

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador  
Facultad de Ciencias Económicas



**Seminario de graduación para optar al Título de Banca y finanzas:**

Tema general:

Planeación financiera.

Sub tema:

El presupuesto como una herramienta de planeación financiera en el Ejército de Nicaragua en el año 2014.

Autores:

Bra. Kathya Azucena Maltez Amador.

Bra. Eveling Raquel Maltez.

Tutor:

Msc. Sandra Alvarado Cervantes.

Managua, 01 de Junio del año 2015.

## **DEDICATORIA**

Le dedico este trabajo primeramente a dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante cada día para lograr mis objetivos, además por su infinita bondad y amor.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor y a todos aquellos que me ayudaron a realizar este trabajo.

Br. Eveling Raquel Maltez

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo a cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido el soporte en todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios. A mi madre y demás familiares ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Un agradecimiento especial a mi maestra Profesora Sandra, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por escucharme siempre.

Br. Evelin Raquel Maltez

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante en mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre, que aun cuando vivimos siempre en la distancia su apoyo siempre significo algo importante para mí. A mi hija, porque es el motivo principal de todo mi esfuerzo. A mi suegra, por apoyarme cuando lo necesitaba y a mi esposo por ser quien lidia todos los días con migo desde que estoy en la Universidad, por apoyarme y aconsejarme como solo él puede hacerlo.

Kathya Maltez.

## **AGRADECIMIENTO.**

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco el apoyo y amor incondicional de mi madre, que sin duda alguna siempre me guio corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi padre, porque su amor siempre fue importante para mí. Y porque sé que en este momento debe sentirse orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A mi suegra, por darme todo su apoyo y amor como si fuera su hija.

A mi hija, por ser el motor que me impulsa a ser cada día mejor.

Y a mi esposo, por su apoyo, cariño, amor incondicional y por ser el amor de mi vida.

Kathya Maltez.

CARTA AVAL

Managua, 10 de diciembre de 2014.

**Msc. Álvaro Guido Quiroz**  
**Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas**  
**Su despacho.**

Estimado Maestro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informa Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: Finanzas a Corto Plazo y el subtema: **“El presupuesto como una herramienta de planeación financiera en el Ejército de Nicaragua en el año 2014.”**, presentado por las bachilleras: Eveling Raquel Maltez, carnet No. 09-21096-9 y Kathya Azucena Maltez, carnet No. 05-20646-4, para optar al título de Licenciados en Banca y Finanzas.

Este informe final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación, que específicos la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar la fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Si más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

Msc. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes

Tutor

## RESUMEN

En el presente trabajo se aborda la planeación financiera a corto plazo en una institución estatal siendo esta en el Ejército de Nicaragua para el año 2014.

Se inicia desarrollando conceptos generales relacionados al tema que permita dar a conocer, al lector como se da la planeación financiera a corto plazo en una institución estatal, especificando en el Ejército de Nicaragua, con el fin de mejorar la planeación y proponer nuevos proyectos.

Se explica la importancia que tiene la planeación en las instituciones a corto plazo, que permita a las empresas e instituciones a cumplir con sus metas y objetivos propuestos.

Se plantean los tipos de planeación financiera a corto y largo plazo, así como las ventajas, desventajas y características, que permita a la institución conocer nuevos procesos para que sus objetivos sean satisfactorios.

Finalmente se desarrolla un caso práctico donde planteamos las necesidades y la posibilidad que la de Servicios Topográficos pueda iniciar sus operaciones como unida en el año 2014 y a la vez contar con un presupuesto ordinario con el objetivo de analizar interpretar y fortalezas y debilidades que se presenten, así como determinar los beneficios de obtener dicho presupuesto.

## I. Introducción

La planeación es la primera función administrativa ya que ayuda a determinar por anticipado los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. Además comienza por establecer los objetivos y detallar planes para determinar donde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse.

La planeación es importante en el ámbito de los negocios ya que de ella depende el éxito de las Inversiones. Si se planean bien las finanzas será posible lograr que el dinero del estado se invierta en los instrumentos que generen mayores rendimientos y así la institución podrá lograr sus objetivos.

El objetivo del presente seminario de graduación es analizar el cumplimiento de las actividades presupuestadas como parte de la planeación financiera a corto plazo de la Dirección de Operaciones y Planes del Ejército de Nicaragua en el año 2014.

A lo largo de la investigación se detallaran diferentes conceptos generalizados de Planeación financiera, características, ventajas, principios financieros y conocimientos de contabilidad gubernamental aplicados a la planeación de la institución estatal, importancia, planes a seguir para una buena planeación, procedimientos y método.

A través de estas técnicas y ejemplos, se podrá confirmar que para la optimización de recursos de cualquier institución del estado, se debe contar con un buen plan financiero a corto plazo en donde se evalúen todas las fortalezas y amenazas.

Se evaluará las posibilidades de constar con un presupuesto ordinario, en el cual se deberán tomar en cuenta factores como la inflación, los objetivos principales del proyecto a emprender, las fortalezas y amenazas, entre otros.

## II. Justificación

El propósito de este trabajo es dar a conocer las herramientas que faciliten la elaboración de una planeación financiera a corto plazo en el Ejército de Nicaragua como es la creación presupuesto, tomando en cuenta que los recursos de esta organización deben ser muy bien planificados para evitar el desvío o mal uso de los recursos que en toda institución del estado es la prioridad.

El objetivo de este trabajo es introducir al lector a la planeación financiera, a fin de que conozca las normas y procedimiento, para que pueda saber cuál es su función y la mejor manera de aprovechar las herramientas de la administración, la contaduría y las finanzas, tomando en cuenta que se deberán denotar las actividades presupuestadas y planificadas en la Dirección de Operaciones y Planes del Ejército de Nicaragua en el año 2014.

Esta información les será útil no solo a las personas del ente gubernamental; sino también para que las personas del sector externo a la institución puedan visualizar en que se invierten los recursos que se asignan del presupuesto nacional, de qué forma se planifican los proyectos y cuáles son los beneficios de la inversión en el país.

Es importante para el lector por que podrá diferenciar cuales son las necesidades de un ente gubernamental y una empresa comercial, así mismo es de gran ayuda para nosotros ya que enriqueceremos nuestros conocimiento profesionales y haremos conocer al público como se ejecutan los procesos en el ejército.

### III Objetivos

#### 3.1 Objetivo general:

Analizar el cumplimiento de las actividades presupuestadas como parte de la planeación financiera a corto plazo de la Dirección de Operaciones y Planes del Ejército de Nicaragua en el año 2014.

#### 3.2 Objetivos específicos:

- ❖ Definir conceptos de planeación financiera, la importancia de realizar la planeación a Corto Plazo en la institución.
- ❖ Conocer el concepto y las diferencias entre contabilidad gubernamental y empresarial.
- ❖ Explicar los procedimientos y métodos de las actividades planeadas en la dirección de operaciones y planes del ejército de Nicaragua para el año 2014.
- ❖ Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para una mejor planeación financiera del ejército de Nicaragua para el año 2014.
- ❖ Determinar el nivel de cumplimiento del presupuesto por medio de un caso práctico del ejército de Nicaragua para el año 2014.

## IV. Desarrollo del subtema

### 4.1. Generalidades de las finanzas y planeación financiera

#### 4.1.1. Origen y evolución de las finanzas.

Según la Universidad Nacional Autónoma de México, (2005) a principio de siglo las finanzas eran consideradas como parte de la economía:

En los años 20's el desarrollo tecnológico y la aparición de nuevas industrias centró la atención en el financiamiento externo, más que en una administración interna.

La depreciación de los años 30's obligó a centrar el estudio de las finanzas en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de la liquidez, quiebras, liquidaciones y reorganizaciones.

Durante la década de los 40's hasta principios de 1950, las finanzas siguieron el enfoque tradicional de la década anterior. Analizaban a la empresa desde el exterior, sin poner mayor énfasis en la toma de decisiones dentro de la misma.

A mediados de los años 50's desempeñaron un papel muy importante tanto el presupuesto de capital como las consideraciones relacionadas al mismo. A partir de esta década, sistemas complejos de información brindaron al administrador financiero herramienta en las cuales pudieran tomar decisiones correctas.

En la década de 1960 tiene un lugar importante acontecimiento: el desarrollo de la teoría del portafolio, así como su aplicación a la administración financiera.

La Teoría de portafolios fue presentada por primera vez por Markowitz en 1952.

En su parte fundamental menciona que el riesgo de un activo individual no se debe juzgar sobre las base de las posibles desviaciones del rendimiento esperado, sino en relación con su contribución marginal al riesgo global de un portafolio de activos. Según el grado de correlación del activo con respecto a los demás, será el riesgo del mismo.

En la década de los 70's Black y Scholes formularon modelos de fijación de precios de opciones para la evaluación de los derechos financieros. Se centró la atención en las

imperfecciones del mercado al juzgar la selección de activos realizadas por la empresa, el financiamiento y los dividendos.

En la década de 1980, se dieron grandes avances intelectuales de las empresas. La información económica permitió lograr un mayor entendimiento del comportamiento de los documentos financieros en el mercado.

En los años 90's las finanzas han tenido, una función estratégica en las empresas. Las finanzas se han convertido en una parte medular de la generación de la riqueza. A medida que los mercados internacionales se integran, las finanzas se enfocan a la búsqueda de las mejores oportunidades tanto dentro como fuera de sus fronteras.

Las finanzas han evolucionado de estudio descriptivo que fueron en sus orígenes, a la inclusión de análisis y teorías normativas. Su campo de interés ha dejado de situarse en el análisis externo de las empresas, para concentrarse en mayor medida en la toma de decisiones de la empresa.

El origen de las finanzas se ubica en el área de economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dineros y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de capacitación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste de capital.

En sus inicios las finanzas se entendieron como economía empresarial, lo que en la actualidad se conoce como microeconomía o las finanzas de la empresa que a su vez se define como parte de la ciencia económica fundamentales (unidades económicas de producción o empresas y unidades económicas de consumo o familia), así como los distintos mercados y de los precios que en ellos se forman, de los distintos comportamientos que tienen los participantes en ellos. (UNAM, 2005).

#### 4.1.2. Definición de finanzas

El término de finanzas proviene del latín “finís” que significa acabar o terminar. Es un término cuyas implicaciones afecta tanto a individuos como a empresas, organizaciones y estados porque tiene que ver con la obtención y uso o gestión del dinero.

Por ello, e indistintamente la profesión u ocupación que tengamos resulta necesario conocer que es, que significa o simplemente cual es la definición del termino FINANZAS debido a que todos de una forma u otra, percibimos dinero, lo gastamos, pedimos prestado y algunos además invierten y corren riesgos. (Thompson 2008)

##### 4.1.2.1 Definición de finanzas según diversos autores:

- (Simón Andrade, 2005) Define el termino finanzas de la siguiente manera:1) “Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean estas inversiones en bolsa, en inmueble, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario etc.” Y 2) “Área de la economía en la que se estudia el funcionamiento de los mercados de capitales y la oferta y precio de los activos financieros”.
- (Según Bodie y Merton, “Finanzas”, 2003, p.2): las finanzas “Estudia la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.
- (Para Ferrel O. C. y Geoffrey Hirt, “Introducción a los negocios en un mundo cambiante”, cuarta edición 2004, p.8): El término finanzas se refiere a “todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz”.
- En la enciclopedia libre Wikipedia, tenemos que las finanzas 1) “son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos”, 2) “suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero”.

Las finanzas son una parte de la economía que se encarga de la obtención, gestión y optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, ya sea de la empresa o del estado.

#### 4.1.3 Conceptos de planeación:

La planeación en las empresas es un proceso continuo que busca aprovechar las oportunidades que se presentan, reducir o mitigar las amenazas, potenciar las fortalezas, transformar las debilidades encontradas, para poder dar soluciones a problemas y así mismo atender las necesidades de la empresa esto a través de estrategias que de manera eficiente apunten al cumplimiento de metas y objetivos.

La planeación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración y otros autores:

- Según George Terry: "La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.
- El autor (Stephen et al., 1996) define la planeación financiera como "La declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas".
- Por su parte Weston (2006) plantea que "La planeación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base

estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones''.

- Idalberto, Chiavenato (2000)"La planeación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa."
- Otros la definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por ultimo comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

#### **4.1.4 Objetivo de la Planeación**

El objetivo de la planeación financiera es mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la institución, está presente tanto en el área operativa como estratégica, aportando una estructura acorde a los objetivos y metas del sistema, esto a través de una contabilidad analítica y financiera.

Gracias a la planeación financiera se pueden cuantificar las propuestas y evaluar los costos, definiendo el rumbo que tiene que seguir la institución para alcanzar los objetivos, mediante un funcionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

#### **4.1.5 Planes financieros.**

Los planes financieros se dividen en dos tipos:

**4.1.5.1 Los planes financieros a largo plazo (estratégicos).** Estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de estas acciones durante el periodo de dos años a diez años.

El plan estratégico: son aquellos planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales, puesto que ellos son aquellos que propiamente le interesan o le dan base fundamental para organizarse internamente en este modelo pues también se fijan aquellos principios sobre cómo hacer negocio; como competir exitosamente y como atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos dentro de la organización; se debe planificar lo más mínimo a detalle. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter 2013).

**4.1.5.2 Los planes financieros a corto plazo (operativos).** Especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones. La mayoría de estos planes cubren el periodo de un año.

Los pasivos corrientes representan el financiamiento a corto plazo de la empresa, porque incluyen todas las deudas de la entidad que se vencen en un año o menos. Estas deudas incluyen generalmente los montos que se deben a proveedores (cuentas por pagar), empleados y gobiernos (deudas acumuladas) y bancos entre otros. (Lawrence J. Gitman, 2007)

El plan operacional: este tipo de planes se caracteriza por que son más específicos o limitados ya que abarca una parte operativa particular de la organización. Este tipo de planes normalmente los gerentes pueden medirlos más fácilmente sin perder la visión a aquellos planes que van a un plazo mayor. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter 2013).

“No existe una definición universalmente aceptada para las fianzas a corto plazo. La diferencia más importante entre las fianzas a corto y largo plazo es el posicionamiento en el tiempo de los flujos de efectivo”. (Stephen et al., 1996)

La Planeación hoy, dadas las condiciones del entorno, es fundamentalmente de corto plazo. La planificación financiera de corto plazo nos permite determinar los excedentes o déficit de tesorería prevista según los estados financieros proforma (estado de resultados y balances proyectados) y el presupuesto que es una herramienta para ver nuestro flujo de efectivo. Esta cuantificación es la que nos permite desarrollar estrategias de inversión (en el caso de que se obtengan excedentes) y estrategias de financiamiento (en los casos en que proyectamos déficit) (Contreras, 2009)

Cuatro de las partidas más importantes en el activo circulante son: efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios. En el pasivo circulante tenemos dentro de las partidas más importantes las cuentas por pagar, los gastos por pagar y los documentos por pagar.

#### **4.1.5.2.1. Ciclo operativo y ciclo de efectivo.**

En la actividad a corto plazo se presentan una serie de eventos y dediciones que crean flujos de entradas y salidas de efectivo las que están desfasadas porque el pago de efectivo no se realiza al mismo tiempo que se recibe el efectivo y son inciertos porque las ventas y los costos futuros no pueden predecirse con exactitud. (Contreras, 2009)

El ciclo operativo es el periodo desde que se adquieren los inventarios, se venden y se cobra el efectivo. El ciclo de efectivo es el periodo desde el momento en que se paga el inventario hasta que se cobra la venta.

El ciclo de efectivo depende del ciclo de inventario, de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar. Si crecen los ciclos de inventario y cuentas por cobrar aumenta el ciclo de efectivo y disminuye si la empresa puede diferir el pago de las cuentas por pagar.

La mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, por lo que requieren financiamiento para los inventarios y para las cuentas por cobrar. Cuanto mayor sea el ciclo de efectivo, más financiamiento se requerirá. Entre más corto sea el ciclo de efectivo menor será la inversión en inventario y cuentas por cobrar y por consecuencia el total de activo rotará más.

El ciclo de conversión de efectivo puede usarse para trazar políticas de inversión en activos circulantes, partiendo de que la política de capital de trabajo se refiere a dos aspectos básicos: definir el nivel apropiado de activos circulantes y la forma en que estos serán financiados.

#### **4.1.5.2.2 Flujos de efectivo.**

El presupuesto de flujo de efectivo es una herramienta fundamental en la planificación financiera a corto plazo, ya que este permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo y el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos.

La mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo y otros; inversiones de capital y por último impuestos, intereses y pago de dividendos.

El flujo de efectivo nos indica cuánto financiamiento se necesita obtener para hacerle frente a las operaciones planificadas.

La administración de cuentas por cobrar es otra variable a considerar en la planificación financiera a corto plazo. Esta dada por la política de otorgamiento de crédito a los clientes y el seguimiento al vencimiento de las facturas. (Contreras 2009)

**4.1.6 El proceso de la planeación presupuestal:** es el encargado de atender las actividades que tienen que ver con el dinero que se posee y saber escoger dónde y cuándo invertirlo correctamente en un largo plazo de tiempo.

“En el presupuesto se expresa la cuantificación (normalmente en términos monetarios) de los planes” (Hernández, 2012). Plan numérico que expresa resultados esperados en términos monetarios para un periodo específico; se usa como guía de planificación y control. En su elaboración participan casi todos los directivos de cualquier nivel.

“Por lo general los supervisores preparan su presupuesto de gastos del departamento y lo presentan al gerente de nivel inmediato superior para su revisión y aprobación. Los tiene que aprobar la alta dirección”. (Robbins y Decenzo, 2008)

#### **4.1.7 Características de la planeación.**

Entre las características más importantes de la planeación se encuentran:

- Figuerola (1990) plantea que cualquier empresa, sea turística o no, necesita poner en práctica mecanismos de planificación, pues en caso contrario es posible que se perdiera en el complejo laberinto de los sucesos y comportamientos económicos. La planificación pertenece a los procesos de gestión de previsión, consistiendo en incorporar el futuro a las decisiones del presente.
- La planeación representa el puente esencial entre el presente y el futuro, puente que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. Es la piedra angular para formular buenas estrategias. Sin embargo, aun cuando se considera tarea fundamental de la administración, con frecuencia es la que más descuidan los gerentes. La planeación resulta esencial para poner en práctica con éxito la estrategia y para evaluar la estrategia, en gran medida, porque las actividades para

organizar, motivar, integrar al personal y controlar dependen de una buena planeación. (Martínez y González, 2004)

- Es un proceso permanente y continuo: dado que no se agota en ningún plan de acción, sino que se está realizando continuamente en las empresas.
- Siempre estará orientada hacia el futuro: ya que la planeación se halla ligada a la previsión.
- Busca la racionalidad en la toma de decisiones: establece esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
- Es sistemática: la planeación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad.
- Es repetitiva: dado que incluye pasos o fases que se suceden además es un proceso que forma parte de otro mayor por ejemplo el proceso administrativo.
- Es una técnica de asignación de recursos: ya que tiene por fin la definición, el dimensionamiento y la asignación de los recursos humanos y no humanos de la empresa, según se haya estudiado y decidido con anterioridad.
- Es una técnica cíclica: se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la planeación permite condiciones de evaluación y medición para establecer una nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas.

#### **4.1.8 Ventajas y desventajas de la planeación.**

Según diversos autores tales como Martínez (2003), Matos (2005), Rodríguez (2005a), Lombardi (1994), Thompson y Strickland (1994) las ventajas y desventajas son:

#### 4.1.8.1 Ventajas.

- Brinda lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización.
- Ayuda a los dirigentes a tomar decisiones, además de reducir a un mínimo el peligro de cometer errores y de tener sorpresas desagradables.
- La Planeación reorienta los objetivos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido al proveer de ventajas competitivas sostenibles.
- Proporciona una guía a todos los miembros de la organización, en cuanto a lo que se está tratando de hacer y obtener
- Centra la atención de la alta dirección en las actividades a largo plazo, proporcionando un mayor control del futuro de la organización.
- Establece prioridades en la dirección de la organización.
- Induce a los directivos a estar atentos a los cambios que se está produciendo en el entorno de la organización.
- Proporciona medidas objetivas de resultados.
- Identifica habilidades y problemas
- Requiere actividades con orden y propósito. en esta ventaja se enfocan todas las actividades planificadas hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos buscados.
- Señala la necesidad de cambios futuros. ayuda a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para tomar en cuentas nuevas formas o manera d llevar una actividad.
- Proporciona una base para el control. Esta ventaja se ejecuta con el fin de cerciorarse que la planificación en la empresa está dando los resultados buscados.

- Estimula la realización. cuando hablamos de estimular es poner los pensamientos en papel y formular un plan que proporcione al encargado de hacer los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia y así mismo obtener un entendimiento más pleno de cada actividad y a la vez poder apreciar la base que apoya a las actividades administrativas.

#### **4.1.8.2 Desventajas.**

- La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.
- La planeación tiene barreras psicológicas. es una barrera usual ya que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.
- La planeación ahoga la iniciativa. dado que algunas personas piensan que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.
- La planeación demora las acciones. Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento. No puede dejar pasar el tiempo valioso reflexionando sobre la situación y diseñando un plan.
- La planeación es exagerada por los planificadores. Algunos críticos afirman que quienes hacen la planeación tienden a exagerar su contribución.
- La planeación tiene limitado valor práctico. Algunos afirman que la planeación no solo es demasiada teórica.
- Exige una considerable inversión de recursos y de concentración de la alta dirección de la organización.

#### 4.1.9 Planeación financiera e inflación.

Si las inversiones crecen en forma más rápida que la tasa de inflación se estará en una posición mucho mejor para adquirir diferentes bienes y servicios, sacándole un mejor provecho al dinero y obteniendo un buen retorno de la inversión.

Superar los efectos de la inflación, o el aumento gradual en el precio de las cosas, es una de las razones de por qué la planificación financiera es tan importante.

Dado que los precios tienden, por diferentes motivos, a aumentar con el paso del tiempo, el dinero de hoy no tiene el mismo poder comprador que, digamos, hace 2 años atrás. Dicho en palabras sencillas, con el mismo monto de dinero se puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios.

Esto significa que para mantener el mismo estándar de vida, una persona necesitaría de un aumento en su sueldo equivalente al aumento en la inflación de cada año. Una forma de lograr esto es invirtiendo su dinero en instrumentos que rinden más que la tasa de inflación, incluso después de impuestos. El rendimiento que se obtiene después de la inflación y los impuestos es llamado tasa real de retorno.

Cuando se hace un plan financiero se espera identificar los tipos de inversiones que se comporten de esta manera, y elegir las inversiones específicas que se harán para obtener retorno de la inversión.

## **4.2 Generalidades de la Contabilidad Gubernamental.**

### **4.2.1 Origen de la Contabilidad Gubernamental.**

Según la etimología originaria, la palabra "Contabilidad" indica el conjunto de cuentas y métodos de registración para "Llevar las cuentas" de una administración pública o privada y análogamente el termino "Contable", indica a quien "Lleva las cuentas o hace cálculos".

La contabilidad del estado, por lo tanto, debería significar el conjunto de criterios técnicos, tomados de la contabilidad y orientados a tener información de las operaciones contables del estado. (Miguel Ángel Ale, 2001)

### **4.2.2 Concepto de la contabilidad gubernamental.**

Según Juan Bayetto (1949): La contabilidad pública es la disciplina que se ocupa de la economía de la hacienda pública, cuyas operaciones estudia en conjunto y en detalle, a los efectos de formar y perfeccionar, por vía racional y experimental (y con miras al mejor cumplimiento de su fin) la doctrina administrativa de aquella.

El profesor Bayetto hace hincapié en su definición, en el aspecto económico de la hacienda, ello significa que ocupándose de la contabilidad pública del estudio de la gestión administrativa de los entes públicos, no analiza esa gestión en su totalidad sino que se limita a la administración económica, esto es, la actividad encaminada a la obtención de recursos y su correlativo empleo para la realización de los servicios públicos.

Alberto Arévalo (1954) por otra parte dice: que la contabilidad pública tiene un objetivo propio, que consiste en la aplicación sistemática de los principios y preceptos del contralor, tomados de la contabilidad general, a la actividad administrativa de carácter económico financiero del estado, para revelar dicha actividad, registrarla, exponerla y

apreciarla exactamente. Lo que presupone un conocimiento preciso de la organización y gestión de la hacienda pública y un vínculo estrecho y constante en su proceso operativo.

Eugenio A. Matocq (1962), sin embargo sugiere que la contabilidad pública es la parte de la contabilidad que se ocupa de dar el ordenamiento que permita medir el alcance, cumplimiento y resultado de la gestión y demás hechos previstos y acaecidos en la hacienda pública.

#### **4.2.2.1 La contabilidad Pública.**

La contabilidad pública es una disciplina que tiene autonomía científica, etimológicamente la palabra contabilidad indica un conjunto de cuentas y métodos que nos ayuda a llevar un control de la administración ya sea pública o privada, la contabilidad de estado tiene un contenido más amplio del que sugiere la denominación.

#### **4.2.3 Objetivos de la contabilidad Gubernamental.**

Según la ley No 550 Ley de administración financiera y de régimen presupuestaria, los objetivos del Subsistema de Contabilidad Gubernamental son:

- a) Establecer un sistema interrelacionado de políticas, normas y controles internos en el proceso de registro del sistema contable de todas las transacciones que originan las entidades y organismos del Sector Público al momento en que son conocidas y que causan un efecto de cambios en el patrimonio.
- b) Fomentar y establecer en las entidades y organismos del Sector Público la aplicación del control interno que garantice la custodia, salvaguarda y protección y permanente.
- c) Producir, para usos gerenciales y de control administrativo, los estados financieros de los Entes Contables, presentando los resultados de las operaciones, la situación financiera y los cambios operados en el período; así como los informes periódicos presupuestarios.

- d) Elaborar estados financieros consolidados del Sector Público, comprensivos de la totalidad de sus operaciones patrimoniales y presupuestarias, de manera que posibiliten el análisis comparativo y la evaluación de los resultados de sus operaciones y de su situación financiera.
- e) Generalizar el uso del Sistema de Administración Financiera en todos los organismos y entidades del Sector Público.

#### **4.2.3.1 El presupuesto y la planeación estatal, indicadores de transparencia**

El Estado a través de todas y cada una de sus entidades tiene el deber de presupuestar y planear antes de emprender cualquier proyecto y más aún si dicho proyecto se ha de desarrollar en el marco de la contratación estatal, cualquiera que sea la modalidad, esa planeación que ha de consultar un presupuesto oficial como punto de partida, y que debe estar precedida de una serie de actividades de planificación en las que por supuesto la elaboración de estudios técnicos es una de ella, especialmente cuando los factores que inciden en el proyecto son de alto contenido técnico o aquel implica un evidente impacto social, político o económico.

Más aún, dichas acciones de presupuesto y planificación pasan de ser excelentes herramientas para que la entidad asegure el éxito de cada proyecto, y se convierten en un principio obligatorio que denota “transparencia” porque bien lo ha dicho en más de una ocasión el Consejo de Estado, que la planeación es una manifestación del principio constitucional de eficacia por lo que la Administración Pública no puede ser improvisada ya que puede generar nulidad absoluta del acto o del contrato estatal.

En contratación estatal sí que es importante ese principio de transparencia, porque allí se aplica la buena fe objetiva que obliga a las partes a ser honestas en todas las etapas

contractuales so pena de responder por las consecuencias negativas que se deriven por ocultar la información o distorsionarla. En la etapa de planeación es la entidad pública la responsable principal de la calidad y veracidad de la información porque ella es quien convoca a la implementación de un proyecto o la suscripción de un contrato, tal como igualmente lo ha dicho el Consejo de Estado.

#### **4.2.4 Diferencias conceptuales, normativas y técnicas entre la contabilidad gubernamental y la del sector privado.**

Según CONAC (Consejo Nacional de Armonización contable, Noviembre 2010):

- El objeto de la contabilidad gubernamental es contribuir entre otras a la economía de la hacienda pública; en tanto que las entidades del sector privado está orientada a la economía de la organización.
- El presupuesto para los entes públicos representa responsabilidades formales y legales, siendo el documento esencial en la asignación, administración y control de recursos; mientras que en las entidades privadas tiene características estimativas y orientadas de su financiamiento.
- El proceso de fiscalización de las cuentas públicas está a cargo de los congresos o asambleas a través de sus órganos técnicos, en calidad de representantes de la ciudadanía y constituye un ejercicio público de rendición de cuentas. En el ámbito privado la función de control varía según el tipo de organización, sin superar el consejo de administración, nombrado por la asamblea general de accionistas y nunca involucra representantes populares.
- La información financiera del sector público es presentada con estricto apego. El cumplimiento de la ley y, en general sus estados financieros se orientan a informar si la ejecución del presupuesto y de otros movimientos financieros se realizaron dentro de

los parámetros legales y técnicos autorizados; mientras que los de la contabilidad empresarial informan sobre la marcha del negocio, su solvencia y la capacidad de resarcir y retribuir a los propietarios su inversión a través de reembolsos o rendimientos.

- Con las excepciones anteriores, tanto la teoría general de la contabilidad como las normas sobre información financiera que se utiliza para las actividades del sector privado son válidas para la contabilidad gubernamental.

### **4.3 Proceso de planeación presupuestaria del estado**

#### **4.3.1 Distribución del presupuesto de Nicaragua al ministerio de Defensa.**

El Presidente de la República envía a la Asamblea Nacional el Proyecto de Ley Anual de Presupuesto General de la República el 15 de octubre, y en los quince días siguientes, por delegación del Ejecutivo, el Ministro de Hacienda presenta la exposición de motivos del Presupuesto General de la República ante el plenario de la Asamblea Nacional. (Libro de la Defensa Nacional De Nicaragua)

La Comisión de Asuntos Económicos, Finanzas y Presupuesto analiza y dictamina el Proyecto de Ley Anual de Presupuesto entre noviembre y diciembre, antes que termine el período legislativo. En sesión plenaria, la Asamblea Nacional discute y aprueba la Ley Anual de Presupuesto General de la República, a más tardar el 15 de diciembre.

Generalmente, el Presidente de la República promulga la Ley Anual de Presupuesto y la envía para su publicación en La Gaceta, Diario Oficial a finales de diciembre o inicios de enero del siguiente año. En caso que no sea aprobada por el Parlamento, el presupuesto del año anterior entrará en vigencia durante el primer trimestre del siguiente.

En resumen, el proceso de formulación del Presupuesto de Defensa está dominado por consideraciones de disciplina fiscal agregada. En este proceso los fondos

son asignados, en gran medida, utilizando el presupuesto del año anterior como principal referencia para el nuevo presupuesto.

#### **4.3.2 Estructura y evolución del ministerio de Defensa.**

El Presupuesto de Defensa de Nicaragua está estructurado sobre la base de las clasificaciones del gasto en el presupuesto de egresos, exceptuando la clasificación funcional. Sin embargo, la clasificación programática del Presupuesto de Defensa es determinante en la formulación del presupuesto y las demás etapas del proceso presupuestario, ya que es inherente al método de presupuesto por programas adoptado en Nicaragua durante la década de 1960, utilizado desde entonces para la gestión del PGR. El propósito de esta modalidad de presupuesto es vincular costos y resultados, así como responsabilidad y resultados obtenidos para lograr un manejo eficiente de los recursos.

El método de presupuesto por programas requiere objetivos a más de un año de plazo e indicadores de efectividad, lo que implica una medición de insumos y resultados.

La actual estructura programática del Presupuesto de Defensa es consecuencia de la siguiente evolución: Durante la década de 1980 y hasta 1992, consistió en una sola partida global perteneciente al gasto del entonces Ejército Popular Sandinista (EPS) bajo la denominación “Ministerio de Defensa” en el documento del Presupuesto General de la República. A partir de 1993, el incluyó los fondos asignados al EPS y después al Ejército de Nicaragua desde 1995, en un programa único denominado “Defensa Nacional”, consistente en una sola actividad y desglosado por grupo y renglón conforme la clasificación por objeto del gasto.

Con la creación de lo que es hoy el Ministerio de Defensa en enero de 1997, el documento del Presupuesto General de la República incorporó, a partir de ese año, un

segundo programa, denominado “Actividades Centrales”, correspondiente al Ministerio de Defensa en sentido estricto.

#### **4.3.2.1 Estructura Programática**

El Presupuesto de Defensa es presentado en el Presupuesto General de la República bajo una estructura programática que refleja un presupuesto por programas siguiendo lo establecido y los procedimientos normados en la Ley de Régimen Presupuestario.

Oficialmente el presupuesto del Ministerio de Defensa cuenta con dos programas:

- Programa 01: Actividades Centrales. De conformidad con la Constitución Política, por delegación del Presidente de la República, en su carácter de Jefe Supremo del Ejército de Nicaragua, le compete a este programa, dirigir la elaboración de las políticas y planes referidos a la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad territorial nacional y dentro de estas atribuciones, participar, coordinar y aprobar los planes y acciones del Ejército de Nicaragua.

- Programa 02: Defensa Nacional. Corresponde a los gastos que ejecuta el Ejército de Nicaragua como único cuerpo armado militar, de acuerdo a la Constitución de la República y el Código de Organización, Jurisdicción y Previsión Social Militar, (Ley No 181 2014).

Al respecto, es preciso resaltar que en la práctica ambos Programas corresponden a los recursos asignados a dos instituciones que si bien presupuestariamente tienen una sola entidad administrativa, en la realidad formulan y ejecutan independientemente sus respectivos presupuestos.

### **4.3.3 Planeación del programa de actividades centrales (Ministerio de Defensa).**

La Dirección General Administrativa Financiera (DGAF) es responsable de la formulación del presupuesto en el Ministerio de Defensa. Para tal fin, la DGAF tiene con una oficina de presupuesto responsable de la programación financiera y registro de la información del anteproyecto de presupuesto, por actividad y renglón de gasto en el SIGFA local. La proyección de los gastos corrientes del MIDEF se realiza con datos de personal y nómina suministrados por la oficina de recursos humanos e información sobre los demás gastos corrientes proporcionados de la oficina de contabilidad. La demanda de gastos de capital proviene comúnmente de las distintas dependencias y es autorizada por el Ministro de Defensa.

#### **4.3.3.1 Planeación del programa de defensa nacional (Ejército de Nicaragua).**

En el Ejército de Nicaragua es responsabilidad de la Dirección de Finanzas, del Estado Mayor General, consolidar el anteproyecto de presupuesto de la institución. La Sección Contabilidad y Presupuesto completa el trabajo de programación financiera y registro de la información consolidada sobre el Anteproyecto de Presupuesto del Ejército. Las direcciones del Estado Mayor General (EMG) intervienen en la formulación del presupuesto, presentando su Plan de Actividades para el año próximo.

El mando de unidades establece la demanda de los distintos insumos requeridos para las actividades y los proyectos planificados, la que es entregada a la Dirección de Finanzas del Ejército.

#### 4.3.3.2 Distribución de los recursos a las instituciones del sector de defensa.

Administrativamente la ejecución de las actividades es responsabilidad de la autoridad correspondiente. Así, la formulación del presupuesto y la administración de los recursos que es centralizada.

De acuerdo a sus funciones, las direcciones respectivas atienden los diferentes gastos de ambos programas (Ministerio de Defensa y Ejército de Nicaragua), los que en el presupuesto ejecutado del año 2003, se clasificaron en los grupos de gastos siguientes:

- ***Servicios Personales***

Comprende los egresos en concepto de servicios prestados por el personal de Defensa e incluye: aportes patronales, pago de los gastos de representación, prestaciones sociales recibidas por el personal y pago de otros beneficios y compensaciones. Representa el 56.3% de los recursos asignados a la Defensa.

- ***Materiales y Suministros***

Comprende los materiales y suministros consumibles para el funcionamiento de las instituciones del Sector Defensa, incluidos los que se destinan a conservación, reparación y construcción de bienes de capital. Representan el 22.7% del Presupuesto de Defensa y responden a las siguientes características:

- Por su naturaleza están destinados al consumo final o intermedio.
- Su tiempo de utilización es relativamente corto, generalmente menos de tres años.

- ***Bienes de Capital***

Comprende la adquisición o construcción de activos fijos que aumentan el patrimonio de la entidad en un periodo dado. Pueden ser bienes físicos, construcciones y/o equipos que sirven para producir otros bienes o servicios y que no se agotan al primer uso.

Representan el 2.7% del presupuesto de Defensa y tienen una duración superior a tres años.

- **Transferencias Corrientes**

Hace referencia a los gastos que se efectúan con carácter de subsidios, aportes y ayudas a personas, instituciones privadas con o sin fines de lucro.

- **Previsión Social**

Constituye los aportes que el Estado realiza al Instituto de Previsión Social Militar en concepto de cotizaciones, para contribuir al sostenimiento del Fondo de Pensiones de Retiro, conforme lo establece la Ley 181.2014.

- **Transferencias de Capital**

Incluyen los aportes del Tesoro y los aportes en especie recibidos de donaciones externas que tienen como destino financiar proyectos de inversión pública para la prevención y mitigación de desastres y la administración y gestión de riesgos vinculados exclusivamente a tareas de la Defensa Civil.

#### **4.3.3.3 Proceso de planeación financiera en el Ejército de Nicaragua.**

La planeación financiera a corto plazo en el ejército de Nicaragua, no es más que el cumplimiento de las actividades presupuestadas como parte de la Dirección de Operaciones y Planes del Ejército de Nicaragua en el año 2013

Para realizar este presupuesto se tomara en cuenta el presupuesto del año anterior y todas las necesidades a corto plazo de la institución, valorando los ingresos, egresos y estados financieros.

## **4.4 Marco Legal.**

### **4.4.1 Ley No 550 “Ley de administración financiera y el régimen presupuestario.**

Ley de administración financiera y del régimen presupuestario establece las instrucciones que deben seguir las entidades gubernamentales al momento de presentar cualquier proyecto que busque el beneficio del país ante el sistema nacional de inversiones públicas.

En sus título 8 nos dice que el sistema de contrataciones comprende, los órganos normas generales, y procedimientos que regulan la adquisición, arrendamiento de bienes, construcciones de obra, consultoría y contrataciones de servicio de cualquier naturaleza que efectúen las entidades del sector público.

### **4.4.2 Ley No 737 “Ley de contrataciones administrativas del sector público para el proceso administrativo”.**

El objeto y aplicación de la ley 737 es establecer el régimen jurídico para la preparación, ejecución y extinción de las contrataciones administrativas para los organismos del sector público.

En su ámbito de aplicación es aplicable a los contratos públicos tales como; los contratos internacionales celebrados por el poder ejecutivo, las concepciones administrativas sujetas a leyes especiales, los contratos de reclutamiento y selección de trabajadores del sector público, las contrataciones en el extranjero que prestan el servicio exterior, cuando se trate de servicio público prestado a usuarios indeterminados a cambios de una tarifa o tasa de aplicación general incluyendo el transporte, las contrataciones realizadas por el sector municipal y gobiernos municipales.

Las contrataciones administrativas se rigen por una serie de principio entre los cuales tenemos eficiencia, publicidad, transparencia, igualdad y libre concurrencia, vigencia tecnológica, control, debido proceso e integridad.

Los órganos rectores de las contracciones de administración pública son la Autoridad Administrativa Financiera, la Dirección General de Contrataciones del Estado esta con el

objetivo de comprender y garantizar el cumplimiento de la ley 737, el Registro de Información del Sistema de Administraciones de Contratación del Sector Público la cual es la instancia encargada de registrar todas las contrataciones administrativas que celebre el sector público y por ende mantener actualizada esta información. Entre sus órganos de ejecución se encuentra el Área administrativa de Acuerdos Marcos, Área de adquisiciones es la encargada de participar en coordinación con las áreas de la planificación y programación anual de las contrataciones; operar los procedimientos de contratación; resguardar la información relacionada con el proceso y con la ejecución de los contratos administrativos, y brindar asesoría, apoyo administrativo y técnico a las áreas solicitantes, El Comité de Evaluación es el encargado de recomendar la evaluación y calificación de las ofertas presentadas y la elaboración del informe respectivo, con las atribuciones y responsabilidades y por último El Comité Técnico de Contrataciones el cual es para recomendar la evaluación y calificación de las ofertas presentadas en los procesos de contrataciones menores.

Dentro del presupuesto de contrataciones se encuentra el presupuesto en relación al oferente en los cuales los oferentes deberán de cumplir una serie de requisitos para poder contratar con los organismos del sector público, una serie de prohibiciones para ser oferentes o proveedor del estado. Otro de los presupuestos es en relación al organismo o entidad contratante en el cual se encuentra la competencia y el Programa Anual de Contrataciones (PAC).

Dentro de los requisitos previos para el inicio de una contratación está el estudio, diseño y especificaciones, la estimación de la contratación, la estimación de los costos tributarios de la contratación, la programación presupuestaria y la prohibición de subdividir contrataciones.

Las contrataciones del sector público se celebran mediante procedimientos de contratación los cuales son:

Por licitación el que se puede dar por licitación pública cuando superen los tres millones de córdobas (C\$3, 000,000) y por licitación selectiva cuando los montos sean superiores a quinientos mil córdobas (C\$ 500,000) y hasta tres millones de córdobas (C\$ 3, 000,000).

La contratación simplificada son las contrataciones que realicen la Policía Nacional, Ejército de Nicaragua, las contrataciones en situaciones de emergencia, la adquisición de víveres existentes en el mercado y los contratos de servicios profesionales inter- administrativos y de trabajos artísticos.

Las contrataciones menores son aquellas contrataciones de obras, bienes o servicios generales que no superen el monto de los quinientos mil córdobas (C\$ 500,000).

La contratación por concurso para la selección de consultores las etapas de esta contratación es la procedencia del concurso, cumplir con los requisitos y reglas, la apertura, evaluación y adjudicación, y la evaluación de la calidad y evaluación el costo.

## **V. Caso práctico.**

### **5.1 Introducción**

En el presente caso práctico se abordará la planeación financiera a corto plazo en una institución estatal de lo cual se escogió el Ejército de Nicaragua especificando este caso en la planificación financiera de la Dirección de Operaciones y Planes del Ejército de Nicaragua para el año 2014.

En el presente caso se presentará las necesidades que tiene la Unidad de Servicios Topográficos para poder iniciar sus operaciones como unidad, sin omitir que dicha unidad pertenece a la Dirección de Operaciones y Planes, a la vez se presentara el presupuesto ordinario asignado a la Dirección de Operaciones y Planes y sus distribución en las diferentes áreas de dicha dirección.

Este caso práctico se elabora con el fin de dar a conocer las necesidades que tiene este proyecto para que se pueda llevar acabo sus objetivos y metas, por lo cual se presentara una propuesta de los gastos y la proyección de un presupuesto ordinario para el 2014.

### **5.2 Objetivos.**

- ❖ Dar a conocer las necesidades de la Unidad de Servicios Topográficos (UST) para que puedan iniciar operaciones en el 2014.
- ❖ Analizar la posibilidad de aprobar el presupuesto ordinario presentado, para que la Unidad de Servicios Topográficos pueda contar con un presupuesto para el año 2014.

### 5.3 Antecedentes de la planeación en el Ejército de Nicaragua.

Desde el año de 1979 periodo en que se funda el Ejército de Nicaragua fue necesario contar con una herramienta de trabajo para articular las actividades por medio del planeamiento de tarea, expresada en una metodología de planificación la cual fue posible mediante la adaptación de la experiencia cubana y la implementación de los métodos de planificación que empleaban los mismos.

En la década de los años 80 y durante el proceso de formación y consolidación se avanzó significativamente en planeamiento de las actividades que se desarrollaban, teniendo como característica principal que todos los recursos del estado estaban disponibles para la institución en función de la derrota de las fuerzas irregulares y paralelamente garantizar la estructuración del Ejército de Nicaragua.

En esa década el modelo de planificación se fundamentó en una economía de guerra, la cual permitió concentrar por medio del estado, los esfuerzos principalmente en la lucha contra las acciones de las fuerzas irregulares designando partidas del presupuesto suficiente para lograr sus objetivos. En ese periodo se estableció una serie de conceptos y métodos para el proceso de planeamiento. Lo cual sirvió para fortalecer el planeamiento y dar respuestas a las necesidades.

A partir de 1992, el mando del Ejército de Nicaragua con el propósito de continuar reordenando sus actividades; así como el funcionamiento, sus misiones en el nuevo contexto político, económico y social y aprovechando la experiencia acumulada en el periodo de la guerra, se propuso elaborar la documentación rectora de la planificación.

Así mismo el Ejército de Nicaragua en los años 90, entro en un proceso de reducción de sus fuerzas y medios y readecuación de sus misiones y tareas en el marco de

las nuevas relaciones con otros ejércitos adquiriendo nuevos compromisos. Lo cual significó un replanteamiento del Ejército para lo cual fue necesario restablecer nuevas metas y procedimiento de planeamiento, para adaptarse a los nuevos desafíos y retos que le exigía la sociedad Nicaragüense.

En ese contexto la institución elaboró una orden como principal referencia para normar un nuevo proceso de planificación (Cubana). En este documento se crea la Comisión Ejecutiva de Planificación a partir del 6 de marzo de 1992, cuya función está orientada a conciliar, organizar y controlar las principales actividades y planes en las distintas etapas de planificación del Ejército de Nicaragua.

### **5.3 Perfil de la Dirección de Operaciones y Planes del Ejército de Nicaragua**

La Dirección de Operaciones y Planes del Ejército es el coordinador de la Comisión Superior de Planificación, además asegura modelos de plan anual por meses, con el objetivo de reflejar las principales actividades, siendo el logro fundamental reunir las actividades del plan de las principales actividades y proyecciones del presupuesto de cada unidad o dirección para ser sometidas a discusión por la comisión. Una vez que la Dirección de Operaciones y Planes pasa este proceso inicia el proceso de consolidación de la información teniendo como principal insumo la documentación que es presentada por cada una de las unidades militares.

La planeación del Ejército de Nicaragua depende de la asignación de presupuesto y techos presupuestarios asignados, factores exógenos y endógenos objetivos y estrategias, decisiones, conciliación de actividades, fenómenos naturales y principalmente es centralizada.

Los principales planes que se elaboran en esta Dirección son:

Plan de Actividades Principales Anual (PAP): es el principal documento de trabajo, herramientas para ejercer el control y dirección de las actividades en orden estratégico, operativo y táctico, el cual constituye la base para su planificación.

Plan de Trabajo Mensual (PTM): se desprende del PAP anual, se puntualizan las actividades y se inicia un proceso de trabajo en la que se intercambia información.

Plan de Trabajo Semanal PTS: este se elabora una vez que el PTM es aprobado el cual después se presenta a las unidades para rectificar la información en dicho plan.

La Dirección de Operaciones y Planes está conformada por 6 secciones las cuales son sección de operaciones, transmisiones, adiestramiento, planeamiento y desarrollo, ingeniería, armas; oficinas de registro y control, administración y finanzas y una unidad de servicios topográficos la cual está en las instalaciones pero necesita presupuesto para iniciar sus operaciones como unidad.

### **5.3 Objetivos de la Dirección de Operaciones y Planes.**

Los objetivos principales en la Dirección de Operaciones y Planes del Ejército de Nicaragua son:

- fortalecer las capacidades de planificación, organización, coordinación y control de las principales actividades que aseguran multilateralmente la disposición combativa y el adiestramiento de las UM.
- Coordinar la culminación del proceso de formulación y actualización de los Planes Estratégicos, Operacionales, Contingentes.

Coordinar la elaboración del PAP 2014 y sus aseguramientos, con particular atención a:

- Jornada aniversario de constitución del Ejército de Nicaragua.
- Jornada de disposición combativa.

- Actualización de los planes, operacionales y contingentes.
- Proceso de actualización de reglamentos y manuales.
- Establecer en el PAP 2014, un proceso de trabajo que incluya las actividades de aseguramientos multilateral para la realización exitosa de la jornada XXXVI aniversario de constitución del Ejército de Nicaragua.
- Continuar impulsando en coordinación con las Direcciones, la implementación de la estructura orgánica “Patria y Libertad” la Normativa de Organización y Funcionamiento, en correspondencia con el plan de modernización y desarrollo del Ejército de Nicaragua.
- Integrar capacidades de los sistemas de telecomunicaciones militares y del SINAPRED.

#### **5.5 Redacción del Caso Práctico.**

La Dirección de Operaciones y Planes tiene un techo de **2, 184,000** córdobas, de lo cual tienen como presupuesto ordinario la cantidad de 1, 684,000 córdobas, y un monto extraordinario de 500,000 córdobas lo cual es utilizado para actividades que no se dan normalmente en la dirección tales como remodelaciones o actividades extra plan que hay que cubrir. El monto ordinario se divide en gastos de jefatura que dentro de esta están caja chica, mantenimiento de edificio gastos de administración para ello cuenta con un monto de 309,000 córdobas anual y 25,750 mensual.

Como segundo punto encontramos los que es gestión administrativa, para ello cuenta con 420,000 cordobas anual y 38,000 córdobas mensual, de lo cual es para cubrir los gastos de la sección de administración y oficina secreta la que es encargada de registrar y controlar la entrada y salida de todo documento ya sea secreto, muy secreto o confidencial a la dirección.

Para la oficina de informática se asignó 100,000 córdobas anuales y 8,333.33 mensual, la cual es encargada de dar mantenimiento a los equipos de oficinas y la programación en cada uno de ellos.

La sección de armas cuenta con 60,000 córdobas anual y 5,000 mensual de lo cual es para gastos de oficina y diferentes aseguramientos de la sección.

La sección de operaciones se le asigna 70,000 córdobas anuales y 5,833.33 córdobas mensuales para cubrir las actividades y cumplir con las misiones planteadas a dicha sección.

La sección de adiestramiento es la encargada de evaluar a los oficiales del Ejército de Nicaragua tanto en preparación física como porte y aspecto para cubrir estas tareas cuentan con un monto de 500,000 córdobas anual y 41,666.67 mensual.

La sección de planeamiento y desarrollo es la encargada de la planificación mensual, semanal y trimestral además es la sección rectora del PAP vrs Presupuesto de cada una de la direcciones del ejército para cumplir con estas tareas tiene asignado un monto de 75,000 córdobas anual de lo cual se utilizan 6,250 mensual.

Ingeniería cuenta con 50,000 córdoba anuales y 4,166.67 mensual para cumplir con las diferentes actividades planteadas a dicha sección.

El Polígono Nacional de Maniobra no es una sección de la Dirección de Operaciones y Planes pero si se le asigna parte del presupuesto de la dirección y cuenta con un monto de 100,000 córdobas anuales para realizar sus tareas.

La Unidad de servicios Topográficos también pertenece a la dirección pero no cuenta con un monto asignado por lo cual se le hace complicado poder cumplir con sus tareas. Es por eso que se desarrollara un proyecto de planificar los requerimientos necesarios para que la unidad de servicios topográficos pueda iniciar sus operaciones como unidad y a la vez pueda contar con un presupuesto ordinario para el año 2014.

<b>PRESUPUESTO ORDINARIO DE GASTOS DE LA DIRECCION DE OPERACIONES Y PLANES</b>					
<b>No</b>	<b>AREA</b>	<b>ASEGURAMIENTO</b>	<b>MONTO ANUAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>I</b>	<b>JEFATURA</b>				
	caja chica	gastos varios	96,000.00	8,000.00	100,800.00
	misceláneos	imprevistos	60,000.00	5,000.00	63,000.00
	reproducción	papel Xerox	44,000.00	3,666.67	46,200.00
	mantenimiento de edificio	mantenimiento	54,000.00	4,500.00	56,700.00
	actividades varias	varios	25,000.00	2,083.33	26,250.00
	administración	aseguramiento reuniones	30,000.00	2,500.00	31,500.00
	<b>Total</b>		<b>309,000.00</b>	<b>25,750.00</b>	<b>324,450.00</b>
<b>II</b>	<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>				
	administración	medios de oficina	40,00.00	3,333.33	42,000.00
	despacho	varios	300,00.00	25,000.00	315,000.00
	oficina secreta	material registro	80,000.00	6,666.67	84,000.00
	<b>Total</b>		<b>420,000.00</b>	<b>35,000.00</b>	<b>441,000.00</b>
<b>III</b>	<b>INFORMATICA</b>				
		mantenimiento	80,000.00	6,666.67	84,000.00
		medios de oficina	20,000.00	1,666.67	21,000.00
	<b>Total</b>		<b>100,000.00</b>	<b>8,333.34</b>	<b>105,000.00</b>
<b>IV</b>	<b>SECCION ARMAS</b>				
		medios de oficina	60,000.00	5,000.00	63,000.00
	<b>Total</b>		<b>60,000.00</b>	<b>5,000.00</b>	<b>63,000.00</b>
<b>V</b>	<b>SECCION DE OPERACIONES</b>				
		medios de oficina	<b>70,000.00</b>	<b>5,833.33</b>	<b>73,500.00</b>
<b>VI</b>	<b>SECCION ADIESTRAMIENTO</b>				
		medios oficina	20,000.00	1,666.67	
		aseguramiento	150,000.00	12,500.00	157,500.00
		varios	330,000.00	27,500.00	346,500.00
	<b>Total</b>		<b>500,000.00</b>	<b>41,666.67</b>	<b>525,000.00</b>
<b>VII</b>	<b>SECCION INGENIERIA</b>				
		aseguramientos	50,000.00	4,166.67	52,500.00
	<b>Total</b>		<b>50,000.00</b>	<b>4,166.67</b>	<b>52,500.00</b>
<b>VIII</b>	<b>SECCION PLANEAMIENTO</b>				
		medios de oficina	75,000.00	6,250.00	78,750.00
	<b>Total</b>		<b>75,000.00</b>	<b>6,250.00</b>	<b>78,750.00</b>
<b>IX</b>	<b>POLIGONO NACIONAL</b>				
		varios	100,000.00	8,333.33	105,000.00
	<b>Total</b>		<b>100,000.00</b>	<b>8,333.33</b>	<b>105,000.00</b>
<b>X</b>	<b>GASTOS EXTRAORDINARIOS</b>		<b>500,000.00</b>	<b>41,666.67</b>	<b>525,000.00</b>
	<b>TOTALPRESUPUESTO 2014</b>		<b>2,184,000.00</b>	<b>182,000.00</b>	<b>2,293,200.00</b>

La Unidad de Servicios Topográficos para su funcionamiento en el año 2014 necesita contar con optimas capacidades de funcionalidad de sus equipos, medios de trabajo gabinetes y trabajo de campo, darle mantenimiento a los equipos de imprenta, repotenciar los medios informáticos, adquirir los equipos de campo para verificación y levantamiento de información.

Para ello requiere con un monto de 518,840 córdobas lo cual cubre lo que es repuesto y accesorio en los equipos, pago de servicios básico, material didáctico para las oficinas, y equipos y maquinarias para las diferente oficinas.

Es necesario recibir entrenamiento en utilidad de medios de levantamiento de campos, ya que toda la documentación de instrucciones de uso de estos medios se encuentra en otro idioma.

Se ha creado la documentación necesaria que se emplea en el área de la bodega de mapas para llevarlos registros, control de entrega y recepción de cartas topográficas de diferentes escalas a Unidades Militares e instituciones, pero es necesario reproducirlos y empastarlos pero no se cuenta con medios de reproducción (fotocopiadora).

Para ello se presenta una proyección de un presupuesto ordinario de 841,446.60 córdobas. En total para iniciar operaciones e independizarse de la dirección para si mismo poder cumplir en tiempo y formas con las tareas planteadas se necesita un monto de 1,360,286.60 lo cual abarca las necesidades de mantenimiento y la proyección del presupuesto para iniciar.

Tabla No 2 Presupuesto de necesidades de la Unidad de Servicios Topográficos para el 2014.

No	Denominaciones	Cantidad	Costos unitario	Costo total
<b>I</b>	<b>REPUESTO Y ACCESORIO</b>			
	Batería (P.E)	10	2300	23000
	Sub total			23000
<b>II</b>	<b>SERVICIOS BASICOS</b>			
	Entrenamiento de medios de precisión óptica	2 semana	7500	15000
	Sub total			15000
<b>III</b>	<b>OTROS SERVICIOS</b>			
	Reproducción material bibliográfico	5	200	1000
	Reproducción material bibliográfico	3	320	960
	Sub total			1960
<b>IV</b>	<b>MAQUINAS Y EQUIPOS</b>			
	Hardware	6	3380	20280
	Memoria RAM	20	1352	27040
	Memoria graficas	10	3920	39200
	Encolochadora	1	2710	2710
	Aspiradora de computadora	2	1820	3640
	Mouse de computadora	10	180	1800
	Aspiradora de alfombra	1	7890	7890
	GPS precisión	1	156000	156000
	Antenas GPS	2	4820	9640
	GPS garmi	2	8100	16200
	Distanciamiento laser	2	16800	33600
	Distanciamiento de rueda	1	3200	3200
	Herramienta de campo			5000
	Nivel planímetro	2	5600	5600
	Cámara fotográfica	1	6800	13600
	Cinta métrica metálica de carrete	1	250	250
	Cinta métrica metálica de 50 m	1	400	400
	Cinta métrica metálica de 100 m	1	545	545
	Batería y cargador de AA/AAA	4	600	2400
	Binoculares	2	1430	2860
	Computadora portátiles	2	13000	26000
	Tabla de campo plástico	6	120	720
	Implemento para camiones y contenedores	50	2000	100000
	Sub total			478880
	<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>518840</b>

En la actualidad la Unidad de Servicios Topográficos (UST) no cuenta con un presupuesto ordinario lo cual presentaremos los requerimientos para que este pueda ser valorado, de ser aprobado el presupuesto ordinario para dicha unidad, la misma podrá dar cobertura a todas las unidades del Ejército de Nicaragua y a la vez un mejor desempeño como unidad, es por eso que le presentamos propuesta del presupuesto ordinario de la Unidad de servicios topográficos de la Unidad de Servicios Topográficos.

Proyección de presupuesto ordinario de la UST para el año 2014.				
No	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>I</b>	<b>REPARACION Y MANTENIMIENTO TECNICO</b>			
	Mant. imprenta	2	11000,00	22000,00
	Mant. de cortadora	2	7500,00	15000,00
	Mant. equipo grabador	2	9000,00	18000,00
	Maquina cortadora de deasetato	2	4000,00	8000,00
	Maquina porta folio	2	6000,00	12000,00
	Mant. plotter	1	23510,00	23510,00
	Sub total			<b>98510,00</b>
<b>II</b>	<b>REPUESTOS Y ACCESORIOS</b>			
	Cartucho para impresora a color	45	1352,00	60840,00
	Tóner para impresora	6	920,00	5520,00
	Papel para imprenta	3	33800,00	101400,00
	Cartucho de plotter	36	1160,00	41760,00
	Pintura para imprenta	16	925,00	14809,60
	Papel para plotter	8	2080,00	16640,00
	Lamina de deacetato	5	15660,00	78300,00
	Agregados para limpieza de imprenta	30	429,00	12870,00
	Removedor de pintura	35	429,00	15015,00
	Lanillas, hilaza, servilletas reutilizable	varios		1680,00
	Químicos limpia manos	12	350,00	4200,00
	Grasas	12	80,00	960,00
	Aceite 3 en 1	5	1500,00	7500,00
	Sub total			<b>361,494.60</b>
<b>III</b>	<b>OTROS MATERIALES Y SUMINISTRO</b>			
	Materiales de oficina y elaboración documento	12	450,00	5400,00
	Pintura para mantenimiento de estantes	4	720,00	2880,00
	Sub total			<b>8280,00</b>
<b>IV</b>	<b>EDIFICIO E INSTALACIONES</b>			
	Materiales, accesorios y servicios para el mantenimiento	12 meses	1500,00	18000,00
	Mejoramiento del RES	12 meses	100,00	1200,00

## 5.6 Conclusión

En el presente caso práctico se da a conocer la planeación financiera en el Ejército de Nicaragua, sus antecedentes históricos, así como sus objetivos, especificando la Dirección de Operaciones y planes, la cual es la encargada de coordinar la planificación en el Ejército por la sección de planeamiento y desarrollo.

Se presupuestó las necesidades que tiene la Unidad de servicios topográficos para iniciar sus operaciones como unidad, además que se valore la posibilidad de contar con un presupuesto ordinario.

De ser aprobado el presupuesto ordinario las ventajas es que se resolvería problemas y a la vez se desarrollaran actividades con más eficiencia, se capacitaría a todo el personal para que puedan tener un mejor conocimiento y puedan aplicar técnicas en el desarrollo de cada una de las actividades planteadas.

Este caso pretende que dicha unidad pueda iniciar operaciones en el 2014 ya que de ser posible su aprobación se dará una mejor cobertura a las unidades que conforman el Ejército de Nicaragua en todo lo que corresponde a topografía.

## VI CONCLUSIÓN

Este trabajo describe la importancia de las finanzas en una institución del estado; sin embargo se detalla a través de su desarrollo los puntos más importantes como las finanzas y la importancia de los planes financieros a corto plazo, los cuales sirven para obtener dinero y usarlo de la manera más eficaz; además de desarrollar planes que sirvan para emprender proyectos de emergencias inesperadas o en otros casos con el objetivo de ayudar a la realización de metas.

Por lo mismo y habiendo obtenido el conocimiento general de las finanzas y planes financieros, se emprende el camino de la elaboración del tema "Planeación financiera a corto plazo del ejército de Nicaragua en el año 2014", del cual se pudo recopilar el proceso que debe tomar el ejército para ejecutar sus proyectos o planes a corto plazo.

Primero que todo, se da a conocer que el ejército de Nicaragua obtiene sus recursos del presupuesto general de la república que se elabora a más tardar el 15 de Diciembre y este forma parte del presupuesto asignado al ministerio de defensa el cual subdivide la parte que corresponde al ejército en dos programas: Defensa Nacional y Actividades centrales.

Teniendo este conocimiento se comprende que para todo plan o proyecto que el ejército elabore se debe contar con un presupuesto o proyección del mismo, y con el fin de aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de este trabajo decidimos elaborar un caso práctico que cuente con todos los conceptos básicos aplicados a lo largo de este proceso.

# ANEXOS

## Bibliografía

Arévalo, Alberto (1954). *Contabilidad Pública*. Buenos Aires: Ediciones “El Ateneo”.

Bayetto, Juan: «Temas de Contabilidad Pública». Buenos Aires, 1949

CONAC (Consejo Nacional de Armonización contable, Noviembre 2010), “Manual de contabilidad Gubernamental”, México. P.8

Contreras, E., (2009) “La Importancia de la Gestión Financiera en la Creación de Valor”. Tercera parte, cuarta edición, México, editorial McGraw Hill.

“Definición de finanzas,” por Iván Thompson, Octubre 2008.

Gitman, Lawrence J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. 11va. Ed.: México. Ed. Pearson Educación, 694 pp.

- Matocq, Eugenio A.: «Tratado de Contabilidad Pública». Buenos Aires, 1962. Editorial Abeledo Perrot.

Miguel Angel Ale, (2001). *Manual de contabilidad gubernamental*. 4ta.Ed.

Miguel Angel Ale, (2010). *Manual de contabilidad gubernamental*. 5ta edición, La Ley S.A.E. e I., 2010, Tucumán 1471 (C1050AAC) Buenos Aires. Pp. 3-4.

(Simón Andrade, “Diccionario de economía”, tercera edición, 2005 p.293).

[En línea], disponible en [http:// www.araminera.com/contenidos/entrevistas/73](http://www.araminera.com/contenidos/entrevistas/73),

Stephen P. Robbins y David A. Decenzo (2008) *Supervisión*. 5ta edición. Pearson Education: México. pp.76-77

Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2013), *Libro de Administración: capítulo 7, tipos de planes*. Décima edición,

Wikipedia (s.f) *finanzas*. Recuperado del sitio web <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Finanzas&oldid=20525385>.