecer los procesos administrativos en cuanto a la distribución de los fondos. Con la información obtenida se podrán tomar decisiones más efectivas para garantizar el crecimiento uniforme de cada eje. Además una correcta distribución del presupuesto de la Facultad permitirá el cumplimiento de las actividades contempladas en el Plan Operativo Anual (POA), minimiza los desajustes presupuestarios y fortalece la actividad académica con miras al desarrollo económico-social.

En sector Educación la investigación forma parte del acervo bibliográfico de la Facultad, ya que estará disponible para estudiantes que cursan estudios de pregrado o posgrado y de aquellos que tengan investigaciones relacionadas al tema en estudio.

La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí), podrá identificar las barreras de manejo financiero que enfrenta para obtener la acreditación del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), con el fin de tomar medidas correctivas para minimizar el impacto de éstas y ofrecer a los estudiantes una educación de calidad por medio de la optimización de recursos humanos, carreras y programas.

La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí), no dispone de un área de presupuesto, por tanto esta investigación aporta herramientas gerenciales para obtener proyecciones presupuestarias acertadas al contexto de la actividad académica.

La investigación permite determinar la efectividad y equilibrio en la asignación presupuestaria, además promueve la realización de estudios necesarios para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí), cada año está en proceso de mejoras, en los ejes docencia, extensión e investigación. En la actualidad se están desarrollando maestrías, funcionando la Finca El Limón, la Estación Experimental, y el Centro de Energías Renovables.

La Facultad presenta una demanda activa de estudiantes que superan la capacidad de la infraestructura, sin embargo se buscan alternativas para dar respuestas a la necesidad de la población, ejemplo de ello tenemos los estudiantes que reciben clase en el Centro Escolar el Rosario, estos espacios no presentan condiciones óptimas para la estancia de los alumnos de pregrado, la falta de cobertura de nuevas demandas de carreras y el incumplimiento en el plazo de ejecución de proyectos o actividades.

Es necesario señalar las condiciones de infraestructura inadecuadas para el personal docente y administrativo, los cuales laboran en oficinas que fueron aulas de clases presentando espacios reducidos.

Los docentes horarios carecen de infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades propias de la docencia, incluso para brindar atención a los estudiantes en períodos extraordinarios.

Otro síntoma que está exteriorizando la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) y repercute en el proceso de crecimiento son las observaciones presentadas en el proceso de autoevaluación, llevado a cabo por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA) para la gestión institucional, docencia, investigación científica y proyección social.

Las debilidades que presenta la Facultad son originadas por la insuficiencia de fondos para cubrir las necesidades y demandas de la población, el crecimiento desigual de sus tres ejes, por el método de distribuir los recursos financieros y su carencia de infraestructura.

La centralización de los recursos financieros de la Facultad en la UNAN-Managua, los imprevistos, la ejecución tardía del presupuesto asignado, la ausencia de una unidad de presupuesto, carencia de sistemas, y monitoreo de la ejecución presupuestaria a nivel de Facultad, son causantes de efectos negativos en los procesos administrativos y académicos.

Basados en los factores antes mencionados se puede pronosticar una serie de debilidades a corto y largo plazo, incidiendo en el alcance de la visión de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), provocando ejecuciones tardías de proyectos, evitando que la Facultad cumpla con el 100% de las actividades académicas y administrativas programadas en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Para revertir estas debilidades es necesaria la evaluación de los procesos presupuestarios y la elaboración de una serie de estudios que permitirán tomar decisiones eficientes acorde con los objetivos estratégicos.

Entre las acciones a corto plazo están: construcción de edificio, encuesta a nivel poblacional para determinar el crecimiento de la demanda estudiantil, diagnóstico referente a las condiciones de trabajo del personal docente y administrativo para determinar los aspectos que se deben mejorar.

Es necesario que la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), implemente las recomendaciones del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CNEA), como método para corregir las deficiencias encontradas en el proceso de autoevaluación y verificación externa.

Con la implementación de estas medidas se espera asegurar la efectividad y equilibrio en la asignación presupuestaria, para un crecimiento uniforme de los ejes de docencia, extensión e investigación, lograr el cumplimiento del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) y garantizar la consecución de los objetivos estratégicos.

Con la problemática anteriormente planteada se pregunta ¿Qué efectividad tiene la asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí)?

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Evaluar la efectividad en la asignación presupuestaria en correspondencia a los ejes de docencia, extensión e investigación de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, durante el período 2014.

2.2 Objetivos específicos

1. Determinar los parámetros de asignación presupuestaria en correspondencia con los ejes de docencia, extensión e investigación.
2. Analizar las variaciones del presupuesto en la ejecución de los fondos de la Facultad.
3. Evaluar el sistema de indicadores de seguimiento y monitoreo del proceso de ejecución presupuestaria anual.
4. Determinar el riesgo del presupuesto asignado con el Plan Operativo Anual.
5. Elaborar propuesta para utilizar cuadro de mando integral en el proceso presupuestario anual de la FAREM-Estelí.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1 Perfil de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN - Managua)

Formar profesionales integrales con una concepción científica y humanista, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social.

3.1.1 Historia

La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM Estelí), fue fundada el 04 de noviembre de 1979, como un Centro Universitario Regional del Norte (CURN). En esa época se contaba únicamente con licenciaturas en ciencias de la educación.

La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), como recinto de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua), es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; que aporta al desarrollo del país, mediante la docencia e investigación con carácter multidisciplinario, la educación permanente e inclusiva, la proyección social y la extensión cultural, en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso, justicia social y en armonía con el medio ambiente.

La Facultad ha ido creciendo en cuanto a recursos humanos, en la actualidad laboran 252 personas, de las cuales 81 se encuentran en el área administrativa y 171 pertenecen a la planta docente (personal horario y permanente). Se realizó una extensión en infraestructura para albergar alrededor de 3,948 estudiantes, ampliando la oferta educativa al ofrecer un total de 26 carreras las cuales han surgido según las necesidades del país.

3.1.2 Misión

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y postgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social y en armonía con el medio ambiente. (UNAN, Managua, 2015)

3.1.3 Visión

La UNAN-Managua es una institución de educación superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizaje pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías. (UNAN, Managua, 2015)

3.1.4 Ejes de gestión

El modelo de gestión al 2015 lo integran cinco ejes fundamentales que guían el funcionamiento de la institución. (UNAN, Managua, 2015):

:

- Calidad y pertinencia

La UNAN-Managua como institución responsable de servicio público, tiene con la autonomía, una identidad caracterizada por su tradición humanista atesorada por nuestra historia y ratificada por la experiencia reciente. Para garantizar calidad y en concordancia con su misión y visión, articulará y cumplirá su función universitaria de formar, en principio, a su personal técnico, docente y administrativo, y a su vez, la formación de técnicos y profesionales integrales, creativos, emprendedores, disciplinados y capaces, ética e intelectualmente.

- Integración

La integración implica una nueva gestión universitaria coherente con los valores institucionales, de manera que existe cooperación entre las diferentes instancias universitarias con planes definidos y periódicos. La integración trasciende la estructura universitaria, incorporando los procesos de la sociedad y el Estado en general, a través de la identificación de los principales problemas nacionales que conducen a la elaboración de propuestas de solución, mediante planes, programas y proyectos que vinculan a la Universidad con otros actores sociales relevantes.

- Sostenibilidad

De acuerdo a la Ley 89, la UNAN-Managua recibe su presupuesto del aporte ordinario y extraordinario del estado, el 6% constitucional. La ley autoriza además la gestión financiera autónoma para las universidades estatales, lo que implica la racionalización de recursos y gastos, así como la generación y búsqueda de mayores fuentes de ingresos en beneficio de la institución. Además de la sostenibilidad financiera, se pretende la sostenibilidad institucional, proporcionada por la vigencia y pertinencia de la oferta universitaria en función de los intereses y necesidades de la sociedad.

- Innovación y modernización

La UNAN-Managua promueve y desarrolla la investigación, construye capacidades tanto internas como con otros socios, identifica tecnologías que promueven la creación de nuevas ramas de producción, industrias y posibilidades de mejorar la economía del país.

- Desconcentración

El Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador (RUCFA), las Facultades Regionales Multidisciplinarias (FAREM), y los centros de investigación, constituyen experiencias exitosas de desconcentración, lo que trae consigo un aumento presupuestario y la autogestión financiera, académica, investigativa, de extensión y de proyección social. El fortalecimiento a la desconcentración promueve el desarrollo sostenible del país, desde las características particulares de cada Facultad, Instituto o Centro. (UNAN, Managua, 2015)

3.2. Marco teórico

Para esta investigación se hizo necesaria la referencia teórica según los objetivos planteados. Se procedió a establecer el marco teórico para presupuesto, etapas del presupuesto, monitoreo y control del presupuesto, metodología y sistemas de información.

3.2.1. Presupuesto

3.2.1.1. Definición

El presupuesto es una herramienta fundamental en las empresas, puesto que sirve de guía o manual para la administración de los recursos financieros en correspondencia con los planes o actividades a efectuarse durante un ciclo o periodo determinado.

Para esto se consideró como punto de partida la definición expuesta por (Diaz, Parra, & Lòpez, 2012, pág. 5):

“Existen diversas definiciones de presupuesto que coinciden en afirmar que se trata de un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos y que además requiere un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y procurando acercarse a la realidad”.

Otra definición de presupuesto es la siguiente:

“Un presupuesto es una operación que estima, valoriza o reúne valores variables y que prevé las condiciones futuras en un negocio”. (Lexus Editores, 2009, pág. 450)

Luis Muñiz autor del libro Control Presupuestario define presupuesto como:

“El presupuesto es una herramienta de planificación, que de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”. (Muñiz, 2009, pág. 41).

El proceso de formulación y ejecución presupuestaria debe realizarse de forma coordinada entre la administración y los principales jefes de área para abarcar diferentes puntos de vista. La participación del personal administrativo y operativo brinda mejores resultados en el manejo de los recursos financieros, ya que el presupuesto estará basado en información real y precisa.

“La gerencia no puede atribuirse la responsabilidad absoluta en la confección de los presupuestos ni tampoco, con el concurso de principios de autoridad y poder mal entendidos, disponer del acatamiento de los mismos por parte de quienes integran la organización. Si se pretende que cada nivel de la estructura adquiera compromisos y aporte su máximo potencial es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en el proceso de presupuestación”. (Burbano Ruiz, pág. 17)

3.2.1.2. Técnicas presupuestarias

La elaboración de los presupuestos se efectúa según las necesidades de los usuarios y su enfoque. Para esto existen dos técnicas:

Presupuesto base cero: La planificación de los recursos financieros se hace de forma completa, detallada y precisa, partiendo únicamente de las expectativas que se tengan para el año siguiente, sin tomar en cuentas experiencias previas.

(Díaz, Parra, & López, 2012) Citan a Cárdenas y Nápoles quienes expresan: “En esta clase de presupuestos se olvida el pasado para planear el futuro, pero teniendo la certeza de que cada rubro es importante para su elaboración”.

El presupuesto base cero busca mayor optimización de los recursos mediante la exploración de las necesidades reales por cada área y la debida justificación de cada gasto, para tener en cuenta las actividades más apremiantes.

“Una correcta aplicación de las técnicas de presupuestación en base cero debería proporcionar una distribución eficaz de los recursos financieros, distribuyéndolos más equitativamente entre aquellas divisiones y departamentos que realizan una mayor contribución a los beneficios de la empresa”. (Navarro Zeledón, pág. 63)

Presupuestación incremental: Es una técnica más sencilla, puesto que se toma como punto de partida los datos del presupuesto anterior, para sumarle un porcentaje acorde con diversos factores como la inflación y el deslizamiento cambiario.

El presupuesto incremental es un tanto impreciso al momento de consolidar los costos, ya que los montos presentados no son reales y cabe la posibilidad de contemplar actividades obsoletas y rubros innecesarios que se toman en cuenta por encontrarse en el período anterior. Esta situación reduce considerablemente la efectividad de la planificación financiera. (Navarro Zeledón, pág. 64)

3.2.1.3. Elementos del presupuesto

Al momento de proceder a la elaboración del presupuesto la empresa o institución debe tener presente una serie de aspectos que deben ser coherentes con el mismo:

- La misión y visión de la empresa: Estas promueven el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto o largo plazo en las diferentes áreas y ayuda a medir el nivel de avance del presupuesto mediante los logros obtenidos.
- La situación económica actual: Los planes a realizarse corresponden a la capacidad financiera para que sean alcanzables.

3.2.1.4. Etapas de la preparación del presupuesto

La elaboración de un presupuesto es un proceso complejo que se basa en el trabajo en equipo, dado que es necesaria la colaboración de las diferentes áreas de una empresa. Para el cumplimiento de este proceso, se hace indispensable seguir cronológicamente una serie de etapas que garantizarán la coherencia del mismo desde la preiniciación hasta la evaluación.

Primera etapa: Preiniciación

En la preiniciación todos los implicados en la elaboración presupuestaria deben tener en cuenta los factores que influirán de manera directa o indirecta en la empresa y de esta manera tratar de prever las necesidades o demandas a cubrir.

Es imprescindible utilizar información histórica obtenida de ciclos anteriores para marcar una tendencia del comportamiento de la empresa y así prever ciertas situaciones que tal vez en su momento no se encuentran contempladas dentro del presupuesto.

(Díaz, Parra, & López, 2012, págs. 18-19) Propone una serie de aspectos que deben ser considerados durante esta etapa:

- La realización de un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente la empresa.
- Otro aspecto clave es precisamente el análisis de lo que se presentó en las ejecuciones presupuestales de por lo menos los últimos tres años. Esta retroalimentación es muy valiosa, si se tiene en cuenta que lo que se pretende es no volver a cometer los mismos errores del pasado. Hay que tener claridad en torno a los resultados de los períodos anteriores y capitalizar esta experiencia realizando una matriz que condense los aspectos acertados y aquellos donde se presentaron dificultades con las respectivas explicaciones y medidas correctivas que se tomaron en su momento.
- Otro aspecto importante es el establecimiento de la rentabilidad esperada, bien sea a nivel de margen bruto, margen operacional y margen neto, puesto que los más interesados en este aspecto son los accionistas o socios, y por encima de cualquier propósito debe respetarse la expectativa del inversionista.

Al contemplarse todos los aspectos antes mencionados los involucrados proceden al planteamiento de los objetivos y estrategias a implementar para posteriormente ser aprobados y consolidados en un solo plan operativo y lograr una articulación entre los planes del área administrativa y operativa. transformarlos a términos monetarios y ser expresados en forma de presupuesto

Segunda etapa. Elaboración del presupuesto

En esta fase los objetivos y estrategias propuestos anteriormente se expresan en términos monetarios, para poder cuantificar las tareas o actividades. Para comenzar a construir el presupuesto se debe contar con el apoyo de las diferentes

áreas quienes expondrán sus planes y brindaran información útil, además es un método para demostrarle al personal su valor dentro de la empresa.

A continuación se expone lo planteado por (Díaz, Parra, & López, 2012, págs. 20-21) :

“En esta etapa se cuantifican los datos proporcionados, pues como ya se anotó, los objetivos se deben expresar en términos monetarios y se inicia el proceso de sistematización de la información que debe condensarse en cédulas específicas y en cédulas sumarias, que constituyen los soportes del presupuesto. También se involucran los diferentes cálculos, cuadros, estadísticas y demás información que forme parte de los datos presentados. En esta etapa, la elaboración de los estados financieros presupuestados, de los indicadores e informes, constituyen el presupuesto que se presenta a las directivas, quienes, si lo consideran pertinente, proceden a efectuar ajustes, siendo finalmente este el que se va a evaluar y controlar en la etapa de ejecución. Una vez se tenga el presupuesto definitivo, se debe socializar con todos los integrantes de la organización”.

Para elaborar el presupuesto se debe conocer la cantidad exacta de efectivo disponible, esto permitirá establecer planes reales y factibles durante el periodo. Cuando se concluye el proceso de elaboración del presupuesto se procede a la ejecución de los fondos según las proyecciones realizadas previamente.

Tercera etapa. Ejecución

En la etapa de ejecución se convierten a hechos los planes contemplados durante la elaboración presupuestaria, pues aquí se procede al desembolso de fondos para cumplimiento de metas o actividades en un tiempo determinado, según su nivel de relevancia.

(Lexus Editores, 2009, pág. 454) Define la etapa de ejecución como “la administración de los recursos asignados a cada departamento o rubro y su total cumplimiento”

(Díaz, Parra, & Lòpez, 2012, pág. 22) Conceptualiza la etapa de ejecución de la siguiente forma:

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

Cuarta etapa. Control: Monitoreo y seguimiento

En esta etapa se confrontan los pronósticos realizados durante la elaboración del presupuesto con la realidad que vive la empresa.

(Lexus Editores, 2009) Define el control presupuestario como:

“Las acciones encaminadas a vigilar, a controlar y hasta a comparar metódicamente la ejecución de las distintas funciones empresariales frente al conjunto de previsiones aprobadas.”

Durante la ejecución de los recursos financieros pueden ocurrir sucesos inesperados, que provocan cambios en el presupuesto generando variaciones no

solo en los fondos sino en la planificación, este inconveniente es manejado durante la etapa de control según lo señalado por (Díaz, Parra, & López, 2012, págs. 22-23):

“Todo proceso presupuestal deberá someterse a un proceso de control. El control presupuestal es un instrumento elaborado con datos estimados y pronósticos que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones”.

El control presupuestal se inicia cuando, al momento de comparar los datos presupuestados con los realmente obtenidos, se determinan variaciones que al analizarse permitirán tomar medidas que subsanen las inconsistencias.

Con la implementación de medidas durante la etapa de control presupuestario se logra disminuir el impacto de los inconvenientes que no fueron pronosticados no solo desde el punto de vista monetario sino del operativo. Por tal razón es importante mencionar que el control debe ser periódico, frecuente, selectivo y minucioso para evitar malas administraciones según lo expresa (Lexus Editores, 2009, pág. 454):

“Cada proceso de control debe contener la periodicidad de la realización del mismo, el responsable de ejecutar dicha tarea, la actividad a realizar con su debido procedimiento y presentar un objetivo claro para la elaboración de este”.

El seguimiento y monitoreo durante la ejecución se puede realizar mediante la presentación de informes periódicos, donde se podrá comparar lo pronosticado con la realidad, para detectar las variaciones existentes y así analizar detenidamente las causas de estas desviaciones y sus consecuencias, esto permitirá efectuar modificaciones en el presupuesto según sea necesario.

Quinta etapa. Evaluación

Al finalizar el periodo para el cual se elaboró el presupuesto, es indispensable la construcción de un informe detallado que contenga los resultados financieros y físicos obtenidos según los objetivos y metas propuestas durante la planeación. Para conocer los resultados del ciclo presupuestario se debe proceder a concretar las siguientes acciones, según lo citado por (Díaz, Parra, & López, 2012, pág. 23):

“Una vez finalizada la ejecución presupuestal, con sus respectivos informes parciales acerca de las variaciones presentadas con sus correspondientes medidas de control, se procede a elaborar un informe final de la ejecución presupuestal que servirá de base para el próximo periodo. Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del proceso, es decir, desde los análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el seguimiento continuo que se ejerce a través del control. Se deben conocer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos, técnicas o si definitivamente es mejor cambiar los actuales, incorporando innovación tecnológica; en otras palabras, debe hacerse una evaluación del costo de tener un proceso presupuestal contra el beneficio obtenido del mismo”.

Es importante señalar que en esta etapa se debe valorar la actuación y gestión del personal involucrado en el proceso presupuestario en términos de eficiencia y eficacia.

La evaluación proporcionará información valiosa para el nuevo ciclo operativo dado que se podrán ir reduciendo paulatinamente los imprevistos además las diferencias encontradas durante la etapa de control proporcionaran información útil para el periodo siguiente.

3.2.2. Metodología presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación.

La metodología son los procedimientos previamente establecidos por la división financiera de la UNAN-Managua para el proceso de asignación y ejecución presupuestaria en cada uno de los ejes.

3.2.2.1. Docencia

El eje docencia contempla todo lo relacionado a nivel de pre grado de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como es el rubro salarios para los educadores, becas para estudiantes destacados y de escasos recursos, infraestructura, bienes y servicios y crecimiento de oferta académica según necesidades del país.

La línea de Docencia promueve el análisis de causa y consecuencia del rendimiento académico y deserción estudiantil para la toma de medidas además implementa un modelo educativo que renueva los procesos de enseñanza aprendizaje de manera sistemática, permanente e innovadora a fin de garantizar la formación integral de los profesionales y técnicos.

Implementa políticas de formación y educación continua de recursos humanos para garantizar el relevo generacional basándose en indicadores de desarrollo institucional que articulan progresivamente aprendizajes acumulados del personal actual con los docentes jóvenes y por medio del movimiento de estudiantes ayudantes.

Promueve la innovación pedagógica, mediante la investigación y sistematización del quehacer educativo, en los procesos de aprendizaje en cada uno de los niveles de formación que emprende la universidad.

3.2.2.2. Extensión

El eje de extensión está orientado a brindar una formación académica integral a técnicos y profesionales, dirigentes institucionales, docentes y administrativos en los diferentes niveles que corresponde de acuerdo con el contexto del país, la transformación curricular y su perfeccionamiento permanente, para dar respuestas de calidad a los desafíos nacionales con una visión multidisciplinaria de toda problemática.

Es importante señalar el fomento a la educación continua a partir de los estudios de pregrado, al ofertar maestrías, especialidades, postgrados y cursos; para crear profesionales actualizados con un nivel superior de conocimiento.

Fortalece y armoniza programas extracurriculares en pro de la formación integral de los estudiantes a través de la atención estudiantil la cual está integrada por programas de becas (Monetarias, alimenticias o folletos) orientación psicológica para estudiantes en riesgo, práctica de deportes, cultura, voluntariados sociales, movimientos ecológicos, entre otros.

La extensión fortalece la articulación de la universidad con su entorno (Empresa, población, organizaciones sociales y política) a través de la integración social cultural y divulgación del que hacer universitario además establece un plan de comunicación, relaciones públicas y proyección social en cada uno de los niveles académicos: institución, facultades, departamentos, etc.

Permite potenciar los espacios de práctica de formación profesional, seminarios de graduación, congresos científicos, jornadas universitarias de desarrollo científico en la resolución de los problemas reales de la región, fortalece los vínculos y las relaciones con el poder ejecutivo, legislativo y judicial así como los diferentes gremios y actores sociales para optimizar el 6% del presupuesto de la República.

La partida presupuestaria asignada al eje de extensión se emplea en la subvención por parte de proyectos a alumnos de un porcentaje del valor total a pagar por estudios de grado

3.2.2.3. Investigación

La asignación de fondos al eje de investigación se realiza con el propósito de promover la innovación y dar respuesta a problemas que agobian al país. Los recursos financieros se emplean en el rubro salarios de personal, para financiamiento de proyectos y en el mantenimiento de los laboratorios y centros experimentales.

Redimensiona la concepción, estructura y funcionamiento sistémico del postgrado e investigación para adecuarlo a los nuevos retos y exigencias además promueve los procesos de autoevaluación para el mejoramiento y evaluación externa con fines de acreditación de los programas de postgrado.

Desarrolla programas de investigación de las diferentes instancias de gestión con una visión amplia para dar solución a problemáticas del país o región con un enfoque inter, multi y transdisciplinario.

Fortalece la actitud creativa y emprendedora para el desarrollo de las investigaciones, de tal forma que contribuyan en la búsqueda de soluciones a los problemas municipales, nacionales y regionales además de apoyar proyectos que favorezcan la incubación y creación de empresas mediante el movimiento de estudiantes emprendedores.

3.2.2.4. Normas y procedimientos del área de presupuesto

El área de presupuesto tiene la responsabilidad de formular, modificar, evaluar y controlar el presupuesto anual de la UNAN- Managua y velar por el cumplimiento en su ejecución de acuerdo a las leyes, normas y procedimientos establecidos, con la finalidad de garantizar el óptimo uso de los recursos financieros.

3.2.2.4.1. Normas generales

Con la finalidad de precisar y determinar algunos aspectos, se establecen las siguientes normas generales que respaldan el proceso de Formulación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria.

1. *Elaboración del presupuesto anual:* Es responsabilidad de la Oficina de Presupuesto, elaborar el presupuesto anual de la Institución, en coordinación con las Facultades Centrales y Regionales, Institutos y Centros Adscritos, tomando como base el monto presupuestario asignado.
2. *Bases para la formulación del presupuesto:* Las unidades ejecutoras incluirán en sus presupuestos los posibles ingresos, compromisos y gastos, que generan las actividades específicas contempladas en la operación anual de sus operaciones.
3. *Modificaciones presupuestarias:* Le concierne a la Oficina de Presupuesto, elaborar modificaciones presupuestarias por traslado de un renglón a otro, traslado de crédito de un grupo a otro, traslado de créditos presupuestarios de un departamento a otro, de acuerdo a la estructura programática, aprobada para las Facultades Centrales y Regionales, Institutos y Centros Adscritos. En

caso de modificaciones al presupuesto global, este deberá ser autorizado por el Consejo Universitario.

La Vice rectoría administrativa a través de la dirección financiera y la unidad de presupuesto serán los encargados de emitir lineamientos técnicos internos para la planificación y formulación presupuestaria dentro del plan de desarrollo de la universidad.

4. *Control previo a la obligación:* La oficina de presupuesto verificara previamente al iniciar un proceso de compra de bienes y servicios, que se cumpla con los siguientes requisitos:
 - a. La documentación cumpla con los requisitos legales.
 - b. La autenticidad del documento o factura y que no contenga errores aritméticos o datos falsos.
 - c. La cantidad y calidad de los bienes, servicios u obras se correspondan a las que se autorizaron y sean los mismos que se describen en el documento que evidencia la obligación.
 - d. Que la transacción no varíe significativamente con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto definido al momento del control previo al compromiso.
 - e. Toda obligación sea soportada por una orden de compra.
 - f. Que las unidades ejecutoras no contraigan obligaciones no respaldadas por un crédito presupuestario.

5. *Registro y ejecución presupuestaria:* La oficina de Presupuesto y administraciones de Facultades Centrales y Regionales, Institutos y Centros Adscritos, deberán llevar un sistema de registro apropiado para el control de la ejecución presupuestaria.

Solo podrá darse curso a gastos con la certificación de la oficina de presupuesto, de que existe la partida correspondiente y con saldo suficiente al momento de la operación.

6. *Control Durante la ejecución presupuestaria:* La Oficina de Presupuesto y administraciones de Facultades Centrales y Regionales, Institutos y Centros Adscritos, serán quienes lleven el control de la distribución administrativa de los créditos presupuestarios y harán las notificaciones correspondientes de la estructura para la ejecución financiera del presupuesto de gastos.

7. *Evaluación a la ejecución:* El responsable de la oficina de presupuesto será quien elabore los consolidados trimestrales, con sus debidas valoraciones analíticas de tal manera que permita a los superiores la toma de decisiones correctivas si fuesen necesarias.

3.2.2.4.2. Normas específicas

1. La formulación de cada año siguiente, deberá elaborarse a partir del mes de octubre del año en curso, tomando como base la ejecución de los tres primeros trimestres del año, más la proyección del último trimestre para complementar la ejecución del año base. Este monto deberá incluir todos los ingresos generados en la UNAN-Managua, sin importar su origen.

2. La oficina de presupuesto deberá presentar la propuesta base para la planificación presupuestaria a la Vice rectoría administrativa, para su aprobación.

3. La oficina de Vice rectoría Administrativa deberá dar a conocer la propuesta de planificación presupuestaria a Decanos de Facultades Centrales, Facultades Regionales, Institutos, Centros adscritos y jefes de Divisiones.
4. La oficina de presupuesto deberá orientar sobre la elaboración del mismo a los administradores de Facultades Centrales, Facultades Regionales, Institutos y Centros adscritos a través de una capacitación.
5. Los administradores de Facultades Centrales, Facultades Regionales, Institutos y Centros adscritos deberán elaborar el presupuesto en base a la propuesta presentada, la que debe ser enviada a la oficina de presupuesto.
6. La oficina de presupuesto deberá revisar que el presupuesto recibido, corresponda con la propuesta base y si presenta diferencia deberá solicitar, justificar el origen del ingreso a utilizarse.
7. Una vez verificado el presupuesto se deberá presentar a la Vice rectoría Administrativa, quien a su vez lo presenta al consejo universitario para su aprobación.
8. Antes de la aprobación definitiva del presupuesto, para dar inicio a la ejecución del año en cursos se deberá ingresar la proyección base al Sistema Económico Universitas XXI. Una vez aprobado el presupuesto por el consejo universitario se deberá proceder a realizar las modificaciones presupuestarias de acuerdo al presupuesto aprobado.

3.2.2.4.3. Procedimientos

Es función primordial de la unidad de presupuesto orientar sobre la planificación del presupuesto anual y la elaboración del PAC, en apoyo a la unidad de adquisiciones, así como el seguimiento y actualización de la estructura

programática, una vez que se aprueba el presupuesto. Este seguimiento permite corregir las situaciones y actuaciones desfavorables y fijar las nuevas previsiones. Es un proceso que permitirá evaluar la actuación y rendimiento o resultado obtenido en las Facultades Centrales, Facultades Regionales, Institutos y Centros adscritos.

3.2.2.4.4. Formulación del presupuesto

El proceso de formulación presupuestaria corresponde a la planificación de las asignaciones del presupuesto para cada una de las unidades que forman la estructura organizativa de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), tomando como base en primer lugar la asignación del presupuesto del Estado, complementándose con los montos de ingresos propios y fondos de donaciones.

La formulación se basa en clasificador por objeto de gastos:

- a. Grupo 1: Servicios personales.
 - b. Grupo 2: Servicios no personales.
 - c. Grupo 3: Materiales y suministros.
 - d. Grupo 4: Bienes de uso.
 - e. Grupo 5: Transferencias corrientes.
 - f. Grupo 9: Otros gastos.
- Los servicios personales se planifican desde la División de Recursos Humanos tomando en cuenta la nómina, la cual se subdivide en nómina general para trabajadores permanentes, personal contratado administrativo, personal contratado docente, profesores horarios de planta y profesores horarios externos.

- El grupo de transferencias corrientes está compuesto por pago de becas para estudiantes, pagos a jubilados, gratificaciones, becas al personal en el país y en el extranjero se planifican desde la oficina de presupuesto; las becas a estudiantes se planifican desde la Vice rectoría académica, tomando en cuenta las recomendaciones de la comisión de becas de acuerdo al número de becados asignado a cada facultad y tipo de beca (Beca A, Beca B, Beca C, Beca D).

El monto correspondiente a cada tipo de beca se decide de acuerdo a la asignación presupuestaria anual para este rubro.

3.2.2.4.5. Procedimiento para la formulación del presupuesto

La formulación del presupuesto, se considera como la asignación de fondos para la ejecución de las diferentes actividades que la institución desarrolla, se prepara de forma individual por Facultades Centrales, Facultades Regionales, Institutos y Centros Adscritos.

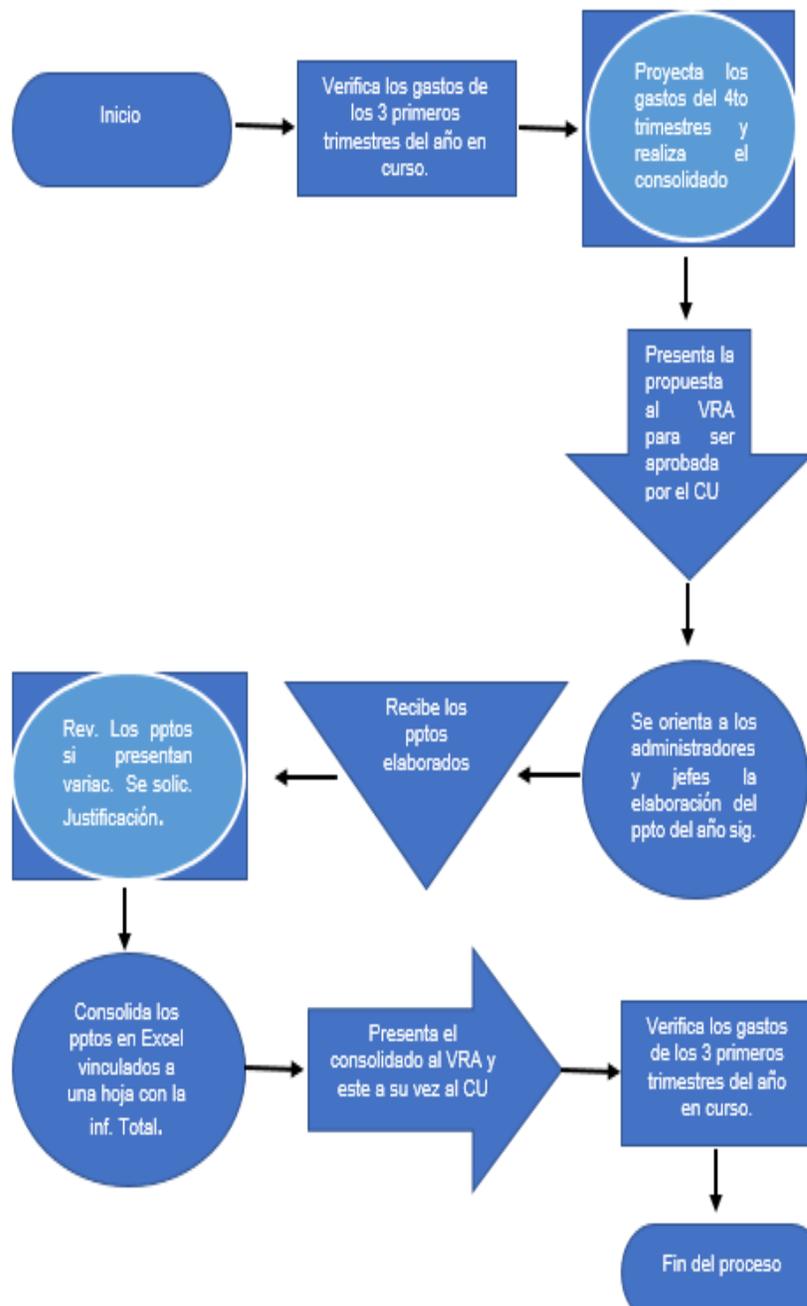
1. La oficina de presupuesto verifica los gastos correspondientes a los tres primeros trimestres ejecutados del año en curso, (Enero-Septiembre).
2. Proyecta los gastos correspondientes al cuarto trimestre (Octubre-Diciembre) y se realiza la preparación del consolidado anual, el que se toma como base para el presupuesto del siguiente año.
3. Presenta la propuesta a la Vice rectoría Administrativa, la que es aprobada por el Consejo Universitario.
4. En la primera semana del mes de noviembre se hace la convocatoria y se orienta sobre la elaboración del presupuesto del siguiente año a los administradores de Facultades Centrales, Facultades Regionales, Institutos, Centros adscritos y jefes de Divisiones.

La formulación se vincula con el plan anual de compras (PAC), para lo cual se utilizan formatos en cada grupo de gastos (Tiempo para entrega, 1 mes).

5. En el mes de diciembre en la oficina de presupuesto se reciben los presupuestos elaborados, de Facultades Centrales, Facultades Regionales, Institutos, Centros Adscritos y divisiones, en físico y electrónico.
6. El personal de la oficina revisa los presupuestos, recibidos para verificar montos, origen y uso de los fondos proyectados, si presentan variaciones en relación al presupuesto base, se solicita la justificación.
7. Una vez revisados los presupuestos se procede a consolidar, esta se hace en Excel, vinculadas a una hoja que recoge la información total.
8. La oficina de Presupuesto presenta el consolidado a la Vice rectoría Administrativa.
9. La Vice rectoría Administrativa, presenta la propuesta del presupuesto ante el consejo Universitario.
10. El Consejo Universitario aprueba y hace oficial la propuesta. (UNAN-Managua, 2013, págs. 75-80)

A continuación se presenta el siguiente diagrama de flujo con el fin de representar la secuencia de todo lo expuesto anteriormente:

Diagrama de flujo N° 1: Procedimientos para la formulación del presupuesto.



Fuente: (UNAN-Managua, 2013, pág. 81)

3.2.2.5. Presupuesto

3.2.2.5.1. Responsabilidad por el control presupuestario

La Vice Rectoría Administrativa, a través de la División de Finanzas, debe establecer y mantener controles necesarios en los sistemas de administración financiera y presupuestaria, para asegurar el cumplimiento requerido en la ejecución del presupuesto de acuerdo con la Ley Administrativa Financiera y Régimen Presupuestario.

Las unidades administrativas de la institución deben conocer su presupuesto asignado a fin de adoptar las acciones correctivas derivadas del control y evaluación del presupuesto, que efectúe la unidad de auditoría Interna o el órgano rector en cuestiones presupuestarias.

3.2.2.5.2. Bases para la formulación del presupuesto

La UNAN-MANAGUA incluirá en sus presupuestos las proyecciones de sus ingresos, (Transferencias del estado e ingresos provenientes de actividades propias de la institución), compromisos y gastos, en relación con sus actividades específicas contempladas en los planes operativos anuales, diferenciando su origen y aplicación.

3.2.2.5.3. Financiamiento de la ejecución pasiva del presupuesto

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), sujetará sus gastos totales a la disponibilidad de sus recursos, a las condiciones del financiamiento debidamente contraído y a los límites legales presupuestarios, no pudiendo transferir gastos de inversión a funcionamiento.

3.2.2.5.4. Control previo al compromiso

Los servidores públicos designados para decidir la realización de un gasto y aquellas que conceden la autorización respectiva, verificarán previamente que:

- a. La transacción corresponda al giro o actividad de la entidad y conforme al presupuesto, planes y programas.
- b. El procedimiento propuesto para su ejecución sea el apropiado.

3.2.2.5.5. Control previo a la obligación

Los servidores públicos facultados para aceptar una obligación como resultado de la recepción de bienes, servicios u obras, verificarán previamente a este reconocimiento y autorización que:

- a. La documentación cumpla los requisitos legales.
- b. La autenticidad del documento o factura y que no contenga errores aritméticos o datos falsos.
- c. La cantidad y calidad de los bienes, servicios u obras recibidos correspondan a las que se autorizaron y sean los mismos que se describen en el documento que evidencia la obligación.
- d. La transacción no varíe significativamente con respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto definido al momento del control previo al compromiso.

3.2.2.5.6. Registro y ejecución presupuestaria

La División Financiera a través de la oficina de presupuesto, controlará el comportamiento de la ejecución financiera del presupuesto. Solo podrá darse curso a gastos con la certificación del área de control presupuestario de que existe

la partida correspondiente y con saldo suficiente al momento de la operación. Cualquier modificación deberá ser autorizada por las instancias superiores.

3.2.2.5.7. Control durante la ejecución del presupuesto

Los servidores públicos encargados del manejo de la ejecución presupuestaria deberán efectuar evaluaciones constantes con relación a los fondos en avance y los gastos ejecutados, a fin de evitar que estos últimos excedan las asignaciones presupuestarias.

3.2.2.5.8. Estado de ejecución presupuestaria

Se deberán preparar estados mensuales, trimestrales y anuales de ejecución presupuestaria que incluyan información sobre las partidas asignadas inicialmente en el presupuesto, los ajustes por adiciones o disminuciones autorizadas, los saldos ajustados, los recursos devengados o liquidados, los cobros realizados, los saldos de recursos por cobrar, los gastos devengados y pagos realizados, los saldos de obligaciones o gastos devengados no pagados, los saldos por ejecutar y cuando existan, los compromisos contingentes.

3.2.2.5.9. Evaluación de la ejecución presupuestaria

Se evaluará la ejecución del presupuesto tanto en forma periódica, durante la ejecución, como al cierre del ejercicio e informaran los resultados de la ejecución físico-financiera al Consejo Universitario y al Consejo Nacional de Universidades los resultados de la evaluación deben permitir, el conocimiento pleno de las variaciones resultantes en relación a períodos anteriores, de tal manera que se pueda orientar medidas correctivas a ejercicios futuros.

3.2.2.5.10. Cierre del ejercicio presupuestario

Las cuentas del presupuesto de recursos y gastos, correspondientes al uso de fondos, se cerraran al 31 de diciembre de cada año y con posterioridad a esta fecha no se podrán asumir compromisos ni devengarse gastos con cargo a las apropiaciones presupuestarias del ejercicio que se cierra. (UNAN-Managua, 2013, págs. 33-35)

3.2.3. Administración del riesgo

La gestión de riesgos es una de las actividades clave y en muchos casos la que menos atención recibe. Para analizar los riesgos, es necesario catalogarlos y enumerarlos para poder estudiar las alternativas y poder actuar rápidamente ante la ocurrencia de uno de ellos. Es necesario identificar el riesgo y entender las causas que los originan.

El Manual de Control Interno de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua, 2013, pág. 15), define riesgo como la probabilidad de que ocurra un evento no deseado, por ejemplo, la probabilidad o amenaza de que no se alcance una meta u objetivo o resultado. El desempeño de una Entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos. Los factores externos pueden ser:

- a) Desarrollos tecnológicos.
- b) Necesidades o expectativas cambiantes en la comunidad.
- c) Modificaciones en la Legislación y Regulación.
- d) Catástrofes naturales.
- e) Cambios económicos.

Los factores internos pueden ser:

- a) Debilidades en el sistema de información.

- b) Calidad del personal vinculado y de los métodos de entrenamiento y motivación.
- c) Cambios en las responsabilidades de la administración.
- d) Naturaleza de las actividades de la entidad y acceso de los empleados a los activos.
- e) Calidad de la gestión de las máximas autoridades y el Comité de Auditoría.

Cada actividad contemplada en el presupuesto contiene cierto nivel de riesgo, este debe ser administrado por la unidad encargada, determinando que podría salir mal. Para garantizar el cumplimiento de todo lo planteado se debe tener en cuenta los aspectos que podrían inferir de forma negativa y proponer medidas para contrarrestarlos.

3.2.4. Plan operativo anual

El plan operativo anual es un instrumento de gestión, el cual contempla las estrategias y actividades a ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos al inicio del periodo. Con la utilización de esta herramienta toda la empresa se orienta en una sola dirección, puesto que todos los colaboradores y dirigentes están enfocados en una misma visión.

El Plan Operativo Anual crea un proceso administrativo y operativo eficaz, puesto que define las actividades necesarias a realizar según las metas o propósitos a alcanzar, estima el tiempo de ejecución de cada una de ellas, determina los recursos financieros y no financieros requeridos para su cumplimiento y designa al personal responsable del desarrollo de cada actividad permitiendo el logro de los objetivos de manera eficiente.

3.2.4.1. Evaluación del plan operativo anual

La evaluación es el proceso integral y objetivo que verifica la eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas en el POA, proporciona información acerca del grado de cumplimiento del mismo con el fin de evitar desvíos durante la ejecución del plan.

Durante la evaluación se debe realizar un análisis de los indicadores contenidos en el Plan Operativo Anual (POA), estos representan un medio sencillo para valorar y estimar los logros, siempre y cuando dichos indicadores sean pertinentes para poder medir los resultados alcanzados, cuantificables para expresarse en términos numéricos y calificables.

Los resultados alcanzados son fruto de las actividades y procesos realizados durante la ejecución del plan operativo anual (POA). Los resultados obtenidos pueden ser tangibles o intangibles así como cualitativos o cuantitativos. Estos se expresan en porcentajes, en secuencia lógica y son fácilmente verificables durante el monitoreo y seguimiento del plan.

3.3. Marco espacial

La investigación será realizada en el marco de una institución de educación superior de carácter estatal, Facultad Regional Multidisciplinaria de la ciudad de Estelí-Nicaragua, la cual pertenece a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua).

3.4. Marco temporal

La información a analizar y sobre la cual se construirá la presente investigación tendrá como base el período presupuestario 2014.

3.5. Marco legal

La base legal de esta investigación se encuentra en la Ley Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley N° 550) según lo dispuesto en la sección 4 (Presupuestos de las Universidades y Centros de Educación Técnica Superior); artículos 86, 87, 88 y 89. En el Manual de control interno de UNAN - Managua, sección III (Actividades de Control Aplicables a los Sistemas de Administración), numeral 4 y en el Manual de políticas. Normas y procedimientos de la división financiera, sección III (Normas Específicas y Procedimientos).

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

- ¿Efectividad de la planeación y ejecución presupuestaria para los objetivos de los ejes estratégicos de docencia, extensión e investigación no son significativos para los logros de los mismos?
- ¿Cuáles son los parámetros que determinan la asignación presupuestaria anual y sus respectivos indicadores?
- ¿Qué variaciones se manifiestan en la ejecución de los fondos de la Facultad en relación a la proyección presupuestaria?
- ¿Cuáles son los indicadores empleados por FAREM-Estelí, durante la ejecución presupuestaria?
- ¿Qué procedimiento se emplea para monitorear la ejecución presupuestaria anual de sus fondos?
- ¿Cuál es el riesgo que presenta el presupuesto asignado con el Plan Operativo Anual?

V. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Antes de proceder a la operacionalización es necesario clasificar las variables contenidas en los objetivos de la presente investigación, para lograr formular la hipótesis de la misma acorde con el planteamiento del problema.

La variable independiente de esta investigación está representada por la asignación presupuestaria y como variables dependientes se encuentran la ejecución presupuestaria y el plan operativo anual.

La variable independiente asignación presupuestaria presenta tres sub variables:

- Docencia
- Extensión
- Investigación

Con respecto a la variable dependiente ejecución presupuestaria cuenta con dos sub variables:

- Riesgo del presupuesto.
- Seguimiento y monitoreo del proceso.

Partiendo de esta clasificación se procederá a establecer el diseño metodológico.

Variable: Asignación presupuestaria

Variable: Asignación presupuestaria					
	Monto asignado			Revisión del presupuesto para el año 2014 Transferencia de fondos Entrevista	
	Gasto interno de la UNAN-Managua			Revisión documental de informes	
	Plan estratégico	Serie de preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Vice rector financiero UNAN-Managua Decano FAREM-Estelí Administradora Contadora
	Nº de personas que participan en la elaboración del presupuesto	Serie de preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Decano Administradora Contadora Directores de departamento Coordinadora área de investigación Coordinadora área de postgrado Presidente de UNEN
	Enfoque presupuestario	Serie de preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Decano Administradora Contadora

Sub variable	Indicadores	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido
Docencia	Número de docentes de planta			Revisión documental de nómina	
	Número de docentes horarios			Revisión documental de nómina	
	Cantidad asignada al rubro salarios	Preguntas contenidas en entrevistas	Si	Entrevista Revisión documental de nómina	Decano Administradora Contadora Directores de departamento Coordinadora área de investigación Coordinadora área de postgrado Presidente de UNEN
	Cantidad de estudiantes			Revisión documental registro académico	
	Calidad educativa	Preguntas contenidas en entrevistas y encuestas	Si	Entrevista Encuesta	Presidente UNEN Estudiantes
	Becas	Preguntas contenidas en entrevistas y encuestas	Si	Entrevista Encuesta	Presidente UNEN Estudiantes

Variable: Asignación presupuestaria					
Sub variable	Indicadores	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido
	Cantidad asignada a inversiones en infraestructura	Preguntas contenidas en entrevistas	Si	Entrevista Revisión presupuesto del año 2014	Decano Administradora Contadora Directores de departamento Coordinadora área de investigación Coordinadora área de posgrado Presidente de UNEN
	Satisfacción	Preguntas contenidas en entrevistas y encuestas	Si	Entrevista	Directores de departamento Presidente de UNEN Estudiantes
Extensión	Cantidad asignada	Preguntas contenidas en entrevista		Revisión de presupuesto año 2014	
	Nº de egresados de programas de postgrado.			Revisión documental	
	Atención estudiantil	Preguntas contenidas en encuesta	Si	Encuesta	Responsable área de postgrado

	Satisfacción responsable área de extensión.	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Responsables de investigación
--	---------------------------------------------	------------------------------------	----	------------	-------------------------------

Variable: Asignación presupuestaria					
Sub variable	Indicadores	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido
Investigación	Cantidad asignada			Revisión de presupuesto año 2014	
	Nº de congresos y foros efectuados			Revisión de presupuesto año 2014	
	Programas de investigación	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Responsable área de investigación
	Nº de investigaciones en JUDC	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Responsable área de investigación
	Nº de estudiantes en JUDC	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Responsable área de investigación
	Revistas indexadas	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Responsable área de investigación
	Satisfacción responsable área de investigación	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Responsable área de investigación
	Atención estudiantil	Preguntas contenidas en encuesta y entrevista	Si	Encuesta Entrevista	Estudiantes Responsables de investigación

	Procesos de autoevaluación			Revisión del informe de autoevaluación institucional con fines de mejora	Administradora
--	----------------------------	--	--	--------------------------------------------------------------------------	----------------

Variable: Ejecución presupuestaria					
Sub variable	Indicadores	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido
	Resultados alcanzados	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Vicerrector administrativo UNAN-Managua Administradora FAREM - Estelí
	Variaciones			Revisión del presupuesto y del POA del año 2014	
Seguimiento y monitoreo	Informes trimestrales de seguimiento y monitoreo.	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Decano FAREM-Estelí Administradora Contadora Presidente UNEN
	Cumplimiento de plazos para rendición de cuentas	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Administradora Contadora
	Resultados alcanzados plan estratégico	Preguntas contenidas en entrevista	Si		Vicerrector administrativo UNAN-Managua
Riesgo	Metas alcanzadas según POA	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Decano FAREM-Estelí Administradora Contadora

	Control interno	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Decano FAREM-Estelí Administradora Contadora
--	-----------------	------------------------------------	----	------------	----------------------------------------------------

Variable: Plan operativo anual					
Sub variable	Indicadores	Pregunta	Escala	Instrumento	Dirigido
	Resultados alcanzados	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Informe final de ejecución del POA Entrevista	Vicerrector administrativo UNAN - Managua Decano FAREM-Estelí Administradora Contadora Presidente UNEN
	Nº de participantes en el POA	Preguntas contenidas en entrevista	Si	Entrevista	Decano FAREM-Estelí Administradora Contadora Presidente UNEN

VI. DISEÑO METOLOGICO

6.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo con elementos cuantitativos porque parte de la información a recolectar se basó en la descripción e interpretación de experiencias vividas por parte de los involucrados en asignaciones y ejecuciones presupuestarias mostrando un panorama real de los beneficios obtenidos por la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) acorde con sus puntos de vista y emociones generando datos no cuantificables.

(Muñoz Razo, 2011, pág. 129) Lo conceptualiza de la siguiente manera:

“Es la descripción de las cualidades y características de un fenómeno; tan sólo pretende estudiar una parte de la realidad y no busca probar teorías o hipótesis, sino descubrir las cualidades del objeto de estudio. Utiliza métodos que hacen énfasis en la realidad empírica, y pretende el entendimiento y la profundidad de sus hallazgos en vez de su medición y exactitud; de esta forma, genera teorías e hipótesis cualitativas.”.

Por otra parte se presentan elementos cuantitativos porque se determinó la efectividad de la asignación presupuestaria en los ejes de extensión, docencia e investigación de la facultad por medio de la recolección de datos sólidos cuantificables en términos porcentuales y numéricos.

Según el objeto de estudio la presente investigación es de carácter descriptivo, ya que se analizó y explico el proceso de asignación y ejecución presupuestaria de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) para los ejes de docencia, extensión e investigación.

6.2 Tipo de investigación según su alcance y el tiempo de realización

Según su tiempo de realización es retrospectivo por que la investigación se realiza en un período ya transcurrido (2014).

6.3 Población y muestra

El método de muestreo utilizado es intencional o no probabilístico para las entrevistas, puesto que van dirigidas específicamente a involucrados directos del proceso de asignación y ejecución presupuestaria. Dichas entrevistas se realizaron al maestro Pedro Aburto Jarquín Vicerrector Administrativo de la UNAN-Managua (Anexo 1), maestro Máximo Rodríguez Decano FAREM – Estelí, maestra Magdania Vindell Administradora, maestra Karla Peña Contadora (Anexo 2), Responsable de posgrado (Anexo 3), a los Directores de departamentos (Anexo 4) y al Presidente de UNEN (Anexo 5) de FAREM – Estelí, para lograr determinar los parámetros de asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación además de analizar el proceso de ejecución de fondos según los resultados percibidos por estos.

Las entrevistas se efectuaron de forma no estructurada, ya que se utilizaron preguntas abiertas, con el fin de obtener mayor profundidad en las respuestas mediante comentarios y explicaciones de los entrevistados.

La encuesta (Anexo N° 7) se realizó utilizando el muestreo aleatorio simple en una población de 3,943 estudiantes activos y un nivel de confianza del 95.5%, dando como resultado una muestra de $97.55 \approx 98$ alumnos al aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Los datos de la encuesta fueron procesados con el programa SPSS, donde se crearon las bases de datos, para generar estadísticos como frecuencia y porcentajes, los que fueron representados en tablas o gráficos.

6.4 Fuentes de información

La recolección de datos se caracterizó por el empleo de fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias empleadas fueron la entrevista y la encuesta.

(Muñoz Razo, 2011, pág. 119). Expresa acerca de la entrevista lo siguiente:

“Este sistema se emplea para la recopilación de información, cara a cara, para captar tanto las opiniones como los criterios personales, formas de pensar y emociones de los entrevistados”

Otro instrumento empleado es la encuesta, ésta se basa en una serie de cuestionarios de opinión masiva, para conocer las tendencias de los encuestados acorde con los hechos a estudiar.

Las fuentes secundarias utilizadas fueron bibliografía y datos obtenidos de la revisión documental de presupuestos, transferencias de fondos, nóminas, solicitudes de fondos, procesos de contratación, plan operativo anual, ingresos,

registros de becas, programas de postgrado, informes trimestrales y de los pares evaluadores entre otros.

VII. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cuanto a la “Efectividad en la asignación presupuestaria en los ejes de docencia, extensión e investigación de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), durante el período 2014. Dichos resultados se encuentran estructurados según la secuencia de los objetivos planteados y preguntas directrices del presente trabajo.

7.1. Resultados con respecto al primer objetivo

- Determinar los parámetros de asignación presupuestaria en correspondencia con los ejes de docencia, extensión e investigación.

7.1.1. Primera pregunta directriz

¿Efectividad de la planeación y ejecución presupuestaria para los objetivos de los ejes estratégicos de docencia, extensión e investigación?

El proceso de formulación presupuestaria, corresponde a la planificación de las asignaciones del presupuesto para cada una de las unidades que forman la estructura de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), tomando como base, la asignación del presupuesto del Estado, lo cual se complementa con los montos de ingresos propios y fondos de donaciones

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) recibe cada año su partida presupuestaria, proveniente del Estado. En el año 2014 el monto fue de C\$ 289, 723,723.25 (Doscientos Ochenta y Nueve Millones Setecientos Veintitrés Mil Setecientos Veintitrés Córdobas con 25/100), de esta cantidad C\$ 35, 585, 837.83 (Treinta y cinco millones quinientos ochenta y cinco mil ochocientos treinta y siete con 83/100) se emplearon en inversiones y C\$ 254, 137, 885.42 (Doscientos Cincuenta y Cuatro Millones Ciento Treinta y Siete Mil Ochocientos Ochenta y Cinco con 42/100) corresponde al gasto corriente (Anexo N° 7) que incluye los rubros salarios, becas, bienes y servicios.

Los rubros antes mencionados se encuentran contemplados en el Plan Estratégico de La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua). También denominado plan de desarrollo. Es la planificación a mediano y largo plazo de la institución, sobre actividades, expansión de recursos y edificios, este tiene una duración de varios años (2011-2015). Fue aprobado por el Consejo Universitario en Sesión Ordinaria No. 37-2010 del 10 de diciembre del 2010 y se elaboró según la misión y visión de la Universidad.

Las asignaciones presupuestarias a cada Facultad se realizan en el marco referente de la institución además se tiene en cuenta los mandatos de gobierno, Contraloría General de la República y otros.

Para efectuar el proceso de asignación presupuestaria a cada Facultad se cuenta con la presencia de la Rectoría, Vicerrectoría, Jefes de divisiones administrativas, Decanos, Directores de departamentos además de los gremios Asociación de Trabajadores Docentes (ATD), Sindicato de Trabajadores Administrativos (SITRA) y la Unión Nacional de Estudiantes de Nicaragua (UNEN).

Una vez distribuido estos montos de manera general, cada Facultad dispone de su presupuesto, para preparar la propuesta de distribución en los rubros inversiones y gastos, este se envía a Vicerrectoría Administrativa, para su debida aprobación.

Según información proporcionada en entrevistas, el presupuesto de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) es elaborado por el Decano y la Administradora. En este proceso se prescinde de la participación de la Contadora y los principales representantes de cada eje: Directores de departamentos, responsables del área de posgrado e investigación y el presidente de UNEN. Para la elaboración del presupuesto se toman en cuenta los requerimientos que envían las diferentes unidades académicas y administrativas, alimentando cada rubro del mismo. Según el personal la técnica utilizada anteriormente es la adecuada, ya que las decisiones se toman a nivel máximo de autoridad.

El comité de verificación externa manifiesta en cuanto al factor presupuesto y finanzas (CNEA, 2015, pág. 4):

- Existe la oportunidad de mejora en la divulgación de las normas y procedimientos para la elaboración del presupuesto y las normas de control interno.
- Se presenta la oportunidad de hacer mayor divulgación de los mecanismos de rendición de cuentas a lo interno de la comunidad universitaria.
- Elaborar estudios de análisis de las razones financieras que permitan valorar de forma exhaustiva las tendencias de los estados financieros de la institución.
- Es necesario fortalecer la participación de la comunidad universitaria en la elaboración del presupuesto.

La última observación hecha por el comité de verificación externa, coincide con lo expuesto por el autor Jorge Burbano Ruiz en su libro Presupuestos, enfoque de

gestión, planeación y control de recursos, quien hace hincapié en la importancia que tiene la participación de los directores de área o departamento:

“La gerencia no puede atribuirse la responsabilidad absoluta en la confección de los presupuestos ni tampoco, con el concurso de principios de autoridad y poder mal entendidos, disponer del acatamiento de los mismos por parte de quienes integran la organización. Si se pretende que cada nivel de la estructura adquiera compromisos y aporte su máximo potencial es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en el proceso de presupuestación”. (Burbano Ruiz, pág. 17).

Para formular el presupuesto, se emplea la técnica incremental, es decir tomando como referencia los gastos reales del año anterior y se agrega un porcentaje en concepto de inflación. Este enfoque evita hacer grandes ajustes monetarios por ser una herramienta estable, con cambios mínimos y graduales.

El enfoque incremental presenta algunas desventajas, según lo citado en el módulo de presupuestos:

La presupuestación incremental es una técnica un tanto imprecisa al momento de consolidar los costos, ya que los montos presentados no son reales y cabe la posibilidad de contemplar actividades obsoletas y rubros innecesarios que se toman en cuenta por encontrarse en el período anterior. Esta situación reduce considerablemente la efectividad de la planificación financiera. (Navarro Zeledón, pág. 64)

Según análisis documental el monto presupuestario de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) procede de dos canales el porcentaje asignado por parte de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), el cual se encuentra centralizado y los fondos propios que se obtienen de las

diferentes actividades ejecutadas por la institución como pre matrículas, matrículas, diplomados, convenios, etc.

En el año 2014, la facultad contó con C\$ 5, 823,904.00 (Cinco Millones Ochocientos Veintitrés Mil Novecientos Cuatro Córdoba Netos) procedentes del estado y los otros ingresos (proyectos – fondos propios) alcanzaron los C\$ 7, 150,000.00 (Siete millones ciento cincuenta mil córdobas netos), para una disponibilidad de efectivo de C\$ 12, 973,904.00 (Doce Millones Novecientos Setenta y Tres Mil Novecientos Cuatro Córdoba Netos).

Según el Vicerrector Administrativo la asignación presupuestaria en todos los recintos pertenecientes a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), se realiza por objetos de gastos y estableciendo su nivel de prioridad. Este método, impide que se conozca a ciencia cierta cuanto se está destinando para cada eje y el crecimiento obtenido durante el período.

El Decano Máximo Rodríguez expresa la razón por la cual se realiza de esta manera:

“No se realiza una distribución porcentual por eje porque el presupuesto es pequeño y aunque se hiciera no se podrían cubrir las demandas de todas las unidades.”

El comité de verificación externa manifiesta que se debe considerar en la elaboración del presupuesto institucional su distribución por funciones, para poder identificar los recursos destinados a las mismas. (CNEA, 2015, pág. 4)

7.1.2. Segunda pregunta directriz

¿Cuáles son los parámetros que determinan la asignación presupuestaria anual y sus respectivos indicadores?

Para proceder a distribuir los recursos financieros de la facultad, se establecen los siguientes parámetros, los cuales se consideran prioritarios según el punto de vista del Decano:

1. El monto salarial es primordial en la facultad, abarca el 80% del presupuesto por la cantidad de recursos humanos que desempeñan funciones tanto en áreas administrativas como docentes.

Los docentes son quienes han incrementado el porcentaje de costo de la nómina, a consecuencia de la transformación llevada a cabo en los últimos años, donde parte del personal ha alcanzado el título de Master y se cuenta con la presencia de algunos doctores. Esto se evidencia en el siguiente gráfico:



Existe predominio del grado académico de Licenciatura (55%), por sobre el grado académico de Maestría (38%), en este total se toma en cuenta todos los docentes incluyendo los horarios, los que en su gran mayoría tienen el grado de Licenciatura.

El rubro salarios en concordancia con el nivel educativo de los docentes se encuentra íntimamente ligado a la percepción que tiene el cuerpo estudiantil de las aptitudes de los mismos.

Tabla N° 1: Calidad de los docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	3	3.1	3.1	3.1
	Regular	24	24.5	24.5	27.6
	Buena	43	43.9	43.9	71.4
	Muy buena	28	28.6	28.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

El 72.5% de los encuestados manifestó claramente su satisfacción en cuanto a la calidad que muestra el personal académico, un 27.6% la encuentra término medio y solamente un 3.1% los calificó negativamente.

2. Como segundo parámetro se toma en consideración el monto de los beneficios según convenio colectivo ya sea personal activo o retirado.

3. Otro aspecto es la disponibilidad de efectivo, esto representa uno de los principales retos en la Facultad, puesto que se consolida los fondos centralizados por parte de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) que son relativamente pocos para todo el quehacer de la institución, con la proyección de los posibles ingresos a percibir de manera

interna, los cuales se obtienen a partir de cooperaciones internacionales, empresa privada y desarrollo de otras actividades como maestrías.

Según entrevista realizada a la responsable del área de postgrado, las maestrías se llevan a cabo con los montos cobrados a cada estudiante. Durante el año 2014 se impartieron cuatro maestrías.

- Gerencia empresarial
- Contabilidad con énfasis en auditoría
- Pedagogía con mención en docencia universitaria
- Gestión, sostenibilidad y calidad de las Mipymes

En cuanto a la motivación que perciben los estudiantes por parte de la Facultad para alcanzar un nivel educativo superior, ellos respondieron:

Tabla N° 2: ¿FAREM - Estelí lo motiva para alcanzar un nivel educativo superior por medio de cursos, postgrado o maestrías?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	65	66.3	66.3	66.3
	No	33	33.7	33.7	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

La mayoría de los encuestados (66.33%) consideran que la Facultad los impulsa a crecer como profesionales, mediante la educación continua y un 33.67% se manifiestan negativamente.

4. Otro parámetro son los informes de presupuestos anteriores, la institución simplemente realiza ajustes según los cambios surgidos en el nuevo período.

De forma general estos son los aspectos que toma en cuenta la facultad para elaborar el presupuesto y los efectos que tienen en los estudiantes.

Según entrevista del Decano de la Facultad expresa:

“El excedente del 20% de los fondos, se distribuye entre los ejes docencia, extensión e investigación”.

La administradora manifiesta cuales son los parámetros que se toman en cuenta desde su punto de vista:

1. Carga docente durante el período.

El presupuesto general de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) en el año 2014, destino para el pago de nómina del eje docencia, aproximadamente el 80% del presupuesto general asignado a la UNAN – Managua, este monto se acreditó entre los educadores de los tres departamentos Ciencias Económicas y Administrativas, Educación y Humanidades, Ciencia, tecnología y Salud y trabajadores Administrativos.

Tabla N° 3: Consolidado carga docente

Año	Docentes			Total docentes
	Permanentes	Temporales	Horarios	
2014	41	21	86	148

El personal académico, independientemente del tipo de contrato es de 148, de los cuales el 27.70% es permanente, el 14.20% es temporal y 58.10% es horario.

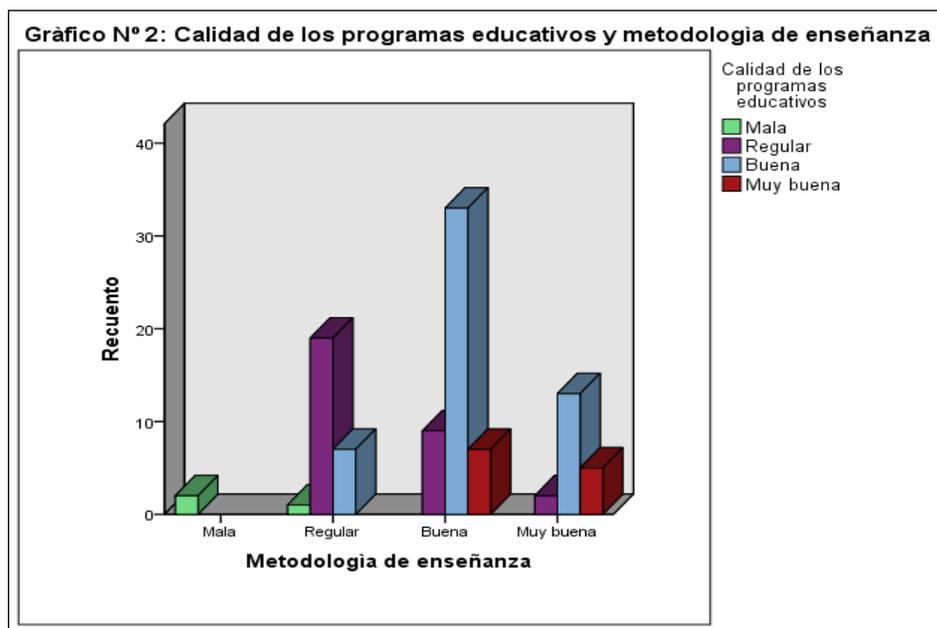
Tanto para docentes como para trabajadores administrativos, existen dos modalidades de contratación: permanente y contrato de tiempo definido, estos pueden tener asignado tiempo completo, $\frac{3}{4}$ de tiempo, $\frac{1}{2}$ tiempo o $\frac{1}{4}$ de tiempo.

2. Número de estudiantes, carreras, programas y soporte académico.

Durante el año 2014 la Facultad, presentó una matrícula de 3,948 estudiantes, para 26 carreras activas. Se realizaron actividades en pro de la actualización de los mismos y sus mejoras:

- Elaboración, revisión y análisis de los programas de asignatura, de las carreras ciencias ambientales e ingeniería en energías renovables.
- Ejecuciones de capacitaciones metodológicas y pedagógicas.
- Inter – capacitación en los colectivos científicos y pedagógicos.
- Capacitación integral al personal docente en el uso y manejo de plataformas en línea.

El resultado que espera obtener la Facultad es la implementación de un modelo educativo renovado, con procesos de enseñanza aprendizaje innovadores y que promuevan la superación docente en cuanto a metodología. En cuanto a estos dos aspectos los estudiantes opinan:



El gráfico N° 2, refleja los resultados obtenidos en las encuestas acerca de las variables calidad de los programas educativos y metodología de enseñanza. Las escalas bueno y muy bueno ocuparon el 66.32% y el 70.40% respectivamente. El 30.61% y 27.55% de los estudiantes las estiman como regular y únicamente el 2.04% y 3.06% calificaron negativamente ambos factores.

A simple vista se puede apreciar las similitudes entre la valoración de las variables, en cada escala los porcentajes tienen mínimos de diferencias y de forma general se obtuvo la misma respuesta en ambos casos, más del 65% del cuerpo estudiantil califica positivamente la calidad de los programas educativos y la metodología de enseñanza.

En cuanto al soporte académico (Anexo N° 8), la Facultad trata de proveer herramientas necesarias a los estudiantes, para incrementar sus oportunidades de aprendizaje.

Las herramientas comprenden medios didácticos para que los docentes logren incorporar tecnologías para innovar su práctica y literatura actualizada para cubrir las necesidades de información de los alumnos y mantener un equilibrio entre la calidad y cantidad de los recursos bibliográficos existentes en la biblioteca.

El costo total para la compra de nueva literatura fue de C\$ 200,000.00, para la adquisición de ejemplares, con diferentes temáticas según las carreras activas de la Facultad. Con respecto a los medios didácticos se incorporaron data show por cada departamento, destinados a uso docente y estudiantil.

Se realizó un sondeo entre los estudiantes, para que valoren el nivel de acceso a nueva literatura y la disponibilidad de recursos didácticos.

Tabla N° 3: Acceso a literatura actualizada* Acceso a medios y recursos didácticos tabulación cruzada

Recuento

		Acceso a medios didácticos				Total
		Mala	Regular	Buena	Muy buena	
Acceso a literatura actualizada	Mala	2	0	0	0	2
	Regular	4	19	7	0	30
	Buena	0	15	37	1	53
	Muy buena	0	2	4	7	13
Total		6	36	48	8	98

En cuanto a los recursos brindados por la Facultad para fortalecer y facilitar el proceso de aprendizaje los estudiantes califican mayoritariamente el acceso a literatura y medios didácticos entre buena y muy buena con un 67.35% y 57.14%.

De manera general las inversiones realizadas por la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para incrementar su calidad educativa, ha logrado satisfacer a más del 57% de los estudiantes.

De forma puntual el presidente de UNEN la calificó como “Excelente, innovadora, propositiva e integral ya que es de mucho aporte para el desarrollo de la sociedad, del Pueblo y de toda la región norte.”

Los directores de departamento expresan que se ha mejorado la calidad educativa, por eso se llevó a cabo el proceso de autoevaluación, capacitaciones y la transformación curricular. En cuanto a los programas se está tratando de romper paradigmas antiguos y adecuarlos al modelo educativo.

Lo expresado en el párrafo anterior es respaldado por las observaciones que realizó el comité de verificación externa, quienes plantean que deben reforzarse las capacitaciones impartidas a los docentes, para lograr una mejora continua en todos los aspectos, mediante la existencia de un personal académico comprometido, convencido y motivado en su desempeño. Además estiman necesario el incremento de los recursos didácticos para apoyar el proceso enseñanza aprendizaje. (CNEA, 2015, pág. 6)

3. Proyección de investigaciones realizadas por la facultad.

En la Jornada Universitaria de Desarrollo Científico (JUDC) del período 2014, presenta costos de C\$ 143, 055.00 (Ciento cuarenta y tres mil cincuenta y cinco córdobas netos)) de los cuales se pagan viáticos a jurados, docentes, estímulos a estudiantes participantes y ganadores, certificados, logística, entre otros. Se presentaron 180 trabajos en los cuales se involucraron tanto educadores como estudiantes.

La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) apoyo la ejecución de 27 investigaciones durante el año 2014, de las cuales 5 son llevadas a cabo en la estación experimental “El Limón”, 13 en el centro de investigación de energía renovable (CIER), 2 corresponden al área de ingeniería, 4 a ciencias de la educación, 1 en el diplomado en cuencas hidrográficas y ecosistemas, 1 en ciencias económicas y 1 en investigación interdisciplinaria.

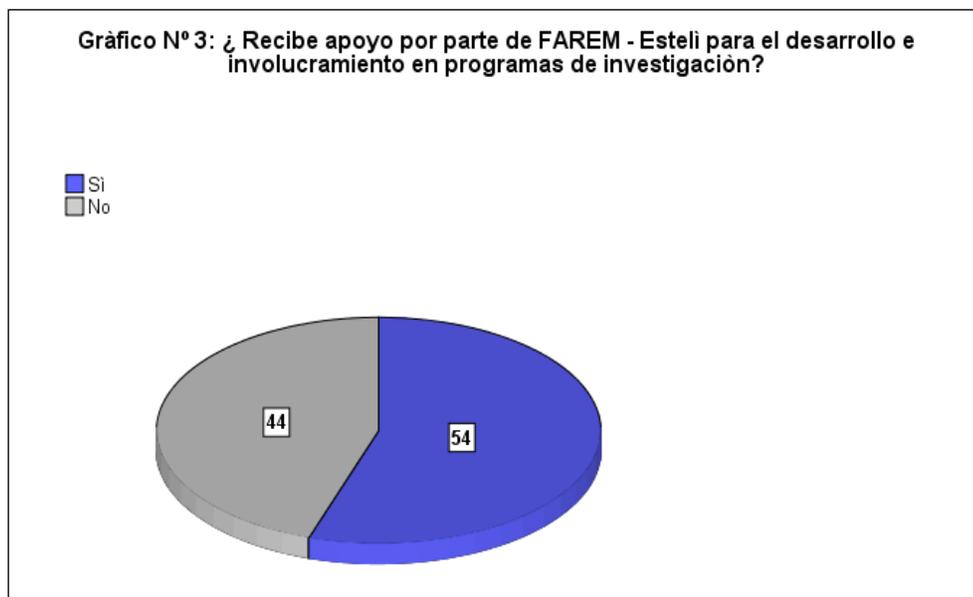
La estación experimental “El Limón” (Anexo N° 9) cuenta con infraestructura, equipamiento básico y vehículo para realizar las investigaciones y se les asigna asesoría docente a los estudiantes. Todos estos elementos son facilitados por la facultad para promover trabajos de investigación y los resultados obtenidos son publicados en la revista científica en línea de la facultad.

La estación experimental posee las siguientes áreas:

- Parcelas didácticas/demostrativas, las cuales ocupan un área de 1500 m² aproximadamente, con una capa de suelo de más de 50 cm de profundidad de tipo franco arcilloso dedicada a la siembra y con fines educativos.
- Cultivos de patio, que se realizan en canteros y llantas para establecimiento de tomate, chiltoma, cebolla, entre otros.
- Un huerto frutal es un área de terreno dedicado al cultivo de árboles o arbustos que producen frutos para la producción de alimentos.
- Área de invernadero, permite desarrollar agricultura protegida, dado que el tipo de material que lo recubre evita la entrada de insectos que pueden afectar al cultivo, para realizar menos aplicaciones agroquímicos y se tiene alimentos libres de contaminantes.
- Una estación meteorológica es el lugar donde se realizan mediciones y observaciones puntuales de los diferentes parámetros meteorológicos utilizando los instrumentos adecuados para así poder establecer el comportamiento atmosférico. (Anexo N° 10)

- Criaderos de animales como conejos, oveja pelibuey, gallinas ponedoras e iguanas.
- Área apícola, donde se crían abejas y se les presta los cuidados necesarios con el objetivo de obtener y consumir los productos que son capaces de elaborar y recolectar.
- Área de pasto de corte, para usarlos principalmente en la época seca.

En cuanto al apoyo recibido por parte de la Facultad para el desarrollo de trabajos investigativos los estudiantes expresaron:



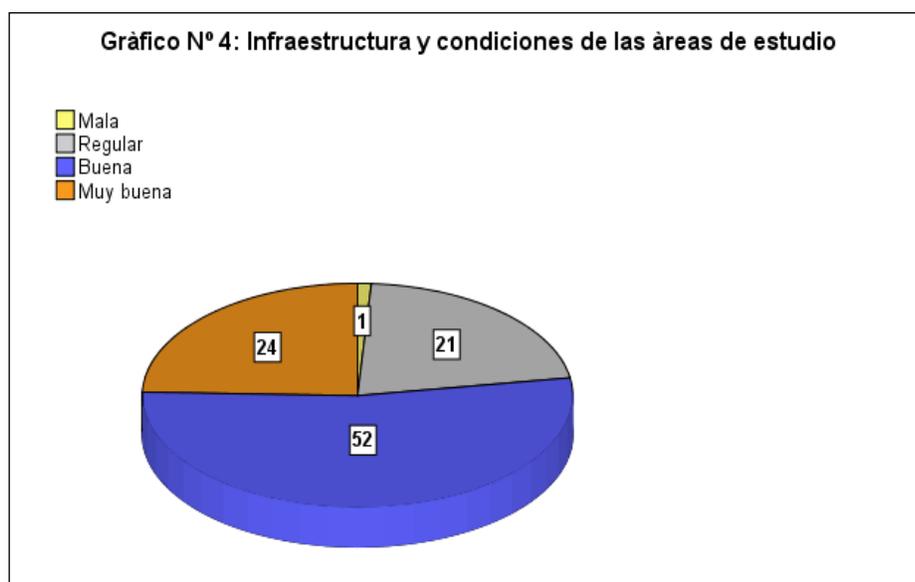
El gráfico N° 3 muestra que las opiniones se encuentran divididas en cuanto a la temática analizada. Predominan las respuestas afirmativas con un 55.10% en cambio el 44.89 % no considera que la facultad apoye en la participación y desarrollo de programas de investigación.

4. Capacidad y condiciones del edificio para personal y estudiantes.

En la actualidad la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí), cuenta con 24 aulas para sus estudiantes, a éstas se le realizaron mejoras con el fin de brindar las condiciones necesarias en las áreas de estudio.

Los directores de departamento manifiestan que a pesar de los múltiples esfuerzos realizados para mejorar la infraestructura de áreas para docentes y aulas de clase, aún queda mucho trabajo por hacer, ya que las instalaciones no son suficientes para albergar a todo el personal y los alumnos. Por estas carencias de espacio el Decano manifiesta que las oficinas se encuentran funcionando en lo que antes eran aulas de clase.

En cuanto al nivel de satisfacción de la comunidad universitaria respecto a las instalaciones físicas, la encuesta revela que:



El gráfico N° 4 indica que el 77.5% de los estudiantes encuestados tiene opiniones positivas acerca de la infraestructura y condiciones de las áreas de estudio, superando por un gran margen a quienes la consideran regular el 21.5% y únicamente un 1% la califica como mala.

Según el informe de autoevaluación institucional con fines de mejora las características de esta infraestructura permite que sean funcionales para el proceso enseñanza aprendizaje, por cuanto poseen una disposición y estructura práctica y útil. Sin embargo, según observaciones, se consideran inconvenientes en aspectos como: sistema de evacuación, acceso a personas con capacidades diferentes, tamaño de las aulas en relación con la cantidad de estudiantes al igual que el sistema hidrosanitario, por lo tanto, se requiere mejorar la adecuación de estos espacios. (UNAN, 2014, pág. 34)

Con respecto al sistema de evacuación se ha mejorado en el año 2015, ya que se dispone del mismo, de los cuales se han realizados diversas prácticas de evacuación, con el personal docente, administrativos y estudiantes (diversos simulacros).

De manera global estos son los factores o parámetros a considerar por el Decano y la Administradora para realizar la asignación presupuestaria.

7.2. Resultados con respecto al segundo objetivo

Analizar las variaciones presupuestales en los ejes de docencia, extensión e investigación.

7.2.1. Primera pregunta directriz

¿Qué variaciones se manifiestan en la ejecución de los fondos de la Facultad en relación a la proyección presupuestaria?

El presupuesto de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), usualmente presenta variaciones al final de cada período, estas son asumidas con fondos propios para evitar retrasos e incumplimiento de las metas proyectadas. Las causas de esta situación se originan por los siguientes factores:

La ausencia de una unidad presupuestaria incide de manera directa en el manejo de los fondos durante la ejecución, porque no se cuenta con información oportuna para la toma de decisiones. Los informes de disponibilidad de fondos (Anexo N° 11) se presentan de forma tardía (Tres meses después).

Durante el año 2014 se determinaron variaciones en metas, según el Plan Operativo Anual, incidiendo en el elemento “Cantidad” en el presupuesto anual.

Para cubrir la variación de cantidad en el presupuesto la administración implementó las siguientes medidas:

- Las actividades presupuestadas en relación a bienes, servicios e inversiones se acumularon para el año siguiente.
- Se priorizaron algunas de las actividades académicas con fondos propios.
- Se realizaron convenios con organismos, para cubrir algunos proyectos relacionados a los ejes de docencia, extensión e investigación.

Los organismos internacionales brindan apoyo incondicional a la Facultad, mediante donativos económicos, para realizar proyectos que no pueden cubrirse con los fondos centralizados.

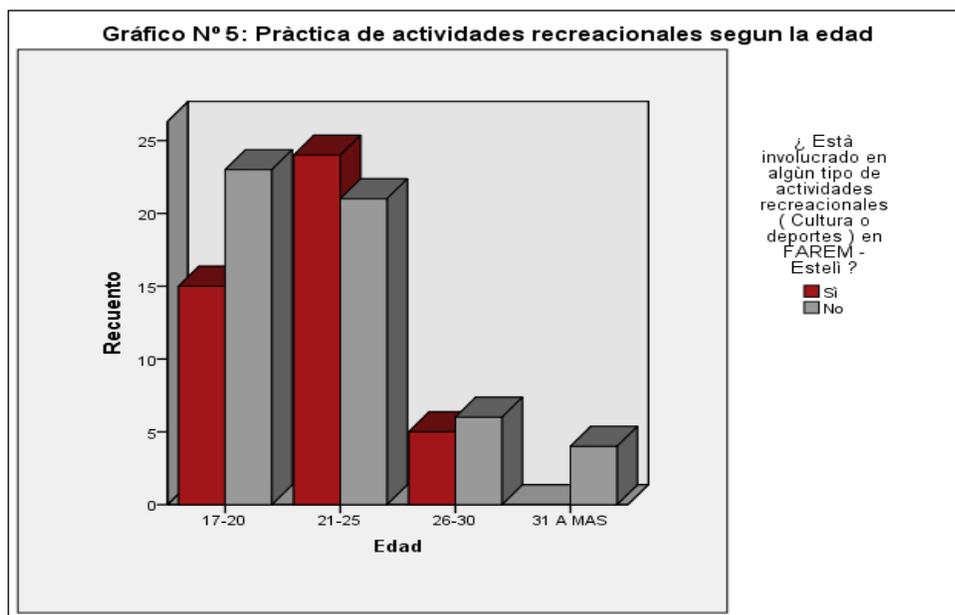
Durante el 2014 se procedió a la construcción del edificio de deportes (Anexo N° 12), para impulsar programas de atención estudiantil y fomentar actividades recreacionales sanas. Con este proyecto se cumple con uno de los programas del Plan Nacional de Desarrollo Humano. El Gobierno de Unidad y Reconciliación

Nacional, presidido por el Comandante Daniel Ortega y la Compañera Rosario Murillo, han venido cumpliendo el sueño del General de Hombres y Mujeres Libres Augusto C. Sandino, mismo que se traduce este sueño con espacios de recreación y esparcimiento para las familias, entre otros proyectos.

La Alcaldía Municipal de Estelí y siguiendo las orientaciones del Comandante Daniel Ortega y la Cra Rosario Murillo, se contempló en el presupuesto anual para el año 2014, el apoyo a la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí, en la remoción y compactación de suelo, para la construcción de un edificio de deporte que se utiliza para el desarrollo de las disciplinas de JUDO, KARATE, TEKWONDO y Cultura.

La FAREM Estelí ejecutó la cantidad de C\$ 2, 233,729.44 (Dos Millones Doscientos Treinta y Tres Mil Setecientos Veintinueve con 44/100), correspondiente a fondos inversión para la construcción del edificio de cultura y deportes, este se construyó con fondos propios y mediante el convenio firmado entre UNAN Managua y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), ejecutado por la FAREM Estelí, por la cantidad de U\$ 30,000.00 (Treinta Mil Dólares Netos), para fortalecer el fomento de las actividades culturales y deportivas, mediante el equipamiento del mismo. Estas firmas de convenios se logran por la gestión eficiente y las relaciones entre el decanato y las diferentes entidades, mismas que están plasmadas en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI) de la Facultad.

A continuación se muestra el nivel de participación de los estudiantes según la edad:



Se puede observar en el gráfico N° 5, aspectos importantes en cuanto a la participación del cuerpo estudiantil en actividades extra curriculares; el 44.89% de los encuestados, son participantes activos y el 45.91% está en edades comprendidas entre los 21 y 25 años. Sin embargo participan en el deporte y cultura no sólo estudiantes de la Facultad, también niños y jóvenes de la municipalidad.

Con el presupuesto de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) se fortalece la formación académica de los jóvenes, así como el desarrollo personal y social mediante la asignación de fondos para este tipo de actividades.

Según los directores de departamento de esta Facultad, las inversiones en infraestructura, generan beneficios agregados a la misma, fortaleciendo la imagen que proyecta a la sociedad.

Otro factor que causa las variaciones presupuestarias son los la inflación y los incrementos en la tasa de cambio, a lo largo del año.

A continuación se presentan las variaciones acumuladas en la inflación y las tasas



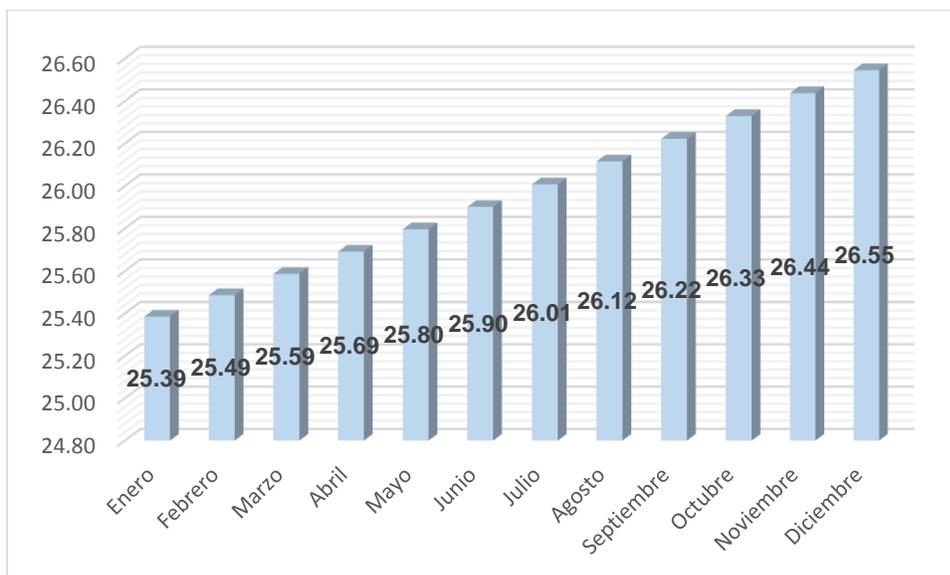
de cambio:

Gráfico Nº 5: Inflación nacional mensual 2013 - 2014

Fuente: Banco Central de Nicaragua (BCN)

En términos acumulados, la inflación nacional cerró en 6.43 por ciento (5.67% en diciembre 2013), inducida principalmente por el aumento de precios en las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas; restaurantes y hoteles; y educación, las cuales en conjunto aportaron el 86.5 por ciento del resultado acumulado. De esta forma, la inflación interanual se situó 0.75 puntos porcentuales por encima a la registrada en diciembre 2013 (5.67%), mientras la inflación subyacente registró 5.57 por ciento (5.13% en diciembre de 2013).

Gráfico N° 6 : Tasa de cambio nacional mensual 2013 - 2014



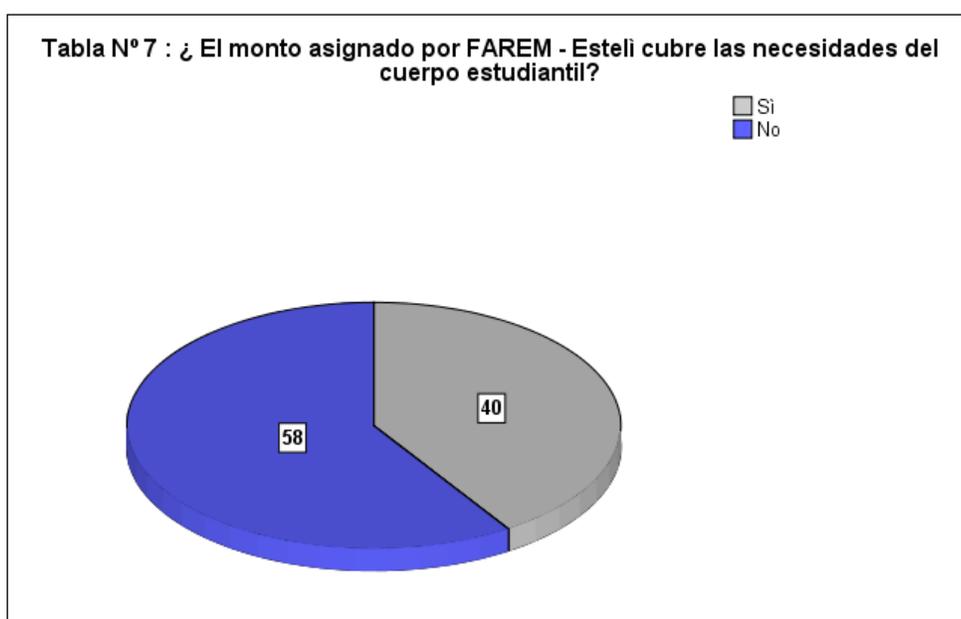
Desde inicio del año 1990 el Banco Central de Nicaragua (BCN) estableció una política de deslizamiento de la moneda del 5% anual vs el dólar americano. En el año 2014 la tasa promedio fue de C\$ 25.96 por cada dólar. Este sistema asegura altos niveles de estabilidad de la moneda.

La ausencia de una herramienta gerencial que permita conocer de forma precisa e inmediata el estado de disponibilidad de fondos de la Facultad, también es causante de variaciones. Con respecto a este hecho el proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora lo calificó como una debilidad porque existe una limitada funcionalidad del sistema financiero automatizado que no permite contar con información actualizada. (UNAN, Resultado del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora y acciones de mejora propuestas por la comunidad universitaria, 2015, pág. 4)

Como último factor es la escasez de recursos financieros. Según lo expresa el Decano las variaciones presupuestales también se presentan por la falta de fondos en comparación al rápido crecimiento de los ejes de la Facultad.

Los Directores de Departamentos y responsable posgrado manifiestan que con el monto asignado se procura cubrir todas las áreas, a pesar del crecimiento que ha tenido la comunidad estudiantil de la Facultad.

Además de conocer el punto de vista de los Directores de Departamento, fue preciso determinar la opinión de los estudiantes sobre el presupuesto asignado a la Facultad. A continuación se presentan los resultados obtenidos:



De acuerdo con la opinión de los encuestados el 59.18% expresan que el monto asignado para la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), no cubre algunas de las necesidades del cuerpo estudiantil, el cual coincide con lo manifestado por el Br. Ramón Canales, dirigente de UNEN de la Facultad, quien opina que la demanda de los alumnos es muy alta comparada con los fondos

existentes, como movimiento estudiantil ejecutan diferentes actividades en el año lectivo para disponer de un fondo extra.

Los resultados del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora confirman las opiniones anteriores, porque aducen la existencia de una desproporción del crecimiento estudiantil en relación con los recursos existentes (UNAN, Resultado del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora y acciones de mejora propuestas por la comunidad universitaria, 2015, pág. 4).

7.3. Resultados con respecto al tercer objetivo

Evaluar el sistema de indicadores de seguimiento y monitoreo del proceso de ejecución presupuestaria anual.

7.3.1. Primera pregunta directriz

¿Cuáles son los indicadores empleados durante la ejecución presupuestaria?

El Vicerrector Administrativo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) maestro Pedro Aburto Jarquín, afirma que no se tienen indicadores de medición, únicamente existen patrones de comparación para conocer avances, logros e impactos.

Es preciso señalar que se ha logrado marcar algunos indicadores para los rubros salarios, inversiones y becas, los cuales son más fáciles de manejar. En el caso de bienes y servicios, este representa un cuello de botella porque el monto es demasiado pequeño para cubrir un sin número de demandas.

Las becas se encuentra categorizadas haciendo más fácil su control, a continuación se presenta el detalle:

Tabla N° 4: Consolidado anual programa de becas

Tipo de beca	N° de beneficiarios	Monto Anual
Interna	40	C\$ 1,120,000.00
Externa	842	2,042,400.00
Transporte	355	477,120.00
Especiales	5	68,000.00
Totales	1,241	C\$ 3, 707,520.00

La Facultad presenta una comisión de becas, la cual está conformada por el Decano, Secretaria de Facultad, dos miembros de la dirigencia estudiantil de UNEN y la Secretaria General del Sindicato de Docentes SDU-Ciro Molina, cuya función es asignar becas, tomando en cuenta ciertos parámetros según situación socioeconómica, domicilio (lejanía), hijos de trabajadores docentes y administrativos, rendimiento académico de los estudiantes aspirantes a las becas.

De una matrícula de 3,948 estudiantes durante el año lectivo 2014, se asignaron 1,242 becas, es decir que el 31.45% de estudiantes cuenta con algún tipo de apoyo económico. En el rubro becas presenta egresos por la cantidad de C\$ 3, 707,520.00 (Tres Millones Setecientos Siete Mil Quinientos Veinte Córdoba Netos) del presupuesto centralizado, provenientes del 6% del presupuesto general de la República.

Cabe señalar que toda la comunidad estudiantil de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua), incluyendo a sus Facultades, se encuentran becados, el aporte económico por pago de matrícula es de C\$ 300.00 (Trescientos Córdoba Netos), en cada semestre, el cual se considera como un costo simbólico.

El vicerrector administrativo de la UNAN Managua, manifiesta que se han logrado establecer indicadores de seguimiento en el fondo de becas, los cuales son como termómetro que sirven para medir las variables y permiten ir comprobando que los objetivos previstos se van cumpliendo o no.

La ausencia de estos indicadores en los demás rubros dificulta la valoración y estimación de los resultados alcanzados en tiempo real por parte de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí).

7.3.2. Segunda pregunta directriz

¿Qué procedimiento se emplea para monitorear la ejecución presupuestaria anual de sus fondos?

En el 2014 no existía ningún sistema capaz de monitorear las actividades realizadas y los fondos empleados, creando debilidades en la parte administrativa de los recursos. El personal manifiesta la necesidad de una herramienta específica para este proceso de control, donde cada actividad del presupuesto debería estar costeadada.

En el II semestre del 2015 se ejecutó el Sistema Integral de Gerencia Informatizada (SIGI) en algunas unidades de la UNAN - Managua, realizando pruebas pilotos al mismo, y en algunas facultades se activó el módulo de matrícula. A partir del año 2016 se ejecutará en todas las Facultades, este sistema es diseñado con el objetivo de medir el desempeño de los diferentes niveles, mediante la integración de varios módulos:

- Recursos humanos.
- Inventario
- Matricula
- Registro académico

- Presupuesto
- Contabilidad

En la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM-Estelí) el monitoreo del presupuesto es realizado por la Contadora y Administradora, ellas velan por el cumplimiento de todos los procedimientos y normas de control interno establecidas, desde la aprobación de los gastos hasta el soporte de los mismos, además se presentan informes de ejecución físico-financiera trimestrales y anuales, informes de auditorías, informes financieros en cuanto a la disponibilidad y ejecución de los fondos provenientes del estado, todo esto fue comprobado mediante la revisión documental.

El 15% del fondo total de matrícula por cada semestre es asignado a UNEN de la FAREM Estelí, los cuales son administrados por la facultad y ejecutados por la dirigencia estudiantil. El fondo percibido por UNEN es empleado para fines académicas, el cual es monitoreado cada dos meses, mediante la solicitud de un estado de egresos conocen el monto disponible para continuar trabajando.

(Burbano Ruiz, pág. 48) Establece las actividades a realizar durante esta etapa:

1. Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real vrs presupuestado, cuando la cotejación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse otros como el avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades, ya que los contratos suscritos constituyen la base del control.
2. Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.

3. Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre, por ejemplo; al presentarse cambios intempestivos de las tasas de interés o de los coeficientes de devaluación que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios internacionales.

El monitoreo llevado a cabo durante la ejecución presupuestaria genera, advertencias tempranas de sobregiros de costo potenciales o disminución en los ingresos proyectados. La información revelada a través de los reportes periódicos podría conducir a revisar los pronósticos hechos inicialmente, para conocer el nivel de avance en cuanto a los resultados esperados y tomar medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de las inversiones proyectadas. Un control adecuado ayuda a identificar las debilidades del pronóstico y cualquiera de los factores importantes que se hayan omitido.

La difusión de la ejecución presupuestaria se realiza por medio de asambleas, para rendición de cuentas ante toda la comunidad universitaria de la facultad, de tal forma que todo el personal domine de qué forma se emplearon los fondos del período.

A través de análisis documental se pudo comprobar que existen mecanismos de rendición de cuentas tales como: informes de ejecución físico-financiera trimestrales y anuales, informes de auditorías internas - externas, informes financieros, los cuales son presentados a las instancias correspondientes y publicados periódicamente en la página web de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) y el Consejo Nacional de Universidades (CNU), con respecto a los informes de auditorías internas estas las divulga en la página web de la Contraloría General de la República de Nicaragua (CGR).

En entrevista realizada al Vicerrector Administrativo expresó que la rendición de cuentas tiene un doble mecanismo: uno externo, que se hace ante los organismos

controladores del Estado y luego a la sociedad en general; Otro interno, que parte de una evaluación de la ejecución presupuestaria, esta se informa al Consejo Universitario, en el que están representados los diferentes gremios institucionales. El procedimiento externo es catalogado como efectivo, íntegro y transparente por ser público. Sin embargo, el procedimiento interno debe tener mayor divulgación ante la comunidad universitaria.

El monitoreo del presupuesto permite medir la eficacia del mismo y analizar sus desviaciones, para poder tomar decisiones oportunas y acertadas

7.4. Resultados con respecto al cuarto objetivo

Determinar el riesgo en el presupuesto asignado con el Plan Operativo Anual.

7.4.1. Primera pregunta directriz

¿Cuál es el riesgo que presenta el presupuesto asignado con el Plan Operativo Anual?

Todas las Facultades y dependencias de la UNAN-Managua cuentan con Planes Operativos Anuales (POA), que se derivan del Plan Operativo Anual Institucional (POAI). El POA se realiza de forma participativa, con la colaboración de los Consejos Facultativos, Directores de Departamentos, entre otros. Estos Planes Operativos Anuales son coherentes con el presupuesto asignado a cada instancia.

Primeramente se realiza el plan operativo anual de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua), luego cada Facultad elabora su propio POA (Anexo N° 13), éste contempla las actividades a realizar por cada eje (administrativo, docencia, extensión e investigación), el periodo de cumplimiento, los resultados a alcanzar, los medios de verificación, entre otros.

Según entrevista al Vicerrector Administrativo, en años anteriores se trabajaba de la siguiente manera: el gobierno asignaba el presupuesto y hasta el mes de agosto se definía el Plan Operativo Anual, ahora se corregirán esos errores, porque se ligará el plan presupuesto.

Actualmente se elaboró el Plan Operativo Anual Institucional (POAI) 2016 en el mes de diciembre del 2015.

La elaboración del Plan Operativo Anual (POA) es una actividad participativa donde se involucran las diferentes áreas: administración, docencia, investigación, postgrado, y la directiva de UNEN quienes de una manera propositiva, según lo expresa su presidente:

“Como gremio siempre estamos proponiendo ideas, actividades, haciendo énfasis en los recursos humanos, docencia, gestión y en la parte de internacionalización”.

Cada departamento elabora su Plan Operativo Anual (POA), según los requerimientos de la unidad. La asignación se realiza tomando en cuenta actividades rutinarias de años anteriores y otras que no se cumplieron con respecto a los fondos de bienes, servicios e inversiones.

El Vicerrector Administrativo manifiesta que se necesita más cultura de planificación, para lograr aterrizar conscientemente los objetivos que se quieren alcanzar en un año, de esta forma se evita que el presupuesto se emplee prácticamente durante el primer semestre.

Según revisión documental el Plan Operativo Anual (POA) no se encuentra costeadado, la administradora expresa que la ausencia de montos afecta el alcance y el beneficio proyectado en el Plan Operativo, ya que no se pueden identificar

desviaciones en cuanto a costo. Esta situación evita que se pueda administrar el riesgo durante la ejecución presupuestaria, porque no se pueden realizar análisis cualitativos y cuantitativos en cuanto a imprevistos, ni establecer medidas de respuesta. Actualmente se tiene previsto superar la condición anterior, ya que se incorporará al POA 2016 el presupuesto asignado por actividad.

Para los autores (Atehortùda Hurtado, Bustamante Vèlez, & Valencia de los Rìos, 2008, pág. 45) la gestión del riesgo consiste en:

“Identificar los eventos que puedan suceder que afecten directamente la organización en el logro de sus objetivos y valorar esta afectación en términos de la posibilidad de que el evento ocurra y del impacto de sus consecuencias, no solamente para la propia organización, sino también para las partes interesadas”.

VIII. CONCLUSIONES

- La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), presenta poca participación del personal en el desarrollo de todo el ciclo presupuestario.
- El principal parámetro de asignación presupuestaria en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí) es priorizar las acciones propias del eje docencia, ya que la distribución de los fondos se realiza por objeto del gasto.
- Durante el año 2014 se determinaron variaciones en metas, según el Plan Operativo Anual, incidiendo en el elemento “Cantidad” en el presupuesto anual, estas se asumieron con fondos propios y se originaron a consecuencia de factores internos como la escasez de fondos, la ausencia de una unidad presupuestaria y de una herramienta gerencial que genere la disponibilidad de fondos así como factores externos las variaciones en la inflación y en las tasas de cambio.
- La Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), no posee indicadores de seguimiento, dificultando la valoración y estimación de los resultados alcanzados en tiempo real.
- El monitoreo del presupuesto es realizado por la contadora y administradora, ellas velan por el cumplimiento de todos los procedimientos y normas de control interno establecidas, desde la aprobación de los gastos hasta el soporte de los mismos, además se presentan informes de ejecución físico-financiera trimestrales y anuales, informes de auditorías, informes financieros en cuanto a la disponibilidad y ejecución de los fondos provenientes del estado

- El Plan Operativo Anual (POA) no se encuentra costeadado, evitando que se pueda administrar el riesgo durante la ejecución presupuestaria, ya que no se pueden realizar análisis cualitativos y cuantitativos en cuanto a los imprevistos, ni establecer medidas de respuesta.

IX. RECOMENDACIONES

1. Fortalecer la participación del personal administrativo y jefes de área o departamento en el desarrollo de las etapas del presupuesto, para garantizar la armonía de los planes de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí).
2. Utilizar un formato de presupuesto general, el cual se alimente de los requerimientos de las diferentes áreas, para poder determinar fácilmente la cantidad empleada en cada unidad. Este formato debe consolidar los montos de fondos centralizados y propios, con el fin de presentar los recursos financieros de la Facultad de forma total. (Anexo N° 14).
3. En el proceso de elaboración de presupuesto se debe tomar en cuenta las variaciones que resultaran durante la ejecución del mismo, tales como: meta, inflación y tasa de cambio.
4. La Facultad Regional Multidisciplinaria necesita la implementación de una herramienta gerencial que le permita al personal contar con información actualizada y pertinente, en cuanto a la ejecución de los fondos, su debido control y monitoreo, para establecer fácilmente los resultados alcanzados conforme el paso del tiempo.

El CMI (cuadro de mando integral) constituye un conjunto de medidas claves de rendimiento, incluidas las medidas financieras y no financieras, que comprenden el rendimiento actual y los conductores de los resultados futuros, además busca convertir la misión, visión, objetivos y estrategias de una organización en un grupo de indicadores integrados que proporcionan la estructura para poner en práctica la estrategia en la institución. (Anexo N° 15).

5. Costear el Plan Operativo Anual, para implementar el modelo de gestión de riesgo emitido por la Contraloría General de la República (CGR) logrando mitigar el impacto en las actividades del POA. (Anexo N° 16)

X. BIBLIOGRAFIA

- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2008). Sistema de gestión integral; Una sola gestión, un solo equipo. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Baraybar, F. A. (2011). El cuadro de mando integral. Esic.
- Burbano Ruiz, J. E. (s.f.). Presupuestos. Universidad del Valle.
- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia: De la visión a la acción. Madrid: ESIC.
- Diaz, M. C., Parra, R., & López, L. M. (2012). Presupuestos. Colombia: Pearson Educación.
- L. Gonzalez, M. (2002). Desarrollo del presupuesto en la Universidad Nacional de Mar del Plata, una nueva propuesta. Buenos Aires, Argentina.
- Lexus Editores. (2009). Manual de Contabilidad y Costos. España: Lexus.
- Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario- Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Profit.
- Muñoz Razo, C. (2011). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Mexico: Pearson Educación.
- Navarro Zeledón, M. (s.f.). Control gerencial y presupuestos.
- Rivera Lirio, J. M. (2010). Gestión de la RSC. Netbiblo.
- Soret Los Santos, I. (2008). Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa ECR. Madrid: Esic.
- UNAN-Managua. (2013). Manual de Control Interno. Managua: Editorial universitaria UNAN-Managua.

- UNAN-Managua. (2013). Manual de Políticas. Normas y Procedimientos de la División Financiera. Managua: Editorial Universitaria UNAN-Managua.
- Valhondo, D. (2010). Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad. Madrid: Diaz de Santos.

XI. ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN -Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Anexo 1: Entrevista Vicerrector Administrativo

N° de Entrevista_____

Fecha: ___ / ___ / _____

1. ¿Qué marco de referencia teórico se usa para la planificación estratégica de la universidad?
2. ¿Ha tenido algún inconveniente con la medición del desempeño del plan estratégico?
3. ¿Qué sistema de cómputo respalda la toma de decisiones, seguimiento y evaluación del desempeño? ¿Es integrado o está en módulos?
4. En el proceso de planificación, ¿Cómo se integran las diferentes unidades de la UNAN? ¿Podría describir como es este proceso?
5. ¿Cuáles son los ejes estratégicos de la UNAN que están incluidos en el Plan recién pasado y el actual? ¿Hay cambios?
6. Una vez que se tienen los ejes y objetivos estratégicos del plan ¿Cómo se realiza el proceso de asignación presupuestaria?

7. ¿Podría mencionarme los indicadores claves de la gestión de la UNAN?
¿Considera que estos indicadores están presentes en los objetivos del plan estratégico? De no estar incluidos ¿Cuál piensa es la causa?
8. ¿El plan estratégico incluye un mapa de cómo conseguir la visión propuesta? ¿Las relaciones expresadas en este mapa se pueden cuantificar?
9. ¿Considera que existe una cultura de planeación estratégica por parte del personal? ¿Puede brevemente decirme como es la cultura a nivel de dirección de unidad?
10. ¿Qué considera es necesario para lograr con éxito la visión y misión planteada? Esto que menciona ¿se tenía o hay que trabajar, en términos de desarrollo de capacidades del talento humano para tenerlo o mejorarlo?
11. ¿Cómo piensa que es vista la UNAN por: los estudiantes, personal administrativo y docente, sociedad, instituciones y empresas?

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Anexo 2: Entrevista dirigida al Decano, Administradora y Contadora

Entrevistado:

Nº de Entrevista:

Fecha:

1. Una vez que se tienen los ejes y objetivos estratégicos del plan ¿Cómo se realiza el proceso de asignación presupuestaria?
2. ¿Considera el método antes mencionado efectivo desde el punto de vista contable y operativo? ¿Por qué?
3. ¿Qué parámetros se tomaron en cuenta para la asignación presupuestaria a cada eje?
4. ¿Qué efectos tiene sobre cada eje la ausencia de una unidad presupuestaria? ¿Cómo se podrían corregir?
5. ¿Cómo afrontan las variaciones presupuestales al final del período?
6. ¿Cómo monitorean el proceso de ejecución presupuestaria?
7. ¿Cómo se administra el riesgo durante ejecución presupuestaria?
8. ¿Cómo realizan la asignación presupuestaria del plan operativo anual?

9. ¿Qué resultados se obtuvieron durante el proceso de autoevaluación en las partidas presupuestarias?
10. ¿Han pensado implementar alguna herramienta gerencial para asignar el presupuesto y monitorear su ejecución? ¿Por qué?
11. ¿Qué aspectos se han omitido durante la asignación presupuestaria y deberían tenerse en cuenta desde su punto de vista?
12. ¿El monto asignado se encuentra acorde con las necesidades presentadas? ¿Por qué?

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Anexo 3: Entrevista Responsable de Posgrado

Entrevistado:

Nº de Entrevista _____

Fecha: ____ / ____ / ____

1. ¿De qué manera participa en el proceso de asignación presupuestaria?
2. Una vez que se tienen los ejes y objetivos estratégicos del plan ¿Cómo se realiza el proceso de asignación presupuestaria?
3. ¿Considera el método antes mencionado efectivo desde el punto de vista del área de posgrado? ¿Por qué?
4. ¿Qué efectos tiene sobre cada eje la ausencia de una unidad presupuestaria?
5. ¿Cómo percibe la calidad de los docentes y estudiantes de programas de posgrado?
6. ¿Cómo estimula FAREM-Estelí a su personal para el involucramiento en programas de posgrado?
7. ¿Qué procedimiento emplea para monitorear la ejecución presupuestaria anual de sus fondos? ¿En qué consiste dicho procedimiento?

8. ¿Considera el método antes mencionado efectivo desde el punto de vista operativo? ¿Por qué?
9. ¿Participan en la elaboración del POA? ¿De qué manera?
10. ¿Qué aspectos se han omitido durante la asignación presupuestaria y deberían tenerse en cuenta desde su punto de vista?
11. ¿El monto asignado se encuentra acorde con las necesidades presentadas? ¿Por qué?

Gracias por su colaboración.



Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Anexo 4: Entrevista Director (a) de Departamento

Entrevistado:

N° de Entrevista _____

Fecha: ___ / ___ / _____

1. ¿De qué manera participa en el proceso de asignación presupuestaria?
2. ¿Qué aspectos se han omitido durante la asignación presupuestaria y deberían tenerse en cuenta desde su punto de vista?
3. ¿El monto asignado para el eje de docencia se encuentra acorde con las necesidades presentadas? ¿Por qué?
4. Considera apropiada las inversiones en infraestructura que realizó FAREM-Estelí durante el año 2014? ¿Por qué?
5. ¿Cómo percibe la calidad educativa de FAREM-Estelí, desde el punto de vista de los programas, docentes y metodología de enseñanza?
6. ¿Qué aspectos se han omitido durante la asignación presupuestaria y deberían tenerse en cuenta desde su punto de vista?
7. ¿Qué efectos tiene sobre cada eje la ausencia de una unidad presupuestaria?

8. ¿Qué procedimiento emplea para monitorear la ejecución presupuestaria anual de los fondos? ¿En qué consiste dicho procedimiento?
9. ¿Considera el método antes mencionado efectivo desde el punto de vista operativo? ¿Por qué?
10. ¿Participan en la elaboración del POA? ¿De qué manera?

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Anexo 5: Entrevista Presidente de UNEN

Entrevistado:

N° de Entrevista _____

Fecha: ___ / ___ / _____

1. ¿Qué tipo de atención se les brindo a los estudiantes durante el año 2013 y 2014?
2. ¿De qué manera participa en el proceso de asignación presupuestaria?
3. ¿Considera apropiado el método empleado por FAREM-Estelí para la asignación presupuestaria?
4. ¿Cómo perciben la calidad educativa de FAREM-Estelí, desde el punto de vista de los programas, docentes y metodología de enseñanza?
5. ¿Qué procedimiento emplea UNEN para monitorear la ejecución presupuestaria anual de sus fondos? ¿En qué consiste dicho procedimiento?
6. ¿Considera el método antes mencionado efectivo desde el punto de vista operativo? ¿Por qué?
7. ¿Participan en la elaboración del POA? ¿De qué manera?
8. ¿Qué aspectos se han omitido durante la asignación presupuestaria y deberían tenerse en cuenta desde su punto de vista?
9. ¿El monto asignado se encuentra acorde con las necesidades presentadas? ¿Por qué?

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 6:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN -Managua

Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí

Encuesta

N° de Encuesta _____

Fecha: ___ / ___ / _____

Marque con una "X" donde corresponda

I. Datos Generales

A. Edad:

17- 20

21 – 25

26 – 30

31 a más

B. Sexo:

Masculino

Femenino

C. Turno:

Matutino

Vespertino

Nocturno

Sabatino

II. Calidad Educativa

A. Calidad de los docentes.

Mala.

Regular.

Buena.

Muy Buena.

B. Metodología de enseñanza.

Mala.

Regular.

Buena.

Muy Buena.

C. Calidad de los programas educativos.

Mala.

Regular.

Buena.

Muy Buena.

D. Infraestructura y condiciones de las áreas de estudio.

Mala. Regular. Buena. Muy Buena.

E. Acceso a literatura actualizada para fortalecer el proceso de aprendizaje.

Mala. Regular. Buena. Muy Buena.

F. Acceso a medios didácticos.

Mala. Regular. Buena. Muy Buena.

III. Atención Estudiantil.

A. ¿Recibe algún tipo de apoyo económico por parte de FAREM-Estelí?

Si. No.

B. ¿Está involucrado en algún tipo de actividades recreacionales (cultura y deportes) en FAREM-Estelí?

Si. No.

C. ¿FAREM-Estelí lo motiva para alcanzar un nivel educativo superior por medio de cursos, postgrados o maestrías?

Si. No.

D. ¿Recibe apoyo de FAREM-Estelí para el desarrollo e involucramiento en programas de investigación?

Si. No.

E. ¿El monto asignado por FAREM-Estelí cubre las necesidades del cuerpo estudiantil?

Si.

No.

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 7:

INFORME DE EJECUCION PRESUPUESTARIA 2014			
(POR OBJETO DEL GASTO)			
APORTE ESTATAL			
Grupo	Sub grupo	Descripción	Ejecución
		Global	
1		Servicios personales	xxxx
	11	Personal permanente	
	13	Personal transitorio	
	14	Horas extraordinarias	
	15	Asistencia social al personal	
2		Servicios no personales	xxxx
	21	Servicios básicos	
	22	Arrendamiento y derechos	
	23	Mantenimiento, reparación y limpieza	
	25	Servicios comerciales y financieros	
	26	Publicidad y propaganda	
	27	Pasajes y viáticos	
	28	Impuestos, derechos, tasas y multas	
	29	Otros Servicios	
3		Materiales y suministros	xxxx
	31	Alimentos y materiales de origen animal o vegetal	
	32	Minerales	
	33	Textiles y vestuarios	

	34	Productos de papel cartón e impresos	
	35	Productos de cuero y caucho	
	36	Productos químicos, combustible y lubricantes	
	37	Productos de minerales no metálicos	
	38	Productos metálicos	
	39	Otros materiales y suministros	
4		Bienes de uso	xxxx
	41	Bienes inmuebles	
	42	Maquinaria y equipo	
5		Transferencias corrientes	xxxx
	51	Programa de becas	
	51	Pensiones y jubilaciones	
	51	Reconocimiento por años de servicio	
	51	Becas a personal administrativo	
	51	Donaciones, gratificaciones y recompensas	
	53	Otras transferencias (CIES-INIES)	
		Subtotal gastos corrientes	254, 137,885.42
6		Transferencia de capital	35, 585,837.83
	61	Proyectos de inversión	35, 585,837.83
		Total de la ejecución	289, 723,723.25

Anexo N° 8: Soporte Académico (Recursos didácticos)



Anexo Nº 9: Estación Experimental “El Limón”



Anexo N° 10: Estación Meteorológica



Anexo N° 11: Informe Trimestral



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN - MANAGUA
PROYECCION BIENES Y SERVICIOS 2014 (POR OBJETO DEL GASTO)

APORTE ESTATAL

	FAREW - Estelí	Bienes y Servicios Centralizados	Ejecución Enero / Abril	Saldo Bienes y Servicios Centralizados	Bienes y Servicios Descentralizados	Ejecución Enero / Abril	Saldo Bienes y Servicios Descentralizados	Bienes y Servicios 2014	Ejecución Enero / Abril	Saldo Bienes y Servicios y Servicios 2014
1	Servicios Personales									
11	Personal permanente									
12	Gastos de representación									
13	Personal transitorio									
14	Horas extraordinarias									
15	Asistencia social al personal									
16	Beneficios y compensaciones									
	Total Capítulo # 1									
2	Servicios No Personales									
21	Servicios básicos									
22	Arrendamiento y derechos									
23	Mantenimiento, reparación y limpieza									
24	Servicios técnicos y profesionales									
25	Servicios comerciales y financieros									
26	Publicidad y propaganda									
27	Pasajes y viáticos									
28	Impuestos, derechos, tasas y multas									
29	Otros servicios									
	Total Capítulo # 2									
3	Materiales y suministros									
31	Alimentos y materiales de origen animal o vegetal									
32	Minerales									
33	Textil y vestuario									
34	Productos de papel, cartón e impresos									
35	Productos de cuero y caucho									
36	Productos químicos, combustible y lubricantes									
37	Productos de Metales no Metálicos									
38	Productos Metálicos									
39	Otros Materiales y Suministros									
	Total Capítulo # 3									
4	Bienes de Uso									
41	Bienes pre-existentes y usados									
43	Maquinaria y equipo									
45	Libros, revistas y otros elementos coleccionables									
47	Semovientes									
48	Activos intangibles									
	Total Capítulo # 4									

Anexo Nº 12: Edificio Cultura y Deportes



Anexo Nº 14: Memorias de cálculo del presupuesto anual.

Para consolidar toda la información presupuestaria de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM –Estelí) se propone la implementación de una herramienta constituida por los requerimientos de cada unidad, ayudando al fortalecimiento de la cultura de planificación del personal, porque se realizarán pequeños presupuestos por cada sección.

Es importante que a lo largo del proceso presupuestario y en particular al realizar la integración, se efectúen reuniones interdepartamentales que permitan a los distintos responsables obtener una visión de conjunto que clarifique y oriente el proceso de decisión.

Cada jefe de área contará con una cédula presupuestaria, la cual se dividirá en dos partes una contendrá la descripción de los artículos, actividades o servicios que se solicitan, la cantidad y el costo de los mismos y la otra estará conformada por lo autorizado por el Decano en cuanto al monto aprobado y el origen de los fondos.

Las cédulas presupuestarias son cálculos que enlazan e integran la información y datos de las unidades con los recursos disponibles que maneja el área administrativa. Los resultados de las cédulas con los recursos previamente aprobados, servirán para alimentar un presupuesto general.

El formato constara de cinco secciones:

- Bienes y servicios: Estará conformada, por los fondos centralizados y descentralizados pertenecientes al estado, la sumatoria de ambos brindará el costo total de cada cuenta.

- Inversión: Los fondos proyectados son los pertenecientes al estado y funcionará de la misma forma que la cuenta bienes y servicios.
- Bienes y servicios: La diferencia de esta sección con la primera es la procedencia de los recursos, las proyecciones se realizan para ejecutarse con fondos propios y se estipula la afectación del monto, ya sea de algún organismo, matrícula u otros.
- Total general: Esta columna se basa en la sumatoria de los subtotales de las secciones previas.
- Plan Operativo Anual (POA): La información presupuestaria proyectada se contrapone con los objetivos planteados en el plan. Para esto en cada casilla de las cuentas se indica el código del objetivo que se cumpliría y se coloca el período de ejecución.

El presupuesto general permitirá planificar los recursos necesarios durante el año, los cuales serán empleados en los rubros inversiones, bienes y servicios, permitiendo determinar cuál objetivo del Plan Operativo Anual se está cumpliendo con cada proyección y el período aproximado de desembolso.



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas

Responsable: Director de departamento

Nº	Descripción	Para uso del departamento			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Docencia						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferías						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						

	Subtotal						
4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Data show						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
7	Giras de campo						
	Viajes						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Educación

Responsable: Director de departamento

Nº	Descripción	Para uso del departamento			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Docencia						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferías						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						

	Subtotal						
4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Data show						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
7	Giras de campo						
	Viajes						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Ciencia y Tecnología

Responsable: Director de departamento

Nº	Descripción	Para uso del departamento			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Docencia						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferías						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						

	Subtotal						
4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Data show						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
7	Giras de campo						
	Viajes						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Investigación

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso del departamento			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Docencia						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						

4	<i>Viáticos al exterior</i>						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	<i>Subtotal</i>						
5	<i>Inscripción / eventos</i>						
	Nacionales						
	Internacionales						
	<i>Subtotal</i>						
6	<i>Mobiliario y equipo de oficina</i>						
	Data show						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	<i>Subtotal</i>						
7	<i>Giras de campo</i>						
	Viajes						
	<i>Subtotal</i>						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Posgrado

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso del departamento			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Docencia						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferías						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						

	Subtotal						
4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Data show						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
7	Giras de campo						
	Viajes						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Inventario

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso de inventario			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	Papelería y útiles de oficina						
	Oficinas						
	Subtotal						
2	Logística de eventos						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	Sub total						
3	Viáticos al interior						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						

Otros						
Subtotal						
TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Bodega

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso de bodega			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	Papelería y útiles de oficina						
	Oficinas						
	Subtotal						
2	Logística de eventos						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	Sub total						
3	Viáticos al interior						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						

Otros						
Subtotal						
TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Higiene y seguridad

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso de higiene y seguridad			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Capacitaciones						
	Simulacros						
	Brigadas de primeros auxilios						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						
6	<i>Mobiliario y equipo de oficina</i>						
	Computadoras						
	Escritorios						

Sillas						
Otros						
Subtotal						
TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Contabilidad

Responsable: Contadora

Nº	Descripción	Para uso de Contabilidad			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferias						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						

4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Secretaria de Facultad

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso de la secretaria de facultad			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	Papelería y útiles de oficina						
	Oficinas						
	Subtotal						
2	Logística de eventos						
	Ferías						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	Sub total						
3	Viáticos al interior						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	Subtotal						

4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Administración

Responsable:

Nº	Descripción	Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Para uso de la administración		
					Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferias						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						

4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Decanatura

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso de Decanatura			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferias						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						

4	Viáticos al exterior						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	Subtotal						
5	Inscripción / eventos						
	Nacionales						
	Internacionales						
	Subtotal						
6	Mobiliario y equipo de oficina						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	Subtotal						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Vice Decanatura

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso de Vice decanatura			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Logística de eventos</i>						
	Ferias						
	Congresos						
	Foros						
	Reuniones						
	Promociones						
	Capacitaciones						
	Talleres						
	Otros						
	<i>Sub total</i>						
3	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						

4	<i>Viáticos al exterior</i>						
	viatico de bolsillo						
	viatico de hospedaje						
	Boletos						
	<i>Subtotal</i>						
6	<i>Mobiliario y equipo de oficina</i>						
	Computadoras						
	Escritorios						
	Sillas						
	Otros						
	<i>Subtotal</i>						
	<i>TOTAL</i>						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Finca el Limón

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso de finca el Limón			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Papelería y útiles de oficina</i>						
	Oficinas						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						
3	<i>Materiales y suministros</i>						
	Materiales						
	Productos químicos y conexos						
	Alimentos y materiales						
	Otros productos						
	<i>Subtotal</i>						
4	<i>Maquinaria y equipo</i>						
	<i>Subtotal</i>						

5	Adquisición de ganado						
	Ganado menor						
	Ganado mayor						
	Subtotal						
	TOTAL						

Facultad Regional Multidisciplinaria

FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Área: Jardineros y Polivalente de Campo

Responsable:

Nº	Descripción	Para uso del personal			Para uso de la administración		
		Cantidad	Costo Unitario C\$	Costo Total C\$	Costo Autorizado C\$	Costo Total T/C	Afectación de fondos
1	<i>Viáticos al interior</i>						
	Alimentación						
	Transporte						
	Hospedaje						
	<i>Subtotal</i>						
2	<i>Materiales y suministros</i>						
	Herramientas menores						
	Herramientas mayores						
	Plantas						
	Otros						
	<i>Subtotal</i>						
	TOTAL						



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Facultad Regional Multidisciplinaria
FAREM – Estelí

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre ____

Presupuesto Global

Descripción	Proyección Bienes y Servicios Estado			Proyección Inversión Estado			Bienes y Servicios		POA		
	Centralizado	Descentralizado	Total	Centralizado	Descentralizado	Total	Fondos Propios	Afectación de Fondos	Total General	Objetivo Estratégico	Periodo de Ejecución (Trimestre)
	A	B	C=A+B	D	E	F=D+E	G		H=C+F+G		
Servicios Personales											
Servicios No Personales											
Materiales y Suministros											
Bienes de Uso											
Transferencias Corrientes											
Transferencias de Capital											
Inversión											
TOTAL GENERAL											

Anexo Nº 15: Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta moderna que surgió durante los años 90. Sus creadores fueron David Norton y Robert Kaplan. En el libro *El Cuadro de Mando Integral*; el autor Francisco Amo Baraybar lo define como:

“Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.” (Baraybar, 2011, págs. 10-11)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye un conjunto de medidas claves de rendimiento, incluidas las financieras y no financieras, que comprenden el rendimiento actual y los conductores de los resultados futuros. Este se mide a través de indicadores, los cuales se encuentran ligados a los planes de acción que permiten alinear el comportamiento del personal con la estrategia de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí). Esta herramienta le permitirá a la Universidad fortalecer ciertas áreas para continuar su proceso de mejora.

El punto de partida del CMI es la misión y visión de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), en consecución con los objetivos estratégicos de la misma, los cuales son la clave para alcanzar el fin deseado.

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton está compuesto por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Las perspectivas del cuadro de mando integral, para la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), corresponderá a sus ejes; gestión universitaria, docencia, extensión e investigación.

Cada perspectiva presenta sus propios objetivos, los cuales están contenidos en el Plan Estratégico Institucional 2015 – 2019, estos son congruentes con las necesidades a cubrir, las proyecciones de crecimiento y las disponibilidades presupuestarias para llevarlos a cabo.

Posteriormente se elabora el mapa estratégico, este es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la Universidad, de forma que se logre identificar su complementariedad.

Mapa Estratégico

PERSPECTIVA

GESTION UNIVERSITARIA



PERSPECTIVA

DOCENCIA



PERSPECTIVA

PROYECCION Y

EXTENSION



PERSPECTIVA

INVESTIGACION



Elaborado el mapa estratégico y establecida su relación entre objetivos, se procede a identificar los indicadores claves de cada uno de ellos y la forma de medirlos. Estos le permitirán a la Universidad obtener información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

Tabla Indicadores

Perspectiva Gestión Universitaria			
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula

Perspectiva Docencia			
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula

Perspectiva Extensión y Proyección			
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula

Perspectiva Investigación			
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula

La tabla de indicadores sirve de base para elaborar la tabla de Cuadro de Mando Integral, porque las primeras tres columnas se dejan igual, únicamente se agregan las metas, las cuales se expresadas en términos porcentuales o numéricos y la iniciativa. Esta última sección contiene las acciones a realizar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Gestión Universitaria				
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativa
Perspectiva Docencia				
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativa
Perspectiva Extensión y Proyección				
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativa
Perspectiva Investigación				
N°	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Iniciativa

Terminado el Cuadro de mando integral se realiza una simulación del mismo en excel, para comprobar estadísticamente las relaciones entre los indicadores. Posteriormente se procede a ingresar los datos e información pertinente en el programa BSC.

Archivo Editar Ver Estrategia gíbol Estrategia mapa Herramientas Informes Gráficos Ayuda

Indicadores: Informes: 14/09/2015

Haga clic en el botón "..." para editar el texto de la misión. Haga clic en el botón derecho del ratón para ocultar la barra de herramientas.

Name	Rendimiento	Progreso	Valor	Valor d...	Destino	Medida	Peso
Balanced Scorecard	30.91 %	30.91 %	0	61.82	%		
GESTION UNIVERSITARIA	18.18 %	18.18 %	0	36.36	%	1	
DOCENCIA	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
PROFESION Y EXTENSION	36.36 %	36.36 %	0	72.73	%	1	
INNOVACIONES	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
INNOVACIONES CON RECONOCIMI...	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
PROYECTOS SOCIALES	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
PROYECTOS SOCIALES CON RECO...	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
PROYECTOS EMPRENDEDORES	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
PROYECTOS EMPRENDEDORES CO...	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
PROFESIONALES EMPLEADOS	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
SATISFACCION DE EMPLEADORES	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
PERCEPCION SOCIAL	0.00 %	0.00 %	0	0	%	1	
DEPORTE	0.00 %	0.00 %	0	0	%	1	
CULTURA	0.00 %	0.00 %	0	0	%	1	
INVESTIGACION	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
NACIONALES	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
INTERNACIONALES	50.00 %	50.00 %	0	100	%	1	
INTERNACIONALIZACION	0.00 %	0.00 %	0	0	%	1	

Nombre: Balanced Scorecard
 Categoría fórmula: Weighted average of items

Indicadores: 103 indicadores

Last initiative: 14/09/2015 10:52:25 p.m. C:\Users\MICHAEL\Desktop\VICE-RECTORIA UNAN\INDICATIVAS BSC UNAN\INTERNACIONALIZACION.docx (Archivo)

Mapa de estrategia KPIs panel de control Análisis Alertas

33 categorías, 103 indicadores

Group by día (Promedio)

...hide

Archivo Editar Ver Estrategia árbol Estrategia mapa Herramientas Informes Gráficos Ayuda

Categorías: Indicadores: 14/09/2015 Informes: ...

Haga clic en el botón "... para editar el texto de la misión. Haga clic en el botón derecho del ratón para ocultar la barra de herramientas.

Name	Rendimiento	Rendimi...	Progreso	Valor	Valor (...)	Valor d...	Destino	Medida	Peso
Balanced Scorecard	30.91 %	30.91 %	30.91 %	0	61.82	0	61.82	%	1
GESTION UNIVERSITARIA	18.18 %	18.18 %	18.18 %	0	36.36	0	36.36	%	1
CPP TITULADO	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
NOMINA DOCENTES	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
NOMINA ADMINISTRATIVO	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
GASTOS BIENES Y SERVICIOS	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
CPP INVESTIGACION	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1
CPP INNOVACION	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1
CPP EMPENDIMIENTO	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1
INVERSIONES	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1
INVESTIGACION PROMEDIO	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1
INNOVACION PROMEDIO	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1
EMPRENDEDURISMO PROMEDIO	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1
DOCENCIA	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
DOCENTES LICENCIADOS	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
DOCENTES MASTER	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
DOCENTES DOCTOR	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
ESTUDIANTES ACTIVOS	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
PROYECCION Y EXTENSION	36.36 %	36.36 %	36.36 %	0	72.73	0	72.73	%	1
INVESTIGACION	50.00 %	50.00 %	50.00 %	0	100	0	100	%	1
INTERNACIONALIZACION	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0	0	0	0	%	1

ESTUDIANTES ACTIVOS
Descripción : Estudiantes activos

Balanced Scorecard
Weighted average of items

Objetivos de negocio: KPIs Mapa de estrategia panel de control Análisis Alertas

33 categorías, 103 indicadores

Group by día (Promedio)

septiembre 2015
dom lun mar mié jue vie sáb
35 30 31 1 2 3 4 5
36 6 7 8 9 10 11 12
37 13 14 15 16 17 18 19
38 20 21 22 23 24 25 26
39 27 28 29 30 1 2 3
40 4 5 6 7 8 9 10

Radar Optimización Circular
Peso Indicador
Riesgo KPI overview
Hora

Esta herramienta alinea los objetivos estratégicos de la Universidad con los de cada unidad, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta, además permite conocer la situación exacta en la que se encuentra la institución.

Por otra parte con la implementación del Cuadro de Mando Integral se podrá detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos Facultad hasta descubrir la causa original que dio lugar a las desviaciones.

Anexo Nº 16: Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), ayudara a identificar los eventos con impacto negativo o positivo en el logro de los objetivos institucionales.

A continuación se presenta el siguiente instructivo:

Nº	Item	Descripción
1	Nombre de la entidad	Señalar el nombre o denominación de la entidad.
2	Componente	Componentes de COSO: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Supervisión.
3	Subcomponente	Elementos, factores o partes del Componente de COSO. Ejemplo: En el componente de Ambiente de Control: la integridad y valores éticos, la estructura organizacional, la filosofía y estilo de la dirección, etc. Se identifican como subcomponentes.
4	Riesgo	Identificación resumida o el título del riesgo o evento que afecta la consecución de los objetivos de la entidad.
5	#	Número secuencial de factor de riesgo
6	Descripción del riesgo	Identificar y describir los eventos negativos (o no deseados) que en caso de ocurrir, tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de sus objetivos.
7	Factores internos o externos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los

		sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
--	--	------------------------------------------------------------------

Nº	Item	Descripción									
8	Factores internos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.									
9	Importancia	La importancia del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional. Se calificará con el valor de (10) cuando el factor de riesgo es muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso. (5) cuando el factor de riesgo tiene importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso, y; (1) cuando el factor de riesgo no sea significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.									
10	Probabilidad	<p>Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.</p> <p>Se calificará bajo los siguientes parámetros:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>Muy probable</td> <td>Se espera que ocurra una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Probable</td> <td>Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	Muy probable	Se espera que ocurra una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.	2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez.
Valor	Escala	Concepto									
3	Muy probable	Se espera que ocurra una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.									
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez.									

		1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancias excepcionales.
--	--	---	------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

Nº	Item	Descripción		
		<p>Por impacto se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos. Se calificará bajo los siguientes parámetros:</p> <p>Valor Escala Concepto</p>		
11	Impacto	3	Alto	<p>Las consecuencias amenazarán la supervivencia Del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad.</p> <p>Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos.</p>
		2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.
		1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.

12	Riesgo Inherente	<p>Riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto.</p> <p>Ej: (10 importancia, 2 Probable, 3 Alto impacto) = 60</p> <p>Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala y colores:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Calificación Final:</th> <th>Riesgo</th> <th>Color</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De 1 a 10</td> <td>BAJO</td> <td>Verde</td> </tr> <tr> <td>De 11 a 30</td> <td>MODERADO</td> <td>Naranja</td> </tr> <tr> <td>De 31 a 90</td> <td>ALTO</td> <td>Rojo</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación Final:	Riesgo	Color	De 1 a 10	BAJO	Verde	De 11 a 30	MODERADO	Naranja	De 31 a 90	ALTO	Rojo
Calificación Final:	Riesgo	Color												
De 1 a 10	BAJO	Verde												
De 11 a 30	MODERADO	Naranja												
De 31 a 90	ALTO	Rojo												

Nº	Item	Descripción
13	Controles	Son políticas o procedimientos que forman parte del control interno y que son diseñados para asegurar el funcionamiento o procesamiento adecuado de la información. En esta columna se describirán los controles existentes o establecidos por la entidad en sus diferentes procesos, que estén relacionados directamente con los riesgos identificados.
14	Importancia	Se calificará nuevamente considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 9 de este instructivo.
15	Probabilidad	Se calificará nuevamente considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 10 de este instructivo.
16	Impacto	Se calificará nuevamente considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 11 de este instructivo.

17	Riesgo Residual	Es el riesgo remanente luego que la entidad ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto. La clasificación de alto, moderado o bajo se efectuará según los parámetros establecidos en el No. 12 de este instructivo.
----	-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Para efectuar una evaluación de riesgos primeramente se identifican todos los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos. El instructivo presentado anteriormente, es el medio para completar la matriz de gestión de riesgo, esta trae múltiples beneficios:

- Identificación de las actividades que requieren mayor atención y áreas críticas de riesgo.
- Uso eficiente de recursos en el proceso operativo.
- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Promueve el monitoreo continuo.

Matriz de Evaluación de Riesgos

