



ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS.

MAESTRIA EJECUTIVA EN PLANIFICACION ESTRATEGICA Y ORGANIZACIÓN.

TESIS DE MAESTRIA

TEMA:

” Propuesta metodológica, para la vinculación de la Planificación y el Presupuesto de la Asamblea Nacional”.

AUTORAS:

Evelyn Flores Rayo.
Yasmira Lisbette Arostegui García.

Tutor: Israel Enrique Benavides Cerros. Ph. D

MANAGUA, NOVIEMBRE de 2016.

INDICE		Pág.
i.	Dedicatoria	4
ii.	Agradecimientos	5
iii.	Introducción	6
iv.	Resumen Ejecutivo	7
Capítulo I.	IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	8
1.1	Antecedentes del Problema	9
1.2	Planteamiento del Problema	12
1.3	Formulación del Problema	13
1.4	Preguntas Orientadoras	14
1.5	Justificación	15
1.6	Objetivo General	18
1.7	Objetivos Específicos	18
1.8	Hipótesis	18
Capítulo II.	MARCO TEORICO.	19
2.1	Base Teórica de Presupuesto	20
	2.1.1 Características del Presupuesto Público	22
	2.1.2 Importancia del Presupuesto	22
	2.1.3 Clasificación de los Presupuestos	23
2.2	Base Teórica de la Planificación	24
2.3	Relación entre el Presupuesto y la Planificación	25
2.4	Importancia de la Planificación y Presupuesto en la Eficiencia	28
Capítulo III.	MARCO METODOLÓGICO	30
3.1	Introducción al Marco Metodológico	31
	3.1.1 Tipos de Investigación	32
3.2	Herramientas de la Investigación	33
3.3	Diseño de la Investigación	33
3.4	Población y Definición de Muestra	34
3.5	Categoría de Análisis	35
3.6	Acceso al Campo de Investigación	37

3.7	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	37
3.8	Aplicación de Instrumentos	38
3.9	Análisis e Interpretación de Datos	38
3.10	Resultados de la Interpretación	38
Capítulo IV.	ANALISIS Y RESULTADOS	39
4.1	Introducción al Análisis de Resultados	40
4.2	Análisis de Resultado de Entrevistas	40
4.3	Análisis de Resultados de Encuestas	43
4.4	Interrelación de Categorías	48
4.5	Matriz de Entrevistas y Encuestas.	50
4.6	Propuesta de la Guía Metodológica	50
4.6.1	Antecedentes de Propuesta Metodológica	51
4.6.2	Base Legal y Normativa	54
4.6.3	Base Teórica de la Metodología	55
4.6.3.1	Componentes que conforman la Metodología	56
4.6.4	Diseño de propuesta Metodológica	59
4.6.5	Evaluación de la Metodología	70
V.	CONCLUSIONES	71
VI.	RECOMENDACIONES	75
VII.	BIBLIOGRAFIA	78
VIII.	ANEXOS.	82
	Anexo I. Instrumentos Aplicados	83
	Anexo II. Análisis de Resultados de Entrevistas	88
	Anexo III. Análisis de Resultado de Encuestas	90

i. DEDICATORIA

Dedicamos la tesis y toda nuestra carrera profesional, primeramente, a Dios por ser quien ha estado a nuestro lado en todo momento y darnos el conocimiento para concluir con mucho empeño y dedicación la maestría.

A la memoria de nuestro querido y apreciado Ingeniero Santos René Núñez Téllez (qepd) Presidente de la Asamblea Nacional.

A la memoria del Ingeniero Wilmer Carrillo Navarro, (qepd), quien además de ser compañero de trabajo, compartió con nosotros estudios durante 1 año, desempeñándose como coordinador del grupo de maestrantes.

En especial a nuestros Padres que gracias a ellos y al amor, apoyo, afecto, cuidado enseñanzas, educación y persistencia, han sido la base que fortalece cada día nuestro desarrollo profesional.

Al Lic. Ramón Eduardo Cabrales por el apoyo incondicional y la confianza brindada a nosotras al seleccionarnos como candidatas a maestrantes. Sin su gestión y ayuda no hubiese sido posible este aprendizaje.

i. AGRADECIMIENTO

Son tantas personas a las cuales queremos agradecer, por la oportunidad de permitirnos concluir el programa de estudio de maestría en Planificación Estratégica y Desarrollo Organizacional, maestría que nos ha permitido afianzar y actualizar los conocimientos teóricos y prácticos para un mejor desempeño en nuestras funciones asignadas.

A los funcionarios de la Dirección Superior de la Asamblea Nacional, que a través del comité de modernización y el apoyo del PNUD, establecieron acuerdos de colaboración para impulsar un programa de gestión y desarrollo de capacidades de sus funcionarios. También a nuestros jefes inmediatos superiores, quienes asumieron un rol fundamental para la conclusión de los estudios.

A la Universidad Politécnica de Nicaragua, a su equipo de trabajo y docentes expertos en las diferentes materias estudiadas conforme el pensum académico, que nos permitió enriquecer nuestro conocimiento, mediante las conferencias magistrales, material didáctico y experiencia académica, dotándonos de mayores elementos técnicos y prácticos en el desarrollo de una planificación estratégica eficiente, eficaz y oportuna, interrelacionada con el desarrollo Institucional.

Damos gracias también a nuestras familias, por el apoyo y comprensión incondicional ofrecido en todo el transcurso de nuestras vidas y formación académica. En especial a nuestros padres, esposos, hijos, nietos.

Agradecemos a nuestros compañeros de estudio, compañeros de trabajo, personal de apoyo logísticos y amigos por la atención brindada en todo este trayecto de estudio.

ii. INTRODUCCIÓN.

La vinculación de la Planificación con el Presupuesto, se hace efectiva en la medida que la voluntad política y administrativa traducida en las asignaciones financieras a través del Presupuesto, correspondan a las demandas y necesidades planteadas por cada área organizativa de la Asamblea Nacional. Por ende, consideramos que es de suma importancia, que la planificación estratégica oriente sus acciones a resultados y que este proceso de planificación se articule con el proceso presupuestario.

Este documento tiene por finalidad brindar los lineamientos metodológicos necesarios para la elaboración de los planes de la institución, vinculados al presupuesto asignado y busca facilitar la función de planificación institucional con miras a mejorar la calidad de gestión y su correspondencia con el proceso de formulación presupuestaria; articulando la planificación estratégica con la planificación operativa.

Se pretende que la propuesta metodológica se implemente en una primera fase, a través de los formularios propuestos en la metodología y que estos a su vez, puedan en un futuro adaptarse al Sistema Integrado de Gestión Administrativa y Financiera (SIGAF), sistema que es rectorado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y diseñado estratégicamente para lograr los objetivos establecidos en la Plan Nacional de Desarrollo Humano.

La propuesta metodología, tiene como propósito avanzar en la implementación del presupuesto con sus metas físicas identificadas en cada categoría programática y con la incorporación de más y mejores indicadores de producto, de resultado y de impacto, lo que permitirá organizar el proceso de programación física y financiera de los recursos.

En este contexto partimos de la necesidad de presentar una propuesta Metodológica que permita identificar de qué manera se puede realizar la vinculación de la planificación y el presupuesto en el período 2017 – 2018.

RESUMEN EJECUTIVO.

La presente investigación revela, la percepción de los informantes claves entorno a la vinculación de la planificación y el presupuesto. Dicha percepción evidencia que no existe vinculación entre estas dos importantes categorías de la gestión administrativa y que las líneas estratégicas de la Asamblea Nacional, carecen de recursos financieros suficientes, condicionando la necesidad de gestionar recursos adicionales a través de fuentes externas.

Con el propósito de dar una respuesta profesional a este problema, se ha planteado una **“Propuesta metodológica, para la vinculación de la Planificación y el Presupuesto de la Asamblea Nacional”**. Este instrumento metodológico, pretende establecer una serie de orientaciones y directrices que contribuyan a establecer un vínculo interdependiente entre planificación y presupuesto.

Este Instrumento debe ser aplicable, claro y demostrativo. Es importante destacar que la planificación y el presupuesto posibilitan la existencia del Plan Operativo Anual, el cual está concebido como una serie de objetivos que prevén lo que se debe planificar y presupuestar, con el propósito de abonar al Plan Estratégico Institucional.

Por otro lado, la asignación de los recursos con fines estratégicos, requieren fortalecer procesos técnicos que direccionen la distribución de los fondos financieros. En este sentido, la vinculación entre la planificación y presupuesto es un instrumento central para mejorar la administración de los recursos y dotar a la Asamblea Nacional de una herramienta de gestión, que facilite el seguimiento y evaluación de las políticas Institucionales.

Capítulo I: IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del Problema:

Este estudio surge, para dar respuesta a la necesidad de obtener una herramienta metodológica que vincule la planificación con el presupuesto y que esta facilite optimizar los recursos físicos y financieros. Esto permitirá el cumplimiento efectivo en la formulación, ejecución y evaluación de los recursos asignados en el Presupuesto de la Asamblea Nacional. Considerando, además, que el tema es una preocupación de la Dirección Superior de la Institución, retomando las disposiciones del ente rector como es el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP).

En tal sentido, la planificación presupuestaria debe hacerse tomando en cuenta el impacto que ésta pueda traer para el cumplimiento de metas, planes y programas planificados por la Institución y además tomando en cuenta principios básicos, que, de ser aplicados, seguramente lograrían mejores resultados en el momento de la ejecución del presupuesto, como es en la etapa de la programación financiera trimestral en donde se pueda lograr una planificación de los recursos y ejecución eficaz.

Otro aspecto importante para la vinculación es la claridad; algo bien difícil de lograrse en un presupuesto, ya que el mismo debería ser del entendimiento de cualquier ciudadano común, sin embargo, en la realidad es de comprensión solo de quienes lo elaboran.

El vínculo de la planificación con el presupuesto, tiene que ver con la gestión estratégica, es por ello que la discusión del contenido en sus diferentes etapas permite, que se discutan con base a la disponibilidad presupuestaria y a fin que exista mayor eficiencia en el uso de los recursos.

La evolución técnica y metodológica en este siglo XXI, está dando pasos agigantados y muy necesarios para hacer un uso racional y eficiente de los recursos disponibles, enfocado al cumplimiento de resultados tangibles, que visualicen resultados de planes estratégicos (Vínculo directo, planificación y presupuesto).

No es una tarea fácil romper con esquemas operativos tradicionales, tanto en Nicaragua como en los países de América del Sur y Países Centro Americanos, están dándose a la tarea de establecer estos cambios, para superar la problemática que interrumpe el desarrollo a diferentes niveles, donde se pierde la objetividad por la falta del vínculo de la planificación y el presupuesto.

Entorno a esto, la Asamblea Nacional no está al margen de un problema de orden de eficiencia en el uso de sus recursos de manera planificada, por el contrario, existe una operatividad tradicional, es decir, una brecha entre los componentes de los recursos a invertir y una débil articulación de la planificación y el presupuesto.

Todo lo anterior manifiesta que existe ausencia temporal integral de indicadores, donde la planificación ha estado respondiendo a un mandato aislado del presupuesto, viene de una cultura de gestión de planes operativos referidos de años anteriores, sin sujetarse a un estudio y análisis de actividades reales según los alcances.

En síntesis, la institución carece de una metodología que articule el presupuesto y la planificación, que permita establecer metas a corto y mediano plazo, al mismo tiempo que ambas áreas, puedan evaluar a priori y posteriori los alcances numéricos, actividades, metas y resultados.

Es conocimiento de los autores **Bonari & Gasparín, (2014)**, que se han realizado estudios donde se establece la vinculación entre la planificación y el presupuesto, que deberían establecer vínculos interdependientes para su operatividad, con resultados eficientes y concisos numéricamente. Incluso, cuando se intenta ampliar la programación a varios años involuntariamente las piezas no se ven articuladas, muestran amplia subjetividad y deficiencia en los recursos.

Es indispensable definir, un modelo metodológico operativo de planificación y presupuesto, que facilite la vinculación armónica para evaluar la disponibilidad de los recursos en el

cumplimiento de las actividades y en los resultados, a fin de aprovechar los recursos de una manera eficiente, al reducir la improvisación y el grado de incertidumbre que minimice las decisiones improvisadas.

Existe un estudio de trabajo final sobre presupuesto público, principal herramienta de control, gestión y planificación de Gobierno. **Pérez, (2009)**, nos brinda elementos que en la actualidad se convierten en un gran desafío del sector público, en evaluar el desempeño de las Instituciones y sus resultados como instrumentos concretos de evaluación, en la búsqueda de resultados cuantitativos y cualitativos, que reflejen la efectividad de los recursos asignados (Planificación Vs. Presupuesto).

Según Álvarez, (2015) los Planificadores siempre están hablando que hay que eliminar la pobreza, salud para todos, educación universal de calidad, igualdad de oportunidades y todo esto para mañana. Ósea, que hay una serie de grandes planes y metas y solo tienen unos años para hacerlo como si el tiempo fuera limitado. También menciona que los de Presupuesto siempre están comentando: Todo el mundo siempre pide más, debemos mantener el equilibrio fiscal, disciplina en el gasto, eficiencia, las áreas siempre malgastando etc.

Nos damos cuenta que cada uno tiene un mandato, un interés por sacar o cumplir las metas, sin considerar que estas dos culturas están actuando como un matrimonio separado, sin tomar en cuenta que ambos se necesitan mutuamente para cumplir los objetivos de la Institución y siguen hablando distintos idiomas; Entonces acá viene la parte importante, el reto de articular el Plan-Presupuesto, no tiene que ver tanto con la complejidad técnica del proceso o procedimientos que se emplean sino sobre todo en comprender cuáles son las necesidades en mandato de la gente de Presupuesto y cuáles son las necesidades en mandato de la gente de Planificación. En torno a esto, debemos hacer una reflexión en consecuencia al punto de unión de estas dos culturas: Planificación y Presupuesto.

Puede decirse que la planificación y el presupuesto es el binomio operativo de actividades previstas y ejecutadas, concebidas como un instrumento y no dos, que contienen decisiones políticas que deben expresarse en acciones, anticipando su efectividad y a menor costo de su ejecución para resultados óptimos.

Uno de los problemas que caracteriza la gestión del presupuesto, es el divorcio entre los procesos presupuestarios y la planificación, en donde no se establecen procesos de planificación articulada que conviertan los planes en el cumplimiento de los objetivos.

Las formulaciones presupuestarias se vuelven como ejercicios académicos, pero no son posibilidades financieras, se debe de abordar la Ley de la administración en cuanto a sujetar todo, presupuesto público a la planificación para la consecución del presupuesto de mediano y largo plazo. **Martner, (2008).**

1.2 Planteamiento del Problema:

Durante décadas el presupuesto de la Asamblea Nacional, se formula conforme lo establece La Ley Orgánica N° 606 Cap. VI que dice: Se establece la obligatoriedad al Estado de Nicaragua de destinar del Presupuesto General de la República, una partida presupuestaria suficiente para garantizar el adecuado funcionamiento de la Asamblea Nacional. Artículo 29. Formulación y Presentación del Proyecto de Presupuesto. La Asamblea Nacional formulará anualmente el anteproyecto de presupuesto institucional por grupo de gasto y por programa, conforme las metodologías, políticas, normativas, procedimientos y demás instrumentos en materia presupuestaria.

La Presidencia de la Asamblea Nacional presentará a la Junta Directiva y a las jefaturas de Bancadas Parlamentarias en la segunda quincena de septiembre, para su discusión y aprobación el anteproyecto de presupuesto anual de la Asamblea Nacional. Una vez aprobado por la Junta Directiva, la Presidencia de la Asamblea Nacional lo enviará oportunamente al Ministerio de Hacienda y Crédito Público para su inclusión, sin modificaciones en el Proyecto

de Ley Anual de Presupuesto General de la República, e informará de ello debidamente al Plenario.

Sería una tarea simple, si solo habría que precisar la problemática de la articulación, sin embargo, esto trae consigo una serie de nexos que hay que capitular y que es resultado de la visión de sistema, por ejemplo: El problema central es una débil articulación entre la planificación y el presupuesto de la Asamblea Nacional, debido a la inexistente vinculación de estas áreas técnicas y financieras a nivel Institucional.

Esta problemática conlleva entre otros aspectos, la falta de fortalecimiento de los procesos técnicos que rigen la asignación de recursos a líneas estratégicas relevantes, así como Inercia de gastos, dificulta un efectivo control de la calidad de los gastos, ausencia en el cumplimiento de metas y desarmonización en las decisiones.

Esto limita considerablemente la correspondencia entre el presupuesto y la planificación, dado que afecta directamente a la estructura organizativa los resultados y los impactos esperados, a nivel institucional. Por lo tanto, esto restringe el trazado de nuevos desafíos y/o reorientación para mejorar la articulación.

Por otro lado, la ausencia del vínculo de estos dos aspectos importantes, pone al descubierto la deficiente coordinación entre la División de Planificación y la División Financiera con el Área de Presupuesto. Por otro lado, las Líneas Estratégicas de la Asamblea Nacional carecen de recursos financieros suficientes, estando condicionadas a financiamientos externos.

1.3 Formulación del Problema:

¿Cómo desarrollar una propuesta Metodológica, que vincule la Planificación con el Presupuesto de la Asamblea Nacional durante el periodo presupuestario?.

1.4 Preguntas Orientadoras:

- 1.- ¿Qué es un Presupuesto Planificado?
- 2.- ¿Qué es una planificación presupuestada?
- 3.- ¿Cómo se puede evaluar un presupuesto público?
- 4.- ¿Cómo se evalúa la planificación estratégica?
- 5.- ¿Cómo medir si la planificación estratégica es coherente con la Líneas Estratégicas de la Asamblea Nacional?
- 6.- ¿Cómo saber si los formatos que se utilizan para formular el presupuesto son los adecuados?
- 7.- ¿Describa cuáles son las etapas del proceso de planificación y presupuesto que se siguen a nivel institucional?
- 8.- En que consiste el Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa y Auditoria (SIGFA).
- 9.- Si ejecutamos el presupuesto mediante un Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGFA) este da apertura para poder vincular la planificación?
- 10.- Existe un modelo de evaluación y seguimiento a lo planificado y lo presupuestado que permita medir la eficiencia del binomio planificación y presupuesto?
- 11.- La programación financiera trimestral y el flujo de caja está ajustada a la planificación, actividades, meta y resultados según la planificación?
- 12.- ¿Cómo se pueden identificar los elementos esenciales que impiden la articulación entre el presupuesto y la planificación?
- 13.- En base a que se reprograma el presupuesto en los rubros por objeto del gasto cuando es por ampliación o disminución?
- 14.- ¿Qué criterios y variables se toman en cuenta para las evaluaciones del Plan Operativo Anual y los planes de trabajo trimestral?
- 15.- Existe retroalimentación de la ejecución presupuestaria al área de planificación?
- 16.- Cómo mide el área de planificación el comportamiento de los Indicadores.
- 17.- ¿Con qué criterios cuenta la institución para la formulación de sus indicadores?
- 18.- En base a qué criterios se actualizan los planes estratégicos?
- 19.- ¿Qué se lograría con una Planificación y un Presupuesto articulado?

1.5 Justificación:

Para empezar, es necesario establecer una relación entre la planificación y el presupuesto, dos conceptos vinculados y uno resultado del otro. La Planificación; como medio o instrumento que permitiría a la Asamblea Nacional una eficiente organización, invirtiendo mejor sus recursos para responder a los objetivos con una visión sistemática, y el presupuesto que indicaría la forma en que se cumplirán las funciones y responsabilidades.

Esta metodología, busca señalar categóricamente el razonamiento, descripción de actividades y medidas correctivas, que permitan rediseñar el planteamiento de la planificación y el vínculo interdependiente del presupuesto.

Estamos claros que esta incongruencia y falta de vínculo, afecta directamente el desarrollo institucional, debido a ello no se puede medir resultados reales y que todo procede bajo un razonamiento automático y una cultura de toma de decisiones que deja fisuras en las operaciones de muchas áreas. Esta falta de planificación sin vínculo al proceso presupuestario, da pautas para actividades espontáneas, injustificadas y sin control.

Podemos agregar que el proceso de la formulación del presupuesto de recursos asignados por el Gobierno, tiene el propósito de medir los costos y los medios para ejecutar acciones planificadas, que deberán ser debidamente discutidas y aprobadas en el presupuesto anual y plurianual por el órgano legislativo existente.

Una vez aprobado el presupuesto, la Institución a través de las operaciones, de la organización, dirección y coordinación ejecutiva ejecutarán el plan de acción planificado y sus costos previstos.

En base a lo anterior, podemos afirmar que la armonización del presupuesto con la planificación otorga la posibilidad de participar en la definición y ejecución de la gestión pública

y a su vez en el control y evaluación de los resultados, además permite que sea la propia Institución la que decida cuales son las prioridades en las que directamente se debe realizar la inversión del presupuesto público asignado.

Por lo tanto, adquiere especial relevancia, que la Asamblea Nacional disponga de una planificación estratégica efectiva como instrumento facilitador para la auto evaluación, mejora continua y la toma de decisiones de la máxima autoridad. Las operaciones financieras realizadas deben ser contabilizadas y será el insumo para el análisis y control de los resultados de las acciones. El análisis de lo alcanzado se evalúa sistemáticamente, es decir, se compara lo logrado con lo propuesto, se estudian las desviaciones y se proponen los cambios o reformas para los programas del nuevo periodo.

Como resultado de este proceso de análisis, estos dan lugar a nuevas decisiones políticas, a nuevos planes y programas y se repite nuevamente el ciclo del proceso presupuestario.

El aporte de este trabajo, será fuente de consulta bibliográfica a estudiantes que cursan carreras de Administración de Empresas, Economía, Finanzas y otras carreras afines en el campo administrativo; de igual manera contribuirá a la Asamblea Nacional como una propuesta metodológica, que permita la toma de decisiones en la formulación del presupuesto, estableciendo la vinculación de las actividades, conforme los objetivos estratégicos Institucionales y los recursos presupuestarios disponibles, para el cumplimiento de resultados.

Así mismo, contribuirá al mejor desempeño de las funciones, enriquecimiento del conocimiento científico que retroalimente nuestra experiencia profesional, encausando acciones para desarrollar nuevas estrategias en campo laboral.

La ausencia del vínculo del presupuesto con la planificación, nos da la pauta para establecer un estudio a profundidad y determinar la operatividad de las áreas de presupuesto y planificación.

Al conocer estos elementos que limitan la ejecución eficiente de los recursos, permitirá crear nuevas estrategias y tener orden de prioridades dentro de un marco global de planificación estratégica, vinculado a un marco presupuestario. Además, contribuirá a la toma de decisiones informadas y realistas sobre políticas y metas de desarrollo, asignación de recursos para el mejor desempeño Institucional. A la vez, se obtendrá una inversión coherente con lo que se quiere lograr a corto, mediano y largo plazo. Visualizando el cumplimiento de la meta, proyectando hacia donde nos lleva un año con el siguiente.

El logro de establecer una guía metodológica, que permita vincular la planificación con el presupuesto que contenga parámetros, indicadores, sistemas de capacitación, sistemas de evaluaciones periódicas y sistemáticas y que, a su vez, permita obtener información para el análisis y control de los resultados, dará lugar a nuevas decisiones políticas y a nuevos planes y programas concretos.

1.7: Objetivo General:

Analizar el nivel de articulación entre la planificación y el presupuesto de la Asamblea Nacional, que proporcione los insumos necesarios para el desarrollo de una propuesta metodológica que facilite dicha articulación.

1.8: Objetivos Específicos:

- 1.- Diagnosticar el nivel de articulación entre la Planificación y el Presupuesto de la Asamblea Nacional.
- 2.- Dar a conocer la propuesta metodológica para vincular la planificación de los objetivos estratégicos, con el presupuesto.

1.9: Hipótesis:

El desarrollo de una metodología, que contribuya a establecer los vínculos necesarios entre planificación y presupuesto que incidirán en el nivel de eficiencia y calidad de la planificación y ejecución de los recursos.

Capítulo II. MARCO TEORICO

2.1: Base Teórica del Presupuesto:

El tema del presupuesto, es abordado por diferentes autores que desde diferentes perspectivas intentan construir conceptos abarcadores, en este contexto **(Ríos & Burbano, 1998)** refieren que el presupuesto es la estimación sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado, mientras tanto **Meyer & Burbano (1998)** plantean que el presupuesto, es un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación, algunos resultados considerados por los tomadores de decisiones organizacionales.

Ahora bien, el mismo **Burbano (1998)**, revela que el presupuesto es la expresión cuantitativa y formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de estrategias y políticas necesarias para lograrlos. El concepto precitado revela la conexión existente entre el presupuesto y los objetivos, estrategias y políticas de una organización al asegurar que el presupuesto no es más que la expresión cuantitativa de los objetivos previamente establecidos.

Además de estos autores, **Ibáñez (2009), Aranera (2000) & Bastidas (2003)**, en materia presupuestaria del sector público, complementan que este es un plan económico de gobierno, cuantificación económica de las políticas económicas y la expresión contable del plan económico del Sector Público. Siendo el cálculo previo de ingresos y un programa de acción en un tiempo generalmente de un año. Así mismo, nos siguen ilustrando que es un instrumento de la planificación expresado en términos financieros, en el cual se reflejan los gastos y aplicaciones, así como los ingresos y fuentes de recursos que un organismo, sector, municipio, estado o nación, tendrá durante un período determinado, con base en políticas específicas que derivan en objetivos definidos para las diversas áreas que interactúan en la acción de Gobierno.

Por último, para **(HIGUERAY, 2008)** el presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones, que presenta en términos cuantitativos las actividades a ser realizadas por una organización, con el fin de dar el uso más productivo a sus recursos, para alcanzar determinadas metas. Para resaltar algunas ventajas se podría mencionar que, según este autor, el presupuesto involucra todos los niveles de la organización en el análisis y la toma de decisiones, facilitando su oportuna obtención, facilita la coordinación y cooperación entre los actores, de modo que los objetivos de la organización armonicen con los de sus partes.

Tal como se entiende en todo este contenido teórico, es posible definir que una organización ya sea de carácter público, privado o mixto para que funcione eficaz y eficientemente, es necesario que se lleve un buen control financiero y administrativo a través de las entidades establecidas.

En esta investigación, no se deben obviar los términos de control Interno, que es el procedimiento administrativo por medio del cual el órgano superior jerárquico de cada entidad u organismo del Sector Público examina o fiscaliza de oficio o a petición de los administradores, la legalidad, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera realizada por sus subordinados. **Ley 550 (2005).**

Otro aspecto a considerar en la vinculación de planificación con presupuesto son los créditos presupuestarios, que son partidas de gastos autorizadas en la Ley Anual de Presupuesto General de la República, como límites máximos para la realización de un gasto específico dentro de un ejercicio presupuestario. Así mismo, la proyección del Flujo de Caja que comprende percibir los ingresos y los gastos a pagar del ejercicio fiscal presupuestado.

Otro instrumento de aplicación es la Inversión Pública, que es el gasto ejecutado por el Sector Público con el objetivo de incrementar, rehabilitar o mejorar la capacidad del país de producir bienes y/o servicio dentro del marco estratégico del Plan Nacional de Desarrollo y en este se

contempla el Programa Económico Financiero que comprende el conjunto de acciones y políticas económicas que el Gobierno prevé implementar en el futuro inmediato. **C/A (2005)**

Los presupuestos institucionales, establecen programación que incorpora las estimaciones de ingresos y egresos que ocurrirán en diferentes períodos del ejercicio presupuestario y sirve de base para la asignación de cuotas de pagos según los montos asignados en los Presupuestos.

2.1.1 Características del Presupuesto Público:

Las características del presupuesto público, según **Ibáñez (2009)** se basan en la anticipación, como una previsión que trata de recoger las operaciones del Sector Público en un período futuro. Se cuantifican en lenguaje contable, clasificado de acuerdo a cierto orden y criterios. Estos presupuestos son de carácter obligatorio legalmente a cumplir el presupuesto y la regularidad se elabora y se ejecuta en intervalos determinados de tiempo.

2.1.2 Importancia del Presupuesto:

Por otra parte, **Aladino (1996)** en un estudio realizado expresa, que el presupuesto constituye una previsión de gastos e ingresos a gestionar durante un período de tiempo determinado, al que se denomina ejercicio presupuestario. Recoge un conjunto ordenado de decisiones financieras, sobre la asignación de los gastos para el cumplimiento de diversos fines y los ingresos con que financiarlos.

Sin embargo, los presupuestos públicos a diferencia de los del sector privado, se pueden contemplar desde tres puntos de vista integrados: Económico, Político, Jurídico, así mismo en la actualidad se considera como un instrumento de gerencia pública.

En este contexto, el presupuesto se desarrolla a través de un proceso de toma de decisiones que, en base al análisis de la posible evolución del entorno, elige una o varias líneas de acción de entre un conjunto de alternativas posibles.

2.1.3 Clasificación de los Presupuestos:

Existen diversos puntos de vista para clasificar un presupuesto y el orden de prioridades que se les dé a ellos, depende de las necesidades del usuario. Según el sector en el cual se utilicen:

✓ **Sector público**

Serán del sector público si en ellos se trata de la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales.

✓ **Sector privado**

Usado por las empresas particulares. Se conocen como presupuestos empresariales y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

La Ley 550 comprende el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conforman un ordenamiento integrado, armónico y obligatorio y cuyo alcance aplica a las entidades y organismos que componen el Sector Público y define en qué consiste el sistema de integrado de gestión financiera y auditoría (SIGFA), Artos. 2 y 3.

Según el tipo de actividad a que se dedica la empresa **Sáenz, (2016)** manifiesta, que se presentan y explican cada tipo de presupuestos de acuerdo a la clasificación siguiente:

- ✓ Según la flexibilidad
- ✓ Según el periodo de tiempo que cubra
- ✓ Según el campo de aplicabilidad en la empresa
- ✓ Según el sector en el cual se utilice.

2.2: Base Teórica de la Planificación:

En el proceso de Planificación, **Mintzberg (2009)** ilustra que la planificación estratégica, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones

que se presenten en el futuro y está entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable. Una estrategia es la pauta de acción, una maniobra para ganar la partida. La verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. Ósea, que la estrategia es un modelo, específicamente un patrón en un flujo de acciones.

Otros expertos como **Pérez & Gardey (2008)** dicen que la planeación estratégica, es el proceso de decidir los programas que la organización emprenderá y los montos aproximados de recursos que se asignarán a cada programa durante los siguientes años.

En torno a esto se debe considerar que la planeación estratégica, es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la organización, debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diferentes áreas administrativas, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan distintos niveles.

Uno de los modelos considerado como mejor guía en el proceso de planificación estratégica, entregando el marco de análisis que se debe realizar, de manera que se aborden todos los tópicos relevantes, es el planteado por Michael Porter y conocido como el “Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”, donde especifica cuáles son los ámbitos que se deben necesariamente de analizar, para conseguir un análisis realista de la posición competitiva de la Organización. (Las 5 fuerzas: Poder de Negociación con los clientes internos y externos, Competencia, Amenaza, Poder de Negociación de los Proveedores, Amenaza de productos sustitutos).

Según el autor **Porter (2008)**, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que,

además, también te da acceso a un puesto importante dentro de una organización y te acerca a conseguir todo lo que soñaste.

2.3. Relación entre el Presupuesto y la Planificación:

En lo que se refiere a la relación del presupuesto y la planificación, **Sáenz (2016) & Cerna (2004)**, manifiestan que la planificación es la primera función administrativa, ya que se base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

Por otra parte, la planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse y el presupuesto es una herramienta técnica de planificación y control que puede ser expresado en términos físicos y financieros, con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa en un periodo determinado.

La importancia de esta relación, radica en que permite planear y controlar el comportamiento de indicadores económicos y sus relaciones con los aspectos administrativos, contables y financieros de la organización. Sin el presupuesto fácilmente se podría entrar en caos al generarse más gastos de los necesarios o incluso a no controlar las ganancias o entradas de capitales.

Además, que los presupuestos tienen por objetivo servir de instrumento de planeación, sirviendo como mecanismo de control y motivación al capital humano. Cuando se cuenta con un presupuesto planificado, este se convierte en un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en objetivos, valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Este concepto, es el proceso administrativo que se aplica a cada área de responsabilidad de la organización.

Esta relación con el proceso administrativo, se da con las cinco funciones de la administración ejercida en forma coincidente y continua en la administración de una organización como es: planeación, organización, dirección, coordinación y control, al desarrollar el proceso presupuestario la planificación y control son elementos básicos de un sistema de presupuesto. **(C/A, 2016).**

El vínculo expresado en la base teórica del presupuesto planificado, permitirá a que la Institución alcance sus objetivos y a prevenir una caída en el cumplimiento de metas, así mismo, proveerá una base para la evaluación del desempeño. Un presupuesto planificado, es útil para integrar la planificación estratégica por departamento, ayuda a distribuir los bienes y servicios de manera efectiva en cuanto a los costos, a mantener los gastos dentro de límites razonables, se logran los mejores resultados y permite corregir cualquier error en su proceder. **(C/A, 2016).**

Estos autores siguen argumentando, que la planificación es la parte que opera la ejecución directa de los planes, que serán realizados y vigilados de acuerdo al planteamiento señalado durante el proceso de planeación, estableciendo un cronograma de actividades, previamente identificadas, objetivos generales, específicos, metas, logros, resultado final y poder plantear soluciones a corto, mediano y largo plazo.

Por el entorno cambiante competitivo, ya sea por fenómenos naturales, económicos y financieros, es indispensable que las organizaciones cuenten con una herramienta que les permita vislumbrar el futuro con mayor claridad, con objeto de conocer anticipadamente los indicadores, en donde deberán centrar sus esfuerzos para lograr los objetivos y prever con anticipación las acciones que deberán tomar, en cuanto a la toma de decisiones de acuerdo con las cifras que proporcionen los resultados de las comparaciones entre lo presupuestado, lo planificado y lo real.

Según **Sáenz (2016) & Cerna (2004)** describen que la planificación y control integral de utilidades, o actividad presupuestaria, sigue siendo de primordial importancia en casi todas las organizaciones. Es conveniente mencionar, que la mayoría de las empresas inician sus

operaciones con las actividades de planeación. Esto significa, que deberán conocer los objetivos y metas que pretenden alcanzar, para luego establecer sus políticas y estrategias que permitirán su cumplimiento. **(C/A, 2016)**.

Sin embargo, estos objetivos no podrán llevarse a cabo si no existen los recursos necesarios para lograrlos, los que se deberán determinar, obtener, asignar y administrar eficaz y eficientemente.

De acuerdo a todo este estudio, la planificación y el presupuesto son conceptos vinculados y uno resultado del otro. Como se menciona en la justificación del problema, la Planificación es el medio o instrumento que permitiría a la Asamblea Nacional una eficiente organización, invirtiendo mejor sus recursos para responder a los objetivos con una visión sistemática, y el Presupuesto que indicará la medición eficaz de los recursos, las funciones y responsabilidades.

De esta manera se puede observar que existe relación con lo indicado en la teoría, donde la planificación presupuestaria atendiendo las necesidades prioritarias de la institución y lo presupuestado garantiza las estimaciones de ingresos y gastos acorde con lo planificado.

Al momento de la planificación presupuestaria, **Rosas E. (2001)**, dice que una vez vinculada la planificación y el presupuesto, se podrá programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso eficaz y eficiente de los recursos financieros, para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas y los proyectos de cualquier Institución. Así como disponer de información útil, oportuna y confiable, apoyado con un mayor número de alternativas evaluadas para la toma de decisiones, a todos los niveles de la administración, así como la información a la colectividad del uso de los recursos.

De igual manera la medición de resultados, en función de metas y objetivos alcanzados, no solamente en cuanto a cumplimiento del control y legalidad de la gestión, sino al logro efectivo de los objetivos.

En torno al proceso de la planificación presupuestaria, resulta la Evaluación Presupuestaria que está definida en la **Ley No. 550** “Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario y sus reformas”, define que es el conjunto de procesos de análisis para determinar sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros, obtenidos a un momento dado y su comparación con el Presupuesto Institucional Modificado.

En esta fase de la evaluación presupuestaria, las entidades del Sector Público deben determinar bajo responsabilidad los resultados de la gestión presupuestaria, mediante el análisis y medición de la ejecución de los ingresos, gastos y metas presupuestarias previstas. Considerando el logro de los objetivos institucionales. **C/A (2005)**.

2.4 Importancia de la Planificación y Presupuesto en la Eficiencia.

La planificación y el presupuesto, son herramientas de gestión prospectiva que procuran generalmente de una forma determinística, alcanzar una situación deseada a través de acciones y actividades. En muchas ocasiones, la planificación converge en una secuencia lógica de objetivos, metas y acciones plasmadas en un documento, que expresa solo una carta de buenas intenciones, mientras que el presupuesto representa las transacciones gubernamentales de los diferentes organismos realizadas en un horizonte de tiempo. **Ossorio, (2003)**.

Sin embargo, esto no implica que la planificación y el presupuesto sean herramientas irrelevantes para mejorar la administración de los recursos. Por el contrario, como en muchas ocasiones, los instrumentos son útiles siempre y cuando se empleen de forma correcta, para que puedan ser aprovechados por los usuarios que toman decisiones.

Esta vinculación, no solo contribuye a mejorar la asignación de los recursos a través del seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, sino que también, permite coordinar las acciones de distintas actividades y fortalecer las estrategias de gobierno a largo plazo. Por otra parte, y dentro de un modelo o sistema de gestión por resultados, **Ossorio, (2003)** argumenta que la articulación entre el presupuesto y la planificación, se puede encontrar en lo que se

denomina subsistema de gestión, donde conviven simultáneamente las variables organizacionales y de gestión por resultados, como la planificación y programación presupuestaria.

Así mismo se establece, que el vínculo entre la planificación estratégica y operativa y los distintos agregados de la estructura funcional programática del proceso presupuestario, se da en los siguientes niveles: 1) Nivel de Función (que corresponde a la visión y misión institucional); 2) Programa (que equivale a los objetivos institucionales generales); 3) Sub-programa (que responde a los objetivos institucionales parciales para el logro de un Programa); 4) Actividades o Proyectos (que representa la producción de los bienes y servicios de la institución); 5) Componente (División de una Actividad o Proyecto que permite identificar un conjunto de acciones presupuestarias concretas); 6) Meta presupuestaria (son la expresión concreta, cuantificable y medible que caracteriza el (los) producto(s) final(es) de las Actividades y Proyectos establecidos para el año. **(Martner,2008)**

Capitulo III: MARCO METODOLÓGICO.

3.1 Introducción al Marco Metodológico:

El marco metodológico ha comprendido una serie de actividades y procedimientos de análisis cuantitativo y cualitativo con mayor énfasis en un análisis cualitativo, para definir y determinar el causal de razones de orden organizativo, operativo y para la toma de decisiones que interviene en la falta de vincular la planificación con el presupuesto de la Asamblea Nacional.

En la investigación y/o análisis del estudio, se logra determinar que es de carácter cualitativo porque el enfoque se basa, en una percepción subjetiva de los informantes que resulta ser determinante porque involucra a todos los actores de mayor o menor importancia jerárquica, pretendiendo percibir aportes sustanciales (debilidades y potencialidades), de tal manera que es un razonamiento consensuado para diseñar una metodología acorde a la realidad de la Asamblea Nacional.

Es también cualitativa, porque carece de un análisis número o estadístico de frecuencias, no incluye un análisis de varianza estadística, acerca de su percepción del problema y sus aportes para corregir la deficiencia existente.

Así mismo, responde a los objetivos de la investigación la cual se presentará de forma descriptiva, en donde se conocerá la metodología para establecer la vinculación de la planificación con el presupuesto, en vista que a nivel institucional se carece de esta vinculación, siendo una gran debilidad en el ámbito de la Planificación Vs. Presupuesto.

3.1.1 Tipos de Investigación:

➤ Investigación Cualitativa:

Las apreciaciones y observaciones de orden cualitativo, permiten una visión de la realidad de la problemática más amplia que los complementarios enfoques cuantitativos, ya que los datos cuantificables, nos ofrecen una interpretación numérica poco dinámica, es decir, en estados comparativos fríos y muchas veces se pierde la percepción del carácter humano, cambio de actitudes, análisis de tendencia, acciones y la valoración de los recursos financieros con que cuenta la Institución para poder llevar a efectos la planificación estratégica.

Los autores: **Pedone, (2000), Martínez, (1999) & Ferrarotti, (1993)** coinciden y sostienen que los métodos de la investigación cualitativa, buscan la comprensión holística de una totalidad social dada. Es decir, la investigación cualitativa pretende alcanzar la comprensión de las relaciones complejas entre todo lo que existe, en torno a la realidad estudiada.

➤ Investigación Descriptiva:

De acuerdo con la característica del problema y los objetivos antes planteados, se trata de una investigación descriptiva que para **(Méndez, 2001)** “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos que descubre y comprueba la asociación de las variables de investigación.

Por tal motivo, esta investigación se enmarca en un estudio descriptivo, ya que en la Asamblea Nacional no existe un documento previo que caracterice este enfoque, carece de un diagnóstico que proporcione insumos y elementos comparativos sobre el proceso de presupuesto y su interrelación con la planificación.

3.2: Herramientas de la Investigación:

Las herramientas de la investigación, se harán a través de fuentes de datos que se obtendrán de los resultados de las diferentes entrevistas y encuestas, aplicadas a personal directivo, responsables de áreas y personal operativo clave, que suministre información relevante a través de métodos de consulta. La información será recolectada por medio de la investigación de campo y bibliografía documental.

- **Entrevista abierta:** Las preguntas abiertas son las que más se utilizan en las entrevistas personales, porque suelen ser muy útiles para el entrevistador. Se formula para captar más información acerca del candidato, por lo tanto, se espera una respuesta amplia.

- **Grupos focales:** Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información, basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas, realizadas a grupos homogéneos. Para el desarrollo de esta técnica, se instrumentaron guías previamente diseñadas, además se plantea que la investigación a realizar, será de tipo descriptiva y bajo la percepción cualitativa, porque se parte de la recolección de información que se requiere para la definición de instrumentos. Esto facilitará el registro de información con que cuenta la Institución y la caracterización del personal.

3.3: Diseño de la Investigación:

El diseño de la investigación se caracteriza por elementos de carácter documental (Información secundaria), como informes estadísticos, manuales de organización e información primaria derivada de entrevistas abiertas a directores generales y específicos. Así mismo se realizarán encuestas a grupos focales, específicamente al personal operativo, realizando preguntas concretas a los sujetos de la muestra que pertenecen a la División Financiera y Planificación, relacionados al tema de la vinculación.

Se usaron diferentes o varias técnicas que pueden contribuir en la recolección de información, para profundizar más el análisis de la investigación: a continuación, se describen algunas técnicas.

3.4: Población y Definición de Muestra:

La Población objeto de investigación, está conformada por diferentes funcionarios administrativos de la plantilla, tales como: secretario general, directores generales, directores específicos, responsables de área y personal operativo (Ver tabla No.1). Esta muestra técnica corresponde al 78% del universo, que está conformado por 15 personas del sexo femenino que representan el 71% y 6 personas del sexo masculino que corresponden al 6% estudiado. El total del personal involucrado en la formulación del presupuesto son 27 trabajadores, de estos a 21 se aplicaron entrevistas y encuestas.

Tabla No.1

CARGOS	CANTIDAD	AREA
Directores Específicos	5	Secretaría Ejecutiva, División de Finanzas, División de Planificación; Unidad Técnica de Género y División de Servicios Administrativos.
Responsables de Oficina	2	Oficina de Presupuesto y Oficina de Planificación.
Personal Operativo	14	División de Finanzas, División de Planificación, División de Servicios Administrativos..(Técnicos).

➤ **Selección de Participantes:**

Nivel Directivo:

- ✓ Secretaría Ejecutiva
- ✓ División de Finanzas
- ✓ División de Planificación
- ✓ División de Servicios Administrativos
- ✓ Unidad Técnica de Género.

Nivel de Responsables de Área:

- ✓ Oficina de Presupuesto
- ✓ Oficina de Planificación

Nivel Operativo:

- ✓ Analistas Presupuestarios
- ✓ Analistas de Planificación
- ✓ Contadores
- ✓ Responsable, Unidad de Servicios Administrativo.

3.5. Categoría de Análisis:

- **Planificación Estratégica:** Es un proceso cíclico, sistémico y sistemático, a través del cual se fijan los logros, las acciones y los recursos para alcanzarlos. Se debe partir de una visión clara del futuro, a largo o a mediano plazo. Así mismo la planificación estratégica permite apoyar la toma de decisiones.
- **El Presupuesto Público:** Es el instrumento a través del cual el Poder Legislativo, establece los niveles máximos de gastos que el Poder Ejecutivo puede realizar en un determinado período anual. Estos niveles de gastos, se definen en un contexto financiero que contempla una estimación de recursos públicos, que finalmente pueden ser superiores o inferiores a lo originalmente previsto.
- **Capacitación:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza y aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, permitiendo un mejor desempeño en sus labores habituales.

- **Formulación Presupuestaria:** Es la fase del proceso presupuestario en que se articulan las propuestas de acción y producción de los Entes demandantes de recursos financieros (autogestión, fiscales o de financiamiento) con los clasificadores presupuestarios.

- **Vínculo entre la Planificación y el Presupuesto:** Una vez definida la Planificación Estratégica y el Presupuesto, se deben establecer las acciones concretas de corto plazo que nos permitan cumplir con los objetivos, resultados e impactos esperados. De esta manera, no solo es importante contar con la articulación entre la planificación y el presupuesto para el fortalecimiento de la asignación de recursos a fines estratégicos. **(Bonari y Gasparin 2014).**

- **Consecuencias de no vincular la Planificación y el Presupuesto:** La planificación y el presupuesto siendo dos instrumentos que están diseñados de forma adecuada para los usuarios tomadores de decisiones, en su mayoría trabajan de forma separada, por lo tanto, se pierde la perspectiva y no contribuye al fortalecimiento institucional y al buen uso de los recursos financieros de la Institución. A demás limita el seguimiento y la evaluación de las políticas institucionales.

3.6. Acceso al Campo de Investigación:

La investigación se realizará en cinco áreas administrativas, desde la Secretaria Ejecutiva, nivel directivo, hasta el nivel operativo, (contadores, analistas presupuestarios y técnicos en tesorería), quienes suministrarán información que permita documentar el trabajo. De igual manera se elaborará un cuestionario dirigido al personal operativo de la División de Finanzas y División de Planificación a través de la técnica de grupo focal, en donde se realizarán preguntas que nos permitirán obtener información relevante en el desarrollo de sus funciones. A demás se hará la búsqueda de datos a través de normativas, informes de presupuesto y experiencias de otras instituciones que recogen en su experiencia de vinculación de presupuesto y planificación. las actividades de sus planes estratégicos.

3.7. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos:

La Técnica utilizada para la recolección de datos, es la entrevista individual dirigida a Directores Generales y Responsables de Oficina, aplicando preguntas abiertas y obteniendo de estos aportes importantes de los entrevistados.

Otro método de estudio fueron las encuestas, dirigidas a los grupos focales (personal operativo) de las áreas de presupuesto, contabilidad, tesorería, planificación y personal del área administrativa. Esta recolección de información del que hacer institucional, contribuyó favorablemente para afianzar la percepción con respecto a la necesidad de vincular la planificación con el presupuesto.

3.8. Aplicación de Instrumentos:

Se realizará un cronograma de trabajo para aplicar las entrevistas y encuestas al personal seleccionado, esto se hará mediante el instrumento elaborado con preguntas claves, iniciando con esta herramienta el debate con el personal directivo y grupo focal; para ello tenemos propuesto dos instrumentos (entrevistas y encuestas). **(Ver anexo I y II)**

El procesamiento de los datos, se hará una vez que se tengan todos los instrumentos aplicados, las entrevistas se reflejarán en una matriz consolidada en Excel que va a permitir visualizar los argumentos más significativos de las entrevistas y el análisis de las encuestas estará representada en histogramas de barra y pastel, de forma que esto permitirá conocer, el porcentaje de las incidencias más representativas.

3.9. Análisis e Interpretación de Datos:

Los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas, serán indagados y verificados para detectar posibles incongruencias, omisiones o errores. Una vez definidos estos datos, y realizado el análisis e interpretación de los mismos, el resultado será presentado en forma clara y sencilla por el equipo investigador.

3.10. Resultados de la Interpretación:

Serán expuestos, con los argumentos más significativos que fueron objeto de interpretación, a los cuales se les hizo análisis y comentarios de la información representada en una narrativa, describiendo aspectos relevantes con gráficos de histogramas de barra y pasteles, que permiten visualizar el porcentaje de las incidencias más significativas con respecto al tema en estudio. Los instrumentos aplicados a cada grupo sujeto de la investigación, fueron entrevistas y encuestas. **(Ver anexo I y II).**

Capitulo IV: ANALISIS Y RESULTADOS

4.1. Introducción al Análisis de Resultados:

El estudio investigativo, estuvo dirigido al 78% del personal directivo y técnico que intervienen en el proceso de formulación presupuestaria, en las diferentes áreas administrativas, es decir, se realizó entrevistas al 26% del personal directivo y encuestas al 52 % del personal operativo.

A partir de esta información recolectada, el tamaño de la muestra técnica permitió obtener un mayor análisis y veracidad en los resultados. A continuación, se presentan las principales derivaciones reveladas en el desarrollo de la investigación, además es importante indicar, que la estrategia de presentación de los resultados responde al método expresado en el marco metodológico,

4.2 Análisis de Resultados de las Entrevistas:

De acuerdo a las respuestas de los entrevistados en cuanto a la categoría de planificación, se puede evidenciar que existe desconocimiento de la finalidad y/o ventajas de establecer vínculo entre la planificación y el presupuesto, ninguno de ellos hace mención de la importancia de la planificación estratégica, sino que se refieren a un plan de actividades operativas, de ahí la justificación del estudio y los beneficios que representa su esquema operativo estratégico.

Desde el punto de vista técnico, la planificación no solo lo constituye la asignación de recursos, se debe realizar un seguimiento y evaluación de las actividades programadas, valorando el nivel de cumplimiento, siendo este uno de los mayores desafíos para lograr los resultados esperados, a lo largo de un período o plazo determinado. **(Ver matriz del anexo No. II)**

Los entrevistados coinciden que el presupuesto es un instrumento de la planificación, por lo tanto, al no vincularlos se pierde de vista la esencia u objeto de la estrategia, dado que, al

dejar vacíos en la perspectiva de la planificación, produce modificaciones en las partidas presupuestarias, aun así, estas sean justificadas.

Los entrevistados manifestaron similitudes en sus respuestas, en cuanto al término de “presupuesto” que lo relacionan con la planificación y podemos inferir que el presupuesto según ellos, no se articula con la planificación. A pesar de que la mayoría de los entrevistados al definir el presupuesto, se refieren a la planificación estratégica como un elemento importante, no se logra observar que establezcan vínculos entre el uno y otro. **(Ver matriz del anexo No. II).**

En relación al tema de las capacitaciones, podemos interpretar que se realizan una vez al año y existe mucha debilidad por la falta de capacitación dirigida a las áreas involucradas en el tema de formulación del presupuesto, considerando que no es únicamente solo el tema de formular. Además, se asegura que la capacitación para la formulación del presupuesto es de forma parcial, sin embargo, ésta no se ve de forma integrada con la planificación; lo que profundiza la valoración de que existe ausencia del vínculo. **(Ver matriz del anexo No. II).**

Desde el punto de vista de la formulación presupuestaria, la asignación de recursos a la Asamblea Nacional está limitada. Es el organismo rector (MHCP) quien define el monto anual aprobado en el Presupuesto Institucional, lo que delimita la planificación.

Todos los informantes coincidieron en que la formulación presupuestaria, debe responder a una planificación donde se definan las actividades, metas y objetivos a corto y mediano plazo. Implícitamente los entrevistados manifiestan, la inexistencia de un Presupuesto Institucional con criterios de planificación, es decir se elabora tomando como base el presupuesto anterior, ajustándolo sobre una base porcentual sin ningún criterio técnico y además se toma como referencia el comportamiento de la ejecución de cada renglón presupuestario. **(Ver matriz del anexo No. II).**

En la categoría del vínculo de lo planificado y presupuestado, la institución cuenta con un sistema integrado de administración financiera y auditoría vigente (SIGFA), sin embargo, este carece de una metodología de vínculo, está limitado a cuantificar operaciones financieras, perdiendo de vista la relevancia de vincular la planificación con el presupuesto, siendo estos un binomio indispensable en la Administración.

Como podemos apreciar en las respuestas de los entrevistados, la institución carece de una Metodología en donde se logre vincular la planificación y el presupuesto. De igual manera es visible el interés que existe de trabajar en la vinculación por los beneficios que ofrece esta interrelación, por lo tanto, se afianza la importancia de que se busque la alternativa de cómo vincular estos dos procesos, a través de un instrumento técnico que permita la interrelación. **(Ver matriz del anexo No. II).**

En tanto no se identifique la relevancia de la vinculación de la planificación y el presupuesto, como una necesidad primordial para el desarrollo de los planes estratégicos de la Asamblea Nacional y exista la falta de interrelación desde el conocimiento hasta su ejecución, esto representará una amenaza de obtener un presupuesto eficaz y eficiente debidamente planificado. También manifestaron los entrevistados, la falta de interés a estos cambios que resultan ser determinantes para el uso efectivo de los recursos financieros. **(Ver matriz del anexo No. II).**

4.3. Análisis de Resultados de Encuestas:

En relación a la pregunta sobre si es consultado en la elaboración de la Formulación Presupuestaria, se puede concluir que del total de la muestra técnica, el 14.30% expresó que si es consultado para la elaboración del Presupuesto Institucional y un 85.70% manifestó que no es consultado.

El 85.70% de los consultados aseguró desconocer este proceso de consulta, el 14.30% restante asegura ser sujeto de consulta para la elaboración del presupuesto anual de la Asamblea Nacional. Lo que demuestra, que el nivel de comunicación se maneja con un alto grado de discrecionalidad, en vista que el personal que argumenta no ser consultado pertenece a los ejecutores claves, como son las áreas de Contabilidad, Oficina de Planificación y Oficina de Tesorería. **(Ver Ilustración No 1, en Anexo III).**

Refiriéndose a los insumos informativos que se requiere para la Formulación del Presupuesto; se puede decir que de forma generalizada las respuestas reflejaron que el 50% de los encuestados sostiene que el tipo de información para la Formulación del Presupuesto es el detalle de Gasto Corriente y un 43% expresa que se limitan a la grabación de partidas por rubros y se especifica que un 8% opinó que la información que manejan es el detalle de Gasto de Capital, operaciones de sistemas informáticos; de metas e indicadores, durante el proceso de Formulación de Presupuesto. **(Ver Ilustración No 2, en Anexo III).**

En este sentido se denota, que la información para la formulación del presupuesto se encuentra dispersa. En algunas áreas informan que se concentra en el detalle del Gasto Corriente y los otros aspectos a partidas por rubro, por tanto, inferimos que las áreas se expresan conforme sus operaciones y queda al descubierto, que no existe una vinculación de Planificación con el Presupuesto a la de hora de formular. Además, se carece, de una visión integradora que permita la coordinación entre los mandos involucrados, ya que se plantea la formulación de forma centralizada por el organismo rector Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y no logran involucrar a todas las áreas para que aporten sus requerimientos

en la formulación; quedando un presupuesto de oficio en donde se considera un incremento de acuerdo a la operatividad de la institución. **(Ver Ilustración No 2, en Anexo III).**

Existe una partida significativa para la formación del capital humano, en este sentido la consulta estuvo dirigida a conocer de manera individual, si el personal involucrado en la formulación del presupuesto es previamente capacitado bajo una connotación planificada y estratégica. Los resultados reflejaron que un 86% de los encuestados no recibe ningún tipo de capacitación y un 14 % si recibe capacitación.

Se puede concluir que la partida asignada para la formación del personal es dirigida a un porcentaje menor, ósea que la mayor parte del personal (86%) de las áreas administrativas, no reciben la formación pertinente y periódica para la formulación presupuestaria. El área de presupuesto carece de formación en cuanto al tema de estudio, lo cual no facilita que el personal esté compenetrado de las acciones en la formulación, para fortalecer las directrices que conlleven asegurar una formulación de un presupuesto real y acorde a las necesidades institucionales. **(Ver Ilustración No 3, en Anexo III).**

En cuanto a la información sobre la aprobación del presupuesto institucional, el 50% de los encuestados asegura ser informado sobre la aprobación del presupuesto institucional y el otro 50 % expresa que no es comunicado. Este último resultado refleja, que la información debe ser reforzada a lo interno de las áreas involucradas en la formulación presupuestaria.

Resulta interesante como a pesar que la comunicación aparentemente es fluida, un 50 % manifiesta satisfacción con la eficacia comunicativa entre las áreas, bien puede ser, que el porcentaje restante si recibe la información, pero no llega al mismo tiempo y es resultado de las informalidades.

También es importante destacar, que existe comunicación fluida en cuanto a la aprobación del presupuesto, en vista que se maneja con las autoridades competentes la aprobación del presupuesto y quizás no es igual para todas las áreas, porque algunas expresan lo contrario, se puede visualizar que se tienen que mejorar los mecanismos de comunicación y obtener

información de forma simultánea y de esta manera asegurar información precisa e importante en cuanto al manejo de la aprobación del presupuesto, para conocer rubros y actividades relevantes que requieran mayor seguimiento a la hora de ejecutar el presupuesto. **(Ver ilustración No.4 en Anexo III).**

En correspondencia con la programación financiera trimestral, el 35.70 % de los consultados manifestaron que es satisfactorio, sin embargo, esto no representa un resultado significativo, partiendo que el porcentaje restante acumulado no es inferior y muestra un diferencial del 64.3 %, tomando en cuenta que estos (Ns/Nr) es un porcentaje que se estima como insatisfecho. Esto implica un desafío en la comunicación y consulta de los involucrados de las diferentes áreas administrativa que expresan que, para garantizar la óptima ejecución de los recursos financieros programados, se requiere vincular la planificación con el presupuesto. **(Ver ilustración No.5 en Anexo III).**

Valorando las partidas presupuestarias más significativas, por objeto del gasto en la ejecución del presupuesto, se obtuvo que un 79% de los encuestados expresó que la asignación y ejecución acumulada del Presupuesto corresponde a Gasto Corriente y un 21% a Gasto de Capital, esto permite conocer el monto presupuestado para su seguimiento y evaluación.

En este análisis se denota, que la formulación del presupuesto se caracteriza por enfocarse al Gasto Corriente, esto debido a la operatividad de la institución en apoyo a las áreas sustantivas y áreas de apoyo, las cuales permiten cohesionar la estrategia de Modernización en cuanto a la creación de leyes que soportan el comportamiento de todos los aspectos presupuestarios. **(Ver ilustración No.6 en Anexo III).**

En cuanto al área de desempeño, pudimos retomar actividades importantes de su puesto de trabajo; al respecto se logró identificar que un 35.7% de los encuestados opinan que forman parte de la Oficina de Contabilidad, un 21.4% a la Oficina de Tesorería, el 21.4 % a la Oficina de Planificación, un 14.30% a la Oficina de Presupuesto y 7.1% a la Oficina Administrativa. Estos resultados en grados porcentuales, indican las actividades importantes del puesto de los encuestados. El análisis identifica que pese a ser la Oficina Administrativa un menor porcentaje en términos de personal operativo, este si ejerce determinación sobre la ejecución

estratégicamente planificada. **(Ver ilustración No.7 y No. 8 del Anexo III).**

Además, fue objeto de estudio las actividades que ejecutan los trabajadores de las diferentes áreas que directa e indirectamente están relacionados con la formulación presupuestaria y la planificación, estas pueden traducirse en actividades de rutina que permiten asegurar las macro y micro actividades que están programadas en el presupuesto y rendición de fondos para el registro de los ingresos y gastos del presupuesto. Todos los involucrados pueden realizar actividades propias desde la formulación hasta la ejecución del presupuesto y están en la capacidad de brindar sus aportes en cuanto asegurar una formulación presupuestaria planificada con eficiencia y transparencia de los recursos financieros. **(Ver ilustración No.8 del Anexo III).**

La información recolectada en el estudio, demuestra que el 71% de los entrevistados consideran que existe vinculación entre las actividades del Plan Operativo Anual con el Presupuesto y el 29% indican que no existe vinculación, porque en la formulación del presupuesto no se observan las actividades programadas con su respectiva asignación de recursos.

En su mayoría los entrevistados afirman, que existe vinculación entre los planes de trabajos anuales que se derivan de un plan estratégico, sin embargo, existe carencia de los aspectos de vinculación entre la planificación (Plan de trabajo) con el presupuesto.

Este porcentaje de afirmaciones se refiere a unas cuantas actividades de cara a soportar los gastos, como es el caso de la Unidad Técnica de Género que las actividades son plasmadas conforme un detalle de los beneficios sociales a los trabajadores de la Institución y que su registro es por sexo con lo cual se puede demostrar esa información. **(ver ilustración No.9 en Anexo III).**

En relación a la pregunta si existe vinculación del POA con el presupuesto, se obtuvo que el 21.4% asegura que existe la idea de proponer integrar el Presupuesto con la Planificación y un 78.6% expresa que no tienen propuesta para integrarlos.

La propuesta de integrar el Plan Operativo Anual con el Presupuesto Institucional cada día se hace más necesario para dar respuestas a los requerimientos de trabajo de las diferentes áreas. Por lo tanto, se considera que se debe dar el salto de establecer el vínculo entre la Planificación y el Presupuesto a nivel institucional.

En el análisis se ha considerado tomar la mayoría de las expresiones expuestas por los encuestados, de tal manera que permita reflexionar e incidir directamente en el vínculo entre la planificación y el presupuesto, estableciendo los requerimientos de las áreas quienes dan la pauta a seguir en las diferentes secciones de los indicadores institucionales. **(Ver Ilustración No. 10 del anexo III).**

Existe conocimiento potencial por experiencia operativa o práctica y por otra parte se manifiesta voluntad de participación o contribución para establecer este vínculo y hacer más eficiente y preciso una planificación estratégica bajo un vínculo directo con el presupuesto.

Puede notarse que las expresiones manifiestan mayor interés y cierto conocimiento al rededor del asunto, solo habrá que determinar el método uniforme y metodológico de planificación y presupuesto, teniendo presente la inclusión de todas las áreas para incrementar la eficiencia operativa de los recursos financieros. Por ejemplo: Se considera que la planificación es un instrumento para mejorar los recursos y que estos recursos presupuestarios deben asignarse conforme los resultados. Así mismo, cada área deberá elaborar su Plan Operativo Anual (POA) asignando sus costos, pero visibilizando el vínculo de la planificación con el presupuesto de acuerdo a una metodología uniforme. **(En la ilustración No.11 del Anexo III).**

4.4. Interrelación de Categorías:

Entrevistas	Encuestas
<p>1.- ¿Qué reflexión hace usted, cuando escucha los términos Planificación y Presupuesto? (1,2)</p>	<p>1.- Durante el proceso de formulación presupuestaria es usted consultado para la elaboración del Presupuesto Institucional? 2.- ¿Qué tipo de información maneja usted para la Formulación del Presupuesto?</p>
<p>Los entrevistados desconocen la finalidad y/o ventajas de establecer vínculo entre la planificación y presupuesto, no hacen mención de la importancia de la planificación estratégica, sino, que se refieren a un plan de actividades operativas. Desde el punto de vista técnico los encuestados manifiestan que la planificación no solo constituye la asignación de recursos, sino que se debe realizar un seguimiento y evaluación de las actividades programadas valorando el nivel de cumplimiento, siendo uno de los mayores desafíos para lograr los resultados esperados a lo largo de un período o plazo determinado. Los entrevistados coinciden que es un instrumento de la planificación y emiten un concepto general de lo que consideran el termino presupuesto.</p> <p>También manifiestan similitudes en sus respuestas, y además concuerdan que no son consultados para la formulación presupuestaria. A nivel de encuesta un 50% no conoce la formulación del presupuesto y la información que conocen es el detalle de los gastos corrientes, que les sirve de insumo para la formulación del presupuesto del año siguiente.</p>	
<p>2.- ¿La formulación presupuestaria se realiza tomando en cuenta los Lineamientos del Plan Operativo Anual de la Asamblea Nacional? (2,1).</p>	<p>2.- ¿Qué tipo de información maneja usted para la Formulación del Presupuesto?</p>
<p>La formulación del presupuesto se realiza tomando en cuenta el detalle de gastos corrientes, grabación de partidas por rubros, y una minoría establece detalle de gastos de capital. Aseguran no ser consultados para la asignación del presupuesto lo cual limita la eficiente distribución de los recursos y es de forma centralizada.</p>	
<p>3.- ¿La Asamblea Nacional toma en cuenta los presupuestos elaborados en años anteriores para la formulación presupuestaria vigente?(2)</p>	<p>3.- ¿Es Usted Informado sobre la aprobación del presupuesto institucional?</p>
<p>Los presupuestos de años anteriores son referencia para la formulación de los presupuestos del año siguiente y estos son retomados por el área involucrada. Por tanto, los presupuestos son de oficios, sin tomar en cuenta la vinculación de lo planificado con lo presupuestados y el personal entrevistado no es informado sobre la aprobación del presupuesto Institucional.</p>	
<p>4.- ¿Por qué no se hace en la Asamblea Nacional la articulación de planificación durante el proceso de formulación presupuestaria? (1,2,3,7,8)</p>	<p>4.- Es usted capacitado en la formulación del Presupuesto. 5.- ¿En qué área se desempeña y enumere 3 actividades importantes de su puesto de trabajo?</p>
<p>En relación a que no se hace articulación de Planificación durante el proceso de formulación presupuestaria, los entrevistados expresan que no se hace dicha articulación porque durante el proceso de formulación no son consultados en la elaboración del Presupuesto institucional, y la información que maneja el área competente para la formulación, es la política presupuestaria que emite el Ministerio de Hacienda y Crédito Público; así mismo la mayoría del personal expresa que no es capacitado y además no tienen información que exista una propuesta de integrar el presupuesto institucional con el plan operativo. Por lo tanto, concluimos que se puede establecer la vinculación entre Planificación y Presupuesto a nivel institucional siempre que exista la metodología, la disposición y orientación de la Dirección Superior.</p>	
<p>5.- ¿Cuáles son las consecuencias de no articular el presupuesto con la planificación en la Asamblea Nacional? (3,4,5,y 6)</p>	<p>6.- ¿Considera que existe vinculación entre las actividades del Plan Operativo Anual con el Presupuesto?</p>
<p>La relevancia de la vinculación de la planificación y el presupuesto como una necesidad primordial para el desarrollo de los planes estratégicos de la Asamblea Nacional y la falta de interrelación de ambas herramientas representa una debilidad en la formulación del presupuesto de forma eficaz y eficiente. Sin embargo hay una visión de integración ente planificación y el presupuesto, quizás falta interés a estos cambios que resultan ser determinantes para el uso efectivo de los recursos financieros.</p>	

Entrevistas	Encuestas
6.- ¿Las Áreas involucradas en la formulación presupuestaria participan en el proceso de planificación? (1,2)	7.- Tiene información que pueda mencionar en relación a que exista una propuesta de integrar el Presupuesto Institucional con el Plan Operativo Anual?
Actualmente el sistema de planificación y formulación presupuestaria, no establece mayor vínculo, ya que solo muestra la asignación de los recursos financieros y la planificación establece resultados con indicadores y sus respectivas actividades. O sea, que no hay una interrelación simultánea para obtener el binomio deseado.	
7.- ¿Existen herramientas para incorporar el enfoque de género en los instrumentos de planificación y presupuesto? (8)	8.- ¿De qué manera considera puede establecerse la vinculación entre Planificación y Presupuesto a nivel Institucional?
En relación a esta interrogante se pudo constatar que existen instrumentos de planificación que se vinculan con la formulación del presupuesto específicamente el caso de la Unidad Técnica de Género donde a las actividades planificadas se les asigna un techo presupuestario para el pago de los beneficios sociales al trabajador y que su registro es por sexo, siendo esta información demostrable. Sin embargo, existe carencia de la mayoría de las áreas en establecer la vinculación entre planificación y presupuesto.	
8.- ¿Se formulan propuestas para incluir el enfoque de género en los mecanismos de seguimiento e institucionalización? (7,8)	7.- Tiene información que pueda mencionar en relación a que exista una propuesta de integrar el Presupuesto Institucional con el Plan Operativo Anual?
Al respecto existen mecanismos de seguimiento a nivel institucional de incorporar las prácticas de género e identificar la inclusión de redistribuir el presupuesto, actualmente se está planificando un programa de legislación específica del plenario con prácticas de género en base a la metodología que orienta el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que es garantizar el lenguaje inclusivo de género, desagregar información de datos por sexo, aplicar el marco normativo de género, propiciar el acceso de las mujeres, promover la toma de decisiones, contribuir al cambio de actitudes a favor de la igualdad garantizando la igualdad de género.	

➤ 4.5. Matriz de Entrevistas y Encuestas:

Similitudes	Contrastes
La planificación y el presupuesto se articulan pero únicamente en el área de Género.	Al no articular el presupuesto con la planificación se limita el comportamiento en la asignación de las partidas presupuestarias. (Asignación real por cada actividad a realizarse). Solo en Género se puede visualizar parcialmente esta vinculación.
Se debe planificar, programar, organizar, desarrollar y supervisar actividades administrativas que satisfagan en el tiempo oportuno, las mejores condiciones de costo y calidad	A pesar que existe una visión de integración entre planificación y el presupuesto, persiste la falta interés de los tomadores de decisiones a estos cambios, que resultan ser determinantes para el uso efectivo de los recursos financieros.
La articulación entre el presupuesto y la planificación no se realiza porque se carece de orientaciones superiores y mandato político.	En relación de conocer las consecuencias de no articular el presupuesto con la planificación, existe esfuerzo en el control presupuestario de parte de la institución, sin embargo, no lo ven como un instrumento a mejorar.
La política de género y las líneas estratégicas Institucionales de la Asamblea Nacional, son una herramienta necesaria para la Formulación del Presupuesto y de esta manera a través de un instrumento técnico metodológico se puede establecer las directrices de la metodología.	La formulación Presupuestaria debe estar en correspondencia con los planes operacionales anuales y sus evaluaciones a nivel Institucional, que conlleven a los cumplimientos de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico.

➤ 4.6. Propuesta de Guía Metodológica:

Con los datos analizados en el estudio realizado en las entrevistas y encuestas, aplicadas al personal involucrado en el proceso de formulación presupuestaria, se logró obtener un diagnóstico que reflejó que no existe articulación entre el Presupuesto y la Planificación de la Asamblea Nacional. Por tanto, se presenta la propuesta Metodológica que facilitará la articulación con el Presupuesto y la Planificación estratégica, que contribuya a la eficiencia en la planificación y ejecución de los recursos económicos.

El enfoque entre la vinculación de la planificación y el presupuesto, permitirá a la Asamblea Nacional, asegurar sus procesos productos y servicios que contribuyan al logro de resultados claramente establecidos. Proporcionando, además, un marco coherente para la planificación estratégica y la gestión, mejorando la información de la formulación y ejecución presupuestaria, con el propósito de presentar una rendición de cuentas de forma transparente. Así mismo, en la metodología se establecen los planes y recursos que garanticen el cumplimiento de indicadores anuales y además se indica, quiénes son los responsables de cumplirlas.

➤ 4.6.1. Antecedentes de Propuesta Metodológica:

El Gobierno de Nicaragua, apoyado por la comunidad financiera internacional, en los últimos años ha realizado importantes esfuerzos para profundizar y acelerar los cambios estructurales en la organización y funcionamiento del Estado, a través de la creación de un programa de reforma del sector público, cuyo objetivo principal es construir un sector público pequeño, eficiente, facilitador y tecnológicamente capaz de prestar servicios de calidad y que propicie el desarrollo de un sector privado fuerte.

Existe consenso en la sociedad nicaragüense, a todos los niveles, sobre la necesidad de garantizar la irreversibilidad del proceso democrático y la continuación de la construcción de una economía que genere crecimiento equitativo y sostenible.

Las autoridades del Gobierno, plenamente conscientes de estas debilidades, considera que es necesario avanzar en planes de acción enfocados en la reestructuración institucional; servicio civil y reforma de la administración financiera; y el desarrollo de un programa de mejoramiento de la capacidad informática en las instituciones del sector público.

En este marco, el objetivo es lograr la creación de un sector público con capacidad de decisión y tecnológicamente capaz de proveer servicios de alta calidad, a través de una mejor asignación y utilización de los recursos para la construcción de un marco económico y social que permita, afianzar la democracia. Para alcanzar este objetivo, el Gobierno concentrará su esfuerzo en la reestructuración sistemática de los ministerios, entes autónomos y gobiernos locales en los próximos años.

La incorporación de elementos de género en los lineamientos, Guías y Manual de la Política Presupuestaria, así como los Argumentos Políticos y Jurídicos que sustentan la “Demostración de Programa con Gastos de Género” y su reporte en el Sistema Integrado de Gestión Financiera Administrativa conocido como SIGFA, son los temas abordados en diferentes

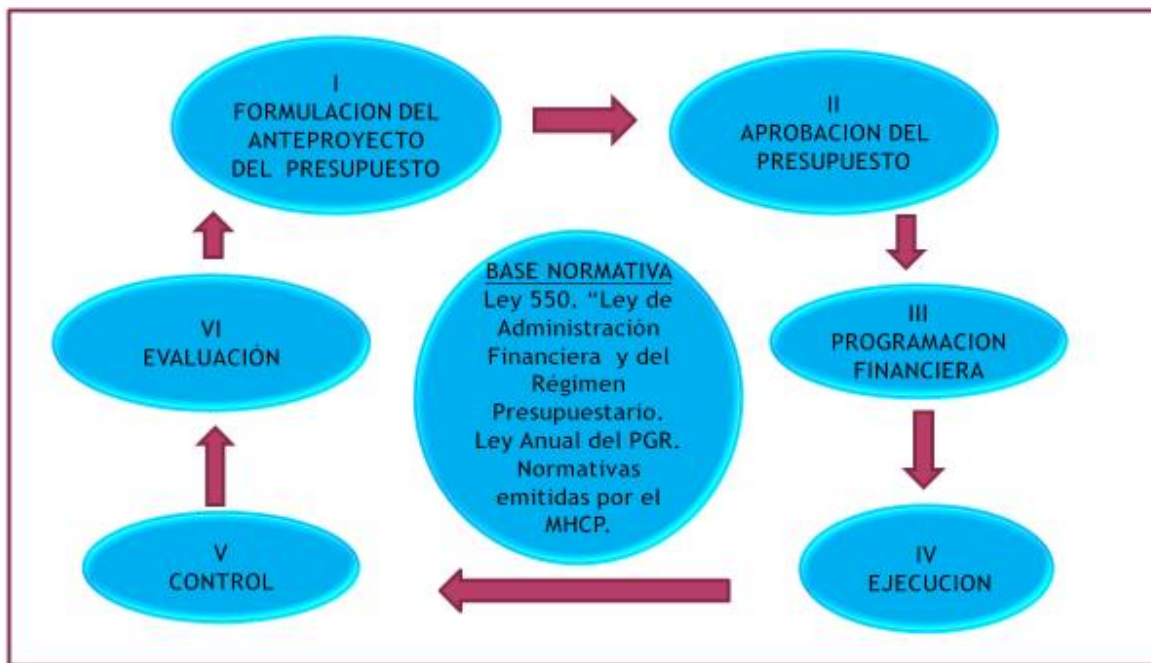
capacitaciones impartidas a funcionarios de la Asamblea Nacional, a partir del año 2014 por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

“La perspectiva de género como eje “transversal” en el diseño de los presupuestos, es actualmente promovida por el poder ejecutivo, instituciones y poderes del Estado, con el apoyo de las Naciones Unidas. Esta práctica, es asumida también por la Asamblea Nacional en sus líneas estratégicas de trabajo, que establecen la incorporación de este enfoque en el quehacer Institucional y laboral.

La Asamblea Nacional creó a mediados del 2007, la Unidad Técnica de Género para incorporar este enfoque en el proceso de formación de ley y en el funcionamiento institucional.

Nicaragua ocupa el primer lugar en América Latina y el Caribe en equidad de género y el décimo a nivel mundial, según el informe sobre igualdad que publica el Foro Económico Mundial (WEF) y que evalúa 135 países (el 93 % de la población mundial) en función del grado de equilibrio social que han conseguido entre sexos.

➤ **Fases del proceso presupuestario actual:**



Uno de los principales proyectos que el Gobierno ha considerado prioritario en su esfuerzo de reforma y modernización, es el lograr desarrollar un Sistema Integrado de Gestión Financiera, Administrativa y Auditoría (SIGAF) que permita garantizar un uso eficiente y transparente de los recursos del Estado.

Partiendo de esta nueva plataforma, se establecerán nuevas bondades en cuanto a que se podrá implementar la vinculación de la planificación con el presupuesto. Esta implementación, requiere innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, por lo que supone un esfuerzo a mediano y largo plazo.

➤ **4.6.2. Base Legal y Normativa:**

- Ley de organización, competencia y procedimientos del Poder Ejecutivo, Ley No. 290.
- Decreto No. 44-98, reglamentario del Art. 21, literal h) de la Ley No. 290, por la que se establece El desarrollo y la implantación del sistema SIGFA deben tener en cuenta, principalmente, las disposiciones vigentes.
- Constitución Política de la República de Nicaragua y sus reformas 2015.
- Ley Anual del Régimen Presupuestario y sus modificaciones;
- Normativas específicas dictadas por la Contraloría General de la República y por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con efectos sobre diversos aspectos de gestión y de control, que son de relevancia para el SIGFA al nivel Central y Local.
- Manuales de organización de Asamblea Nacional, aprobado en el año 2010.
- Estructura orgánica y programática de la Asamblea Nacional, establecidas en la Ley del Presupuesto General de la República vigente en el curso de la implantación inicial del SIGFA-Local.
- Ley 606, Ley Orgánica de la Asamblea Nacional y sus reformas 2015.
- Ley 550, Ley Administrativa y del Régimen Presupuestario.
- Normas de ejecución y control presupuestario anual.
- Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

➤ **4.6.3. Base Teórica de la Metodología.**

La metodología detallada en este documento, toma elementos de diversas herramientas de gestión y las adapta a la realidad de la Asamblea Nacional. Se han tomado diversos conceptos de la Planificación Estratégica desarrollada por algunos autores entre ellos **(Matus 1978)**, con el fin de establecer una técnica para el establecimiento de diversos Objetivos de Gestión, a partir del reconocimiento de los diversos problemas que aquejan la realidad como un todo y de las distintas áreas administrativas.

Por otro lado, se tomaron componentes esenciales pensado en la Institución de forma sistémica, agrupando distintos conceptos estratégicos, aplicando indicadores de gestión de distintos niveles, reflejando así diferentes grados de análisis y realizando medición y monitoreo de objetivos y la retroalimentación continua de los mismos.

➤ **Objetivos de la Metodología:**

- Medir el impacto de las Líneas Estratégicas, en cuanto a lo planificado y la asignación de los recursos presupuestarios.
- Establecer mayor eficiencia, en el uso de los recursos asignados a la institución.
- Presentar mayor transparencia, en la ejecución de sus recursos y rendición de cuentas.

➤ **Ámbito de Aplicación:**

La presente disposición para la vinculación de la planificación y formulación del anteproyecto de presupuesto, son de aplicación obligatoria en las áreas organizativas de la Asamblea Nacional con las áreas involucradas tales como: Secretaría Ejecutiva, División de Finanzas, División de Planificación; Unidad Técnica de Género y División de Servicios Administrativos.

➤ **Condiciones Previas:**

Se recomienda contar con equipos informáticos con tecnología de arquitectura abierta, lo cual permitirá al usuario registrar la información requerida. Se hace importante mencionar que a través de un convenio de cooperación entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y las Instituciones del Gobierno, obtendrán en carácter de donación equipos informáticos con software amigable, orientado al usuario final, entendible y fácil de operar.

A demás, se va a contar con un equipo de consultores expertos para la capacitación en la operación del SIGAF, asistencia técnica de cara a la implantación del nuevo sistema y acceso directo en línea, para ejecutar todas las operaciones financieras.

La automatización de los procesos de gestión administrativa, permitirá generar en forma automática los registros presupuestarios financiero y contable a nivel institucional.

➤ **4.6.3.1: Componentes que conforman la Metodología:**

- Planificación Para Resultados.
- Presupuesto Para Resultados.
- Gestión Financiera.
- Gestión de Programas y Proyectos
- Monitoreo y Evaluación.

➤ **Planificación para Resultados:**

Es la formulación de una visión de largo plazo, la planificación debe ser operativa y responder a la pregunta ¿cómo podemos llegar? mediante el diseño de los productos y servicios, los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos propuestos en el ejercicio estratégico. Además, se requiere disponer y asignar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo tales propuestas.

➤ **Presupuesto para Resultados:**

El presupuesto por resultados otorga recursos a los organismos para que puedan obtener los insumos necesarios con el fin de generar un cierto volumen de productos y servicios previstos que, a su vez, generan ciertos resultados en la sociedad. El presupuesto para resultados brinda información adicional sobre qué se realiza en los organismos públicos, quién genera los bienes públicos, cuántos bienes y servicios se generan, qué resultados se planea lograr con esos bienes y servicios, y cuánto cuesta lograr dichos resultados.

➤ **Gestión Financiera:**

La gestión financiera es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarios, tanto para la captación, como para el gasto de recursos.

➤ **Gestión de Programas y Proyectos:**

La gestión de programas y proyectos es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que le permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Desde la perspectiva del PGR, es importante que los organismos que tienen a cargo la gestión de programas y proyectos posean un plan sectorial de mediano plazo alineado con los objetivos y las estrategias de la Institución.

➤ **Monitoreo y Evaluación:**

En el marco del Presupuesto General de la República (PGR), el sistema de monitoreo es un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas que dan cuenta de los resultados obtenidos por las distintas líneas estratégicas.

El monitoreo tiene por objeto, que los responsables decisores y formuladores de políticas obtengan información periódica sobre el grado de ejecución de los programas, la forma de empleo de los recursos disponibles y el alcance de resultados.

Fases del proceso presupuestario propuesto:



➤ 4.6.4 Diseño de Propuesta Metodológica:

Los formularios e instructivos que forman parte de esta guía metodológica, han sido diseñados para que la Asamblea Nacional, realice su Planificación Estratégica y el Anteproyecto de Presupuesto. Se parte de la definición del Plan Estratégico Institucional, considerando cada una de las líneas estratégicas 2017-2019; una vez elaborados los POAS por cada unidad administrativa, los cuáles presentarán sus indicadores y resultados; esta información es validada por la Comisión de Modernización, Secretaria Ejecutiva y División de Planificación.

Una vez presentada la información, la División de Planificación dará a conocer a la División de Finanzas el Plan Anual con el detalle de las actividades, a fin que esta área, retome los formularios propuesto para cuando se inicie la formulación del presupuesto se facilite la información que corresponda y sustente las actividades programadas, en los rubros y renglones presupuestarios de la formulación del Presupuesto.

Cada área administrativa deberá llenar los formularios I y II para soportar sus montos presupuestarios y posterior ser evaluados en el proceso de ejecución.

Finalmente y con el propósito de garantizar una correcta formulación del presupuesto, la División de Planificación y la División Financiera prestarán en forma permanente, asistencia técnica necesaria para la carga de la información y aclarará cualquier duda que surja con motivo de su interpretación y uso de los formularios.

Esquema Metodológico del Vínculo entre Planificación y Presupuesto:

ETAPA	PRINCIPALES DATOS	FORMULARIO	REGISTRO DE LA INFORMACION	RESPONSABLE
I. Planificación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líneas Estratégicas 2017-2021. 2. Plan Estratégico Institucional (PEI). 3. Plan Operativo Anual. (POA). 4. Indicadores de Gestión. 	I	Centralizado	Comisión de Modernización. Secretaría Ejecutiva. División de Planificación.
II. Planificación Operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades 2. Metas 3. Indicador 	II	Descentralizado	División de Planificación.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de Estructura Programática. 2. Asignación de Recursos Financieros. 			División Finanzas. Áreas Administrativas Involucradas en la Formulación del Presupuesto.

➤ **Formularios e Instructivos:**

Los formularios e instructivos serán el requerimiento técnico necesario, para la Implementación de la Vinculación de Planificación con el Presupuesto. Para la carga de datos básicos, de la articulación del Presupuesto con la Planificación Estratégica, son de relevancia los siguientes formularios:

- ✓ **Formulario I:** Líneas Estratégicas 2017-2021, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Indicadores de Gestión.

- ✓ **Formulario II:** Elaboración Anteproyecto de Presupuesto para resultados 2017. Actividades - Metas Físicas/Financieras - Producto /Servicios e Insumos.

Los formularios se elaborarán y presentarán de acuerdo a las instrucciones de llenado, no admitiendo modificaciones a su forma, toda vez que constituyen documentación soporte para trámites posteriores ante otras instancias que requieren una presentación uniforme y única.

Formulario I:

Líneas Estratégicas 2017-2021, Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Indicadores de Resultado, Indicadores de Impacto.

✓ **Objetivo:**

Dejar expresamente establecido los Objetivos y Resultados, que orienten al Fortalecimiento Institucional., tomando en cuenta las Líneas Estratégicas de la Asamblea Nacional.

✓ **Responsable:**

La responsabilidad directa para comunicar los lineamientos del Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y los Indicadores es la máxima autoridad del Poder Legislativo, a través de la División de Planificación. Es fundamental que cada Área cuente con su Plan Operativo Anual (POA) y que sea un agente activo que trabaje en conjunto con el comité de planificación y presupuesto en la vinculación.

✓ **Registro de la Información:**

Para el registro de los formularios, se deberá contar previamente con el Plan Operativo Anual de cada área administrativa, información que deberá ser centralizada por la División de Planificación, en directa comunicación con la máxima autoridad y su equipo de trabajo.

✓ **Información:**

I- **Líneas Estratégicas 2017-2021:** Se formularán con base al marco legal vigente y conforme el Plan Nacional de Desarrollo Humano del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional. Que es el instrumento único para toda la gestión de Gobierno y de éste surgen las líneas estratégicas y los indicadores de impacto que son los grandes bloques temáticos que articulan el sistema de objetivos estratégicos.

Los logros de estas Líneas Estratégicas se refieren principalmente a la capacidad de la política institucional para cumplir con su finalidad y su expresión en el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual, que se verá reflejado en el impacto del bienestar de sus colaboradores. Las informaciones básicas de las Líneas Estratégicas son: Denominación; Descripción; Tiempo que será Anual, Trimestral y de Mediano Plazo y las personas responsables.

✓ **Información básica de las Líneas Estratégicas:**

Este campo deberá registrar las Líneas Estratégicas aprobadas por la máxima autoridad, por cada Unidad Administrativa. A demás se describirá el objetivo específico y resultado esperado.

✓ **Plan Operativo Anual contendrá la siguiente información:**

Descripción: Se va a registrar las Actividades y Tareas programadas.

Tiempo: Corresponde al calendario de cumplimiento.

Responsable: Nombre del Responsable de la Unidad Administrativa.

II- Indicadores de Gestión: Por cada Línea Estratégica se deberá formular Indicadores de Gestión, que en este nivel corresponde a los denominados de Impacto, ya que estos instrumentos permitirán medir el nivel de logro o avance de cada Línea Estratégica.

✓ **Información básica de los Indicadores de Gestión:**

- a. Descripción: En que consiste el indicador de gestión.
- b. Indicador de resultado de cada una de las actividades programadas.
- c. Fecha Inicio: Indicar el inicio en meses calendario de la actividad programada.
- d. Fecha Fin: Indicar la finalización en meses calendario de la actividad programada.
- e. Tiempo: Indicar si la actividad programada es anual, trimestral, mensual.
- f. Fuente de Verificación: Es el medio visual de verificación y constatación del avance de la tarea programada.
- g. Persona Responsable: Responsables de Unidades Administrativas.
- h. Observación: Conforme cualquier modificación suscitada por cualquier eventualidad.
- i. Elaborado: Referencia del responsable que ha elaborado el formulario.
- j. Aprobado: Referencia del responsable de la unidad ejecutora

FORMULARIO I:



**LINEAS ESTRATÉGICAS- PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL-
INDICADORES DE GESTIÓN.**

I- Líneas Estratégicas Asamblea Nacional: No.13, Desarrollada una Organización institucional progresiva y coherente.

- 1. Objetivo: Desarrollada una reorganización Institucional, progresiva y coherente.**
- 2. Resultado: Administrados eficientemente, los recursos financieros y materiales de la Asamblea Nacional.**

**Plan Operativo Anual
(POA)**

- 1- Descripción: Formular anteproyecto de presupuesto, con prácticas de género, año 2018 y Pto. de M.P.
- 2- Tiempo: III trimestre 2017
- 3- Responsable: División de Finanzas

II- Indicadores de Gestión:

Línea Estratégica 1:	<p>Indicador de Gestión I:</p> <p>a. Descripción: Documento de Anteproyecto del presupuesto aprobado. b. Indicador: Un Libro de Anteproyecto de presupuesto, remitido al MHCP. c. Fecha Inicio: Agosto d. Fecha Fin: Octubre e. Tiempo: Tres meses f. Fuente de Verificación: Libro Oficial del Anteproyecto de Presupuesto g. Persona Responsable: Director del área de Finanzas h. Observación: _____</p>
	<p>Indicador de Gestión II:</p>
Línea Estratégica 2:	<p>Indicador de Gestión III:</p>
Línea Estratégica 3:	<p>Indicador de Gestión IV:</p>
i. Elaborado:	Fecha:
j. Aprobado:	Fecha:

Formulario II:

Elaboración Anteproyecto de Presupuesto. Actividades - Metas Físicas/Financieras - Producto /Servicios e Insumos.

✓ **Objetivo:**

Obtener información precisa y detallada que permita mejorar la calidad de la información, para fortalecer el proceso de asignación de recursos y el seguimiento y monitoreo del presupuesto para resultados.

✓ **Responsables y Registro de la Información:**

Igual que el Formulario I, la elaboración de la información debe ser realizada con la participación del referente de planificación del organismo en conjunto con el/los titulares del área de administración, los responsables de las unidades ejecutoras y el equipo técnico de presupuesto.

✓ **Información:**

Los ítems siguientes se corresponden con los ubicados en el diseño gráfico del formulario por lo que se recomienda leer atentamente y seguir las instrucciones de llenado conforme detalle descrito:

A) Código y Nombre asignado a la entidad que corresponde.

1. Línea Estratégica: Se deberá describir literalmente la Línea Estratégica en la cual se ve reflejada como unidad administrativa.
2. Unidad Ejecutora: Dirección General, División Especifica que corresponda.

B) Resultados: En este inciso se describirá íntegramente el resultado esperado de la Línea Estratégica a que corresponda.

C) Denominación: Código o número de la Actividad.

D) Descripción de la Actividad: Contenido y alcance de la actividad.

E) Descripción de Producción de Bienes y/o Servicios: Deberá indicarse la clase de bienes o servicios que se producen mediante la ejecución de la estructura programática.

Es fundamental que se puedan identificar unidades físicas (si hubiesen) para luego poder cuantificar y establecer relación con sus correspondientes insumos. En la descripción de producto se puede utilizar el clasificador por objeto del gasto según listado de ítems con el fin de estandarizar datos.

F) Fecha de Inicio / Fecha Fin: Día, mes y año de inicio y fin de cada actividad. Se debe indicar en % sabiendo que la sumatoria debe dar 100%.

G) Etapa Actual: Posibilidad de informar la etapa de ejecución en que se encuentra la actividad. Las mismas pueden ser:

- ✓ Activo.
- ✓ En ejecución.
- ✓ En evaluación
- ✓ Suspendido
- ✓ Concluido

H) Meta Física: Meta Física Anual: Estimación física del producto/servicio planificado para la actividad en el ejercicio que se está formulando, debe guardar coherencia con la unidad de medida antes consignada.

I) Meta Final: Estimación física de producto/servicio planificado para la actividad en el caso que sea Multianual, debe guardar coherencia con la unidad de medida antes consignada. Implica cuantificar el logro.

J) Metas Financieras:

- ✓ Monto presupuesto anual de la Línea Estratégica: consigne el monto del presupuesto aprobado para realizar la actividad.
- ✓ Monto presupuesto ejecutado de la Línea Estratégica: consigne el monto del presupuesto ejecutado de la actividad.
- ✓ Monto proyectado año subsiguiente: cuando la actividad se extienda por más de un año, consigne el monto de presupuesto necesario para su ejecución, (Mediano Plazo).
- ✓ Estructura programática asociada: indique la estructura programática asociada o relacionada con la Actividad de la Línea Estratégica.
- ✓ Principales Insumos: Indicar el renglón presupuestario y el monto asignado a cada uno.
- ✓ Montos metas de la Línea estratégica por trimestre
- ✓ Observaciones: Las más relevantes.
- ✓ Elaborado: Referencia del responsable que ha elaborado el formulario.
- ✓ Aprobado: Referencia del responsable de la unidad ejecutora.

**FORMULARIO II:
ELABORACIÓN ANTEPROYECTO PRESUPUESTO
ACTIVIDADES - METAS FÍSICA/FINANCIERAS - PRODUCTOS
/SERVICIOS E INSUMOS.**



(Se deberá completar una planilla por cada Actividad)

A- CÓDIGO DE LA ENTIDAD: 1201		NOMBRE DE ENTIDAD: ASAMBLEA NACIONAL	
1. LINEA ESTRATEGICA: DESARROLLADA UNA REORGANIZACION INSTITUCIONAL PROGRESIVA Y COHERENTE. (No.13).			
2. UNIDAD EJECUTORA: DIVISION DE FINANZAS, DIVISION DE PLANIFICACION.			
B- RESULTADOS 13.6: Administrados eficientemente los recursos financieros y materiales de la Asamblea Nacional.			
C- DENOMINACION DE LA ACTIVIDAD: No. 13.6.1			
D- DESCRIPCIÓN: Formular anteproyecto de presupuesto con prácticas de género del año 2017 y presupuesto de mediano plazo 2018-2020. De acuerdo a disposición de la Instancia Superior y políticas presupuestarias emitidas por el MHCP.			
E- DESCRIPCIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS: Documento impreso del Anteproyecto de Presupuesto.			
F- FECHA INICIO -----/-----/----- FECHA FIN -----/-----/-----			
G- ETAPA ACTUAL: de Inicio		ESTADO: Activo/en ejecución/en Evaluación/ suspendido/	
H- METAS FISICAS: Un documento impreso de Anteproyecto de Presupuesto 2017.			
I- META FINAL: Cuando sea presupuesto de mediano plazo.			
J- METAS FINANCIERAS: Monto anual de la demanda del Presupuesto Aprobado			
1.- Monto Presupuesto Anual de la Línea Estratégica			
2.- Monto Presupuesto Ejecutado de la Línea Estratégica			
3.- Monto proyectado Mediano Plazo de La Línea Estratégica			
4.- Estructura programática asociada de la Línea Estratégica			
5.- Principales Insumos: Renglón presupuestario y valor asignado. Código y monto de Objeto de Gasto: 151- Beneficios sociales al trabajador C\$34,018,824.00 Código y monto de objeto de gasto: 216- Energía Eléctrica C\$ 18,550.000.00 Código y monto de objeto de gasto: 244- Cursos de Capacitación V\$ 150,000.00			
6.- Montos y Metas de la Línea estratégica por trimestre: Cursos de capacitación para el I y III Trimestre del año			
Primer Trimestre:	5 Cursos	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre 10 Cursos
			Cuarto Trimestre 5 Cursos
1.- Meta Física Anual: 20 Cursos		Responsable : División de RRHH	
2.- Meta Física Final: 20 Cursos		Responsable : División de RRHH	
3.- Proyección año subsiguiente: 165:000.00			
OBSERVACIONES:			
K.- Elaborado		Fecha:	
L.- Aprobado		Fecha	

4.6.5. Evaluación de la Metodología:

Esta metodología se podrá evaluar seis meses posterior a su aplicación, para conocer sus aciertos, bondades y debilidades en su ejecución. Se tomará como referencia, los formularios e instructivos que se han diseñado, teniendo presente la información requerida y que no sólo pueda ser producida por las áreas involucradas para cumplir con la formulación del presupuesto, sino que al mismo tiempo, sea útil para el seguimiento y evaluación de los objetivos planteados por la Asamblea Nacional.

El personal encargado de realizar la evaluación y monitoreo continuo de la propuesta, serán los responsables de cada área administrativa y a dichos jefes los evaluará la División de Planificación. La evaluación se realizará en forma trimestral, es decir cada tres meses. En la metodología de la evaluación, se utilizarán diferentes instrumentos de evaluación, como la observación, para verificar si se está dando fiel cumplimiento a los objetivos institucionales y a lo presupuestado y corregir posibles desfases en el sistema de planificación y control presupuestario establecido, mediante la programación física y financiera aprobada.

Además, en la evaluación de la propuesta se utilizarán varios recursos, entre ellos comparaciones entre lo planificado, lo presupuestado y lo ejecutado, para saber cómo beneficia la propuesta.

V. CONCLUSIONES:

- ✓ Después de este proceso de investigación, es interesante concluir que en relación al tema de la comunicación, se visualiza que existe un porcentaje mayoritario que no es consultado en la elaboración del Presupuesto Institucional, lo que demuestra un nivel de comunicación con un alto grado de discrecionalidad. Esto obstaculiza que la información no llegue a los niveles competentes de manera simultánea.
- ✓ El estudio demuestra que existe cierta vinculación entre las actividades del Plan Operativo Anual con el Presupuesto, sin embargo, son meramente operativas, ya que no se definen actividades planificadas con asignación de recursos presupuestarios.
- ✓ Si la planificación y el presupuesto de la Asamblea Nacional, durante su fase de formulación es consultado con las áreas involucradas, esto vendrá a crear un clima laboral de participación e inclusión y por tanto sus colaboradores harán su mayor esfuerzo para cumplir con las objetivos y metas planificadas.
- ✓ Se manifiesta que la planificación estratégica no tiene vínculo con el presupuesto, cada unidad administrativa presenta sus actividades específicas y no se encuentra la relación dinámica entre ambas.
- ✓ El problema central encontrado en el estudio, es la inexistente articulación entre la planificación y el presupuesto de la Asamblea Nacional, el cual debe incidir en el nivel de eficiencia de la planificación y ejecución de los recursos económicos.
- ✓ La falta de vínculo afecta directamente el buen desempeño institucional, debido a esto no se pueden medir resultados reales ya que todo procede bajo un razonamiento automático y una cultura de toma de decisiones que deja fisuras en las operaciones de muchas áreas. La falta de planificación sin vínculo al proceso presupuestario, da pautas para actividades espontáneas, injustificadas y sin control.

- ✓ A partir de la identificación del problema, se concluye que el diagnóstico va a contribuir a mejorar la asignación de los recursos a través del seguimiento y la evaluación de la ejecución presupuestaria, pero, además, va a permitir coordinar las acciones en distintas actividades en pro de fortalecer a corto y mediano plazo las Líneas Estratégicas de la Institución.
- ✓ El diagnóstico demuestra la necesidad de plantear una propuesta metodológica que integre las funciones e interrelaciones de las áreas para establecer el binomio estratégico de la operación financiera de la Asamblea Nacional; este documento busca establecer categóricamente el razonamiento lógico, descripción de actividades y medidas correctivas, que permitan rediseñar el planteamiento de la planificación y establecer el vínculo con el presupuesto.
- ✓ Después de este proceso de investigación, reflexión y análisis es interesante concluir que efectivamente ambas unidades administrativas que planifican y ejecutan el presupuesto actúan por separado y no existe vínculo real entre planificación y presupuesto.
- ✓ La ausencia del vínculo del presupuesto con la planificación, permite proponer la implementación de una metodología, que identifique objetivamente la operatividad y el resultado de las áreas administrativas de la Institución que intervienen en la formulación del presupuesto.
- ✓ La propuesta metodológica, permitirá a la Asamblea Nacional obtener mejores elementos en la sustentación de la demanda del presupuesto del año siguiente ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de tal manera que este instrumento (metodología), responderá a readecuar asignación de recursos más objetivos en el techo presupuestario que asigna el Ente Rector.

- ✓ Queda demostrado que no existe vínculo o interrelación entre Planificación y Presupuesto, debido a que las áreas que concentran estas actividades no tienen un relación jerárquica para la toma de decisiones, sin embargo, con las entrevistas directas en las diferentes direcciones a nivel superior es notorio el interés por dar el salto transitorio al desarrollo operacional estratégico ,que ponga en marcha el uso de los recursos asignados, conforme metas y resultados planificados en la Asamblea Nacional.

- ✓ En el estudio se pudo interpretar que las capacitaciones se realizan una vez al año de manera parcial, existiendo debilidad por la falta de capacitación dirigida a las áreas involucradas en el tema de formulación del presupuesto. Además, no se asegura que la capacitación para la formulación del presupuesto no se hace de forma integrada con la planificación; lo que denota ausencia del vínculo.

- ✓ En síntesis, la carencia de un formato metodológico que facilite la vinculación entre la planificación y el presupuesto Institucional, nos condujo a presentar la elaboración de una metodología operacional de enlace entre ambos, para mejorar los alcances trimestrales, anuales y de mediano plazo que a su vez permita establecer metas a corto y mediano plazo. Al mismo tiempo, que las áreas de Planificación y Finanzas, puedan evaluar a priori y posteriori los alcances, actividades, metas y resultados.

VI. RECOMENDACIONES:

Es un hecho la carencia de vinculación entre la planificación y el presupuesto en la Asamblea Nacional, para esto es necesario tomar medidas correctivas y superar las debilidades encontradas en el diagnóstico. En este sentido, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Presentar a las autoridades superiores propuesta Metodológica para valorar su implementación a partir del año 2017, para esto se debe contar con las Líneas Estratégicas 2018-2021 aprobadas, que son el referente esencial para establecer el vínculo entre la Planificación y el Presupuesto.
- ✓ Con el propósito de validar la propuesta metodológica de vinculación entre Planificación y Presupuesto, se deberá asignar las funciones y responsabilidades a cada área competente, a fin de establecer el principio y fin en autoridad como el de responsabilidad.
- ✓ Impulsar y desarrollar acciones de capacitación continua y permanente a las áreas involucradas a fin que retomen la nueva propuesta metodológica en la Formulación del Presupuesto a partir del año 2017.
- ✓ A fin de validar la propuesta metodológica, se realizará prueba piloto con la División de Planificación y la División de Finanzas, a fin de implementar la propuesta y de forma gradual en las áreas clave. Así mismo implementar el sistema de monitoreo y control de planificación y presupuesto, utilizando los formularios diseñados y de esta manera, proporcionar a la Asamblea Nacional una ágil y segura asignación de los recursos económicos.
- ✓ Para la consecución de la metodología, se necesitará la participación de las Autoridades Superiores, quienes son los tomadores de decisiones, en coordinación con el área de Planificación, Finanzas y todas las Áreas Administrativas involucradas en el proceso de formulación y ejecución presupuestaria.

- ✓ Es fundamental adoptar esta propuesta metodológica y que los planes operativos anuales (POA), retomen estratégicamente sus acciones y que este proceso de planificación se articule con el proceso presupuestario, en función de poseer un buen sistema de control de planificación y del presupuesto asignado a la Asamblea Nacional. De esta manera se logrará que la entidad, establezca las prioridades de sus ingresos y gastos de sus recursos financieros disponibles. Para esto se deberá promover el cambio de actitud del modelo centralizado a un nuevo modelo de gestión administrativa.

VII.-BIBLIOGRAFIA

- ✓ Álvarez, (2015) Conferencias del experto en Planificación y Presupuesto, master en Política Social y Planificación en países en desarrollo, graduado en London School of Economics.
- ✓ Aladino, (1996) Seguimiento y control del presupuesto. Chile: Enciclopedia Británica de Chile.
- ✓ Bonari, D (2014) Investigador principal de CIPPEC, La vinculación entre planificación y el presupuesto. Centro de implementación de Políticas Públicas para la equidad y el crecimiento (CIPEC), Marzo (2014).
- ✓ Burbano R, (1998). Enfoque moderno de planeación y control de recursos.
- ✓ Bastidas, M. (2003). Contabilidad y Gestión del Sector Público Venezuela. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida.
- ✓ Cerna, (2004) Universidad Nacional de Tumbes, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Académico Profesional de Contabilidad.
- ✓ Documento Base de Clasificador de recursos por rubro (MHCP). Edición octubre 2014. Autor Dirección General de Presupuesto. Managua/Nicaragua.
- ✓ Documento Base de Clasificador por Objeto del Gasto (MHCP). Edición octubre 2014. Autor Dirección General de Presupuesto. Managua/Nicaragua.
- ✓ Gasparin, J (2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. (CIPPEC), marzo (2014).

- ✓ Idiáquez, (2014) Normas APA Universidad Centroamericana (UCA) Programa Integral para potenciar la competencia informacional de la comunidad universitaria.
- ✓ Ibáñez A. (2009). Economía Pública I. 3ra Edición. Editorial Ariel S.A., Barcelona, España. pp. 30
- ✓ Ley 606, (2006-2007) “Ley Orgánica del Poder Legislativo de la República de Nicaragua.
- ✓ Ley 550, (2005) “Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario”
- ✓ Mintzberg, J. (1993) Planeación Estratégica.
- ✓ Matus C. (2014)., Experto Chileno en el tema de Planificación Estratégica. Libro “Guía Metodológica para la planificación estratégica (2014) y bases teóricas del presupuesto por programas” (1978) entre otros.
- ✓ Martner, R. (2008) Planificar y presupuestar en América Latina; ILPES-CEPAL, Santiago de Chile, enero 2008.
- ✓ Michael Porter, (2008) Las 5 fuerzas competitivas de Porter. 1/7/2008.
- ✓ Méndez, Z. (2003). Aspectos Conceptuales del Presupuesto Público. Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Mérida.
- ✓ Nino M. (2013). Metodología de la Investigación.
- ✓ Ortiz, A. (2005). Fundamentos de Finanzas Públicas. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Contaduría, Colombia.

- ✓ Plata G. (2016) MAE Compilación de autores en Planificación Presupuestaria,
- ✓ Pérez, (2009) Presupuesto Público principal herramienta y Planificación del Gobierno. Universidad Católica Argentina, facultad de ciencias económicas.
- ✓ Rosas E. (2001) Documento conceptual del SIGFA/ Ministerio de Hacienda y Crédito Público-DGTEC Managua – Nicaragua.
- ✓ Sáenz, A. (2006), Actuales conceptos para la interpretación y análisis del presupuesto General de la Republica de Nicaragua CIES. Nicaragua.
- ✓ Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

VIII- ANEXOS

ANEXO I: Instrumentos aplicados:

✓ Entrevista a Personal Directivo:

ASAMBLEA NACIONAL DE NICARAGUA, UNIVERSIDAD POLITECNICA DE NICARAGUA (UPOLI).

INSTRUCCIONES:

- a) Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una X la respuesta de Su elección, no deje las mismas sin responder.
- b) En caso de solicitar información adicional, responder en el espacio para ello.
- c) La información suministrada es para trabajo académico, de la Maestría en Planificación Ejecutiva y Desarrollo Organizacional.
-

1.- ¿Qué reflexión hace usted, cuando escucha los términos Planificación y Presupuesto?, _____

2. ¿La formulación presupuestaria se realiza tomando en cuenta los Lineamientos del Plan Operativo Anual de la Asamblea Nacional? _____

3. ¿La Asamblea Nacional toma en cuenta los presupuestos elaborados en años anteriores para la formulación presupuestaria vigente? _____

4. ¿Por qué no se hace en la Asamblea Nacional la articulación de la planificación en el proceso de formulación presupuestaria? _____

5. ¿Cuáles son las consecuencias de no articular el presupuesto con la planificación en la Asamblea Nacional? _____

6.- ¿Qué criterios se toman en consideración en el proceso de formulación del presupuesto de gastos, la Asamblea Nacional toma en cuenta los siguientes aspectos? (Puede elegir varias opciones, si lo amerita).

- a. Política Presupuestaria _____
- b. Gasto corriente _____
- c. Gasto de capital _____
- d. Plan Operativo Anual _____
- e. Requerimiento de las Áreas _____
- f. Incidencias económicas de la ejecución del gasto _____

7. ¿Quiénes participan en la discusión y aprobación del presupuesto? (puede elegir varias opciones).

- a. Secretaria Ejecutiva _____
- b. Comité para la formulación del presupuesto _____
- c. Áreas Administrativas _____
- d. Jefes de Bancadas Parlamentaria _____
- e. Junta Directiva de la Asamblea Nacional _____
- f. Presidente de la Asamblea Nacional _____
- g. Los Sindicatos _____

8. ¿Las Áreas involucradas en la formulación presupuestaria participan en el proceso de planificación?

- a. Si _____
- b. No _____

Si es afirmativa su respuesta, indique como:

- a.1. Formula opiniones _____
- a.2. Presenta proyectos _____
- a.3. Realiza solicitudes _____
- a.4. Otras ____ Indique _____

9. ¿Los planes y objetivos de la Asamblea Nacional son elaborados en base a los recursos disponibles?

- a. Si _____
- b. No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Existen herramientas para incorporar el enfoque de género en los instrumentos de planificación y presupuesto?

- a. Si _____
- b. No _____

c. De ser Sí su respuesta, cuáles son esas herramientas _____

11. ¿Se promueven mecanismos que aseguren la participación de un número equitativo de mujeres y de hombres en la planificación y asignación de los recursos financieros?

- a. Si _____
- b. No _____

c. De ser Sí su respuesta, ¿cuáles son esos mecanismos de participación? _____.

✓ **Encuesta a Personal Técnico:**

ASAMBLEA NACIONAL DE NICARAGUA, UNIVERSIDAD POLITECNICA DE NICARAGUA (UPOLI).

INSTRUCCIONES:

- a) Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una X la respuesta de Su elección, no deje las mismas sin responder.
 - b) En caso de solicitar información adicional, responder en el espacio para ello.
 - c) La información suministrada es para trabajo académico, de Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización.
-

1.- ¿Durante el proceso de formulación presupuestaria es usted consultado para la elaboración del Presupuesto Institucional?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. Otros ____ De qué forma indique _____

2.- ¿Qué tipo de información maneja usted para la Formulación del Presupuesto?
Señale las que sean necesarias:

- a. Política Presupuestaria
- b. Detalle de Gasto Corriente ____
- c. Detalle de Gasto de Capital ____
- d. Inversiones ____
- e. Operación de Sistemas Informáticos ____
- f. Grabación de partidas por rubros, renglones etc. ____
- g. Metas ____
- h. Indicadores ____
- i. Descripción de Programas ____
- j. Planes ____
- k. Otros ____

3.- ¿Es Ud. Capacitado por el área competente a nivel institucional, sobre la formulación del Anteproyecto de Presupuesto?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. Si su respuesta es afirmativa, indique la temática: _____

4.- ¿Es Usted Informado sobre la aprobación del presupuesto institucional?

- a. Si _____
- b. No _____
- c. Si su respuesta es afirmativa, indique el medio de información: _____

5.- ¿Cuál es el grado de satisfacción que genera la programación financiera trimestral aprobada en relación a las necesidades del área?

(Marque con una "X")

1	Muy Satisfactorio	
2	Satisfactorio	
3	Regularmente satisfactorio	
4	Insatisfactorio	
5	Muy Insatisfactorio	
9	Ns/Nr	

6. ¿Las partidas más significativas en la institución, en relación a la Ejecución acumulada del Presupuesto corresponde a Gasto corriente y Gastos de Capital?

- a. Si _____
- b. No _____
- Otra indique:
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

7. ¿En qué área se desempeña y enumere 3 actividades importantes de su puesto de trabajo?

- Área: _____
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____

8. ¿Considera que existe vinculación entre las actividades del Plan Operativo Anual con el Presupuesto?

- a. Si _____
- b. No _____
- Otra indique: a. _____ b. _____
- c. _____

9. ¿Tiene información que pueda mencionar en relación a que exista una propuesta de integrar el Presupuesto Institucional con el Plan Operativo Anual?

a. Si ____.

b. No ____

Otra indique

a. _____

b. _____

10. ¿De qué manera considera puede establecerse la vinculación entre Planificación y Presupuesto a nivel Institucional?

Indique a. _____

b. _____

ANEXO II: Análisis de Resultado de Entrevistas.

Categoría	Respuesta del primer y segundo entrevistado	Respuesta del tercer y cuarto entrevistado	Respuesta del quinto entrevistado	Respuesta del sexto entrevistado	Respuesta del séptimo entrevistado
Planificación	“La planificación estratégica es necesariamente el resultado de un presupuesto aprobado, si hay un plan se deben incorporar los recursos, se deben prever todas las posibles fuentes de financiamiento, prever las posibles donaciones”	“La Planificación se realiza para implementar acciones que tienen un propósito de cumplir metas.”	“La Planificación debe regir el trabajo planificado para obtener la fluidez de los procesos.”	“Se debe planificar”.	“Cuando planificamos debemos tener presentes los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.”
Presupuesto	“Es un instrumento de la planificación, se solicitan los fondos o se justifican las actividades de un plan y se deben aprobar los recursos para implementar ese Plan.”	“Es una herramienta que permite planificar lo ejecutado, sirve como un método para asignar y cumplir metas del área.”	“Es un instrumento que contiene necesidades institucionales que debe ser elaborado con base actualizaciones de cifras conforme costos reales”.	“Presupuestar con la finalidad de obtener los resultados conforme a lo establecido en el Plan Estratégico de la Institución.”	“El presupuesto coordina, evalúa y controla los planes de acción que se ejecutarán en un período determinado (generalmente un año) para alcanzar los objetivos definidos en el PEI.”
“Capacitación Vs. Formulación de Anteproyecto”.	“Se capacita al personal que formula la elaboración del Presupuesto.”	“La capacitación que se recibe se imparte a las áreas involucradas en la Formulación no es extensiva a otras áreas.”	“Se recibe capacitación por parte del MHCP”	“Se reciben orientaciones generales internas por parte del Área de Finanzas.”	N/A
Formulación Presupuestaria	“El Estado asigna un presupuesto para la operativización de las tareas sin embargo existe déficit.”	“Al incorporar las prácticas de Género a nivel del presupuesto en la Institución, considerando la política de género y las líneas estratégicas Institucionales”.	“Los requerimientos de Bienes y Servicios, Consultorías siempre que hayan sido incorporados en el presupuesto institucional”.	“La formulación Presupuestaria debe estar en correspondencia con los planes operacionales anuales y sus evaluaciones, que conlleven a los cumplimientos de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico de la A.N.”	“Actualmente el POA no es considerado en la formulación del presupuesto”.

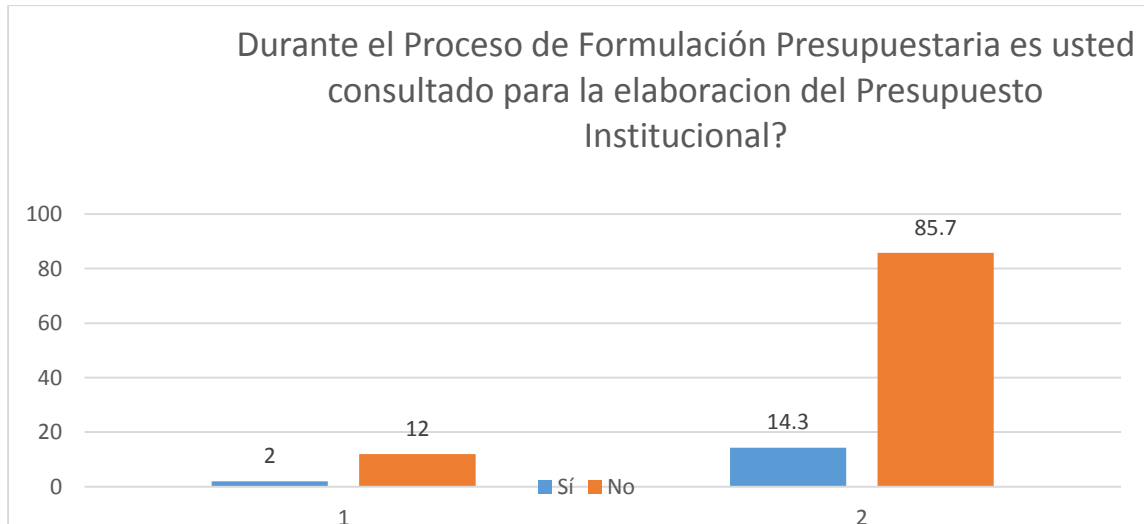
Categoría	Respuesta del primer y segundo entrevistado	Respuesta del tercer y cuarto entrevistado	Respuesta del quinto entrevistado	Respuesta del sexto entrevistado	Respuesta del séptimo entrevistado
<p>Vínculo entre lo Planificado y lo Presupuestado .</p>	<p>“No existe una metodología y el órgano rector no lo facilita; ya que los formatos que utilizan están y la actualización que realizan es financiera; a través de indicadores de resultados.”</p>	<p>“Se ha tratado de vincular estas dos herramientas en el proceso de formulación presupuestaria de la Asamblea Nacional, sin embargo, todavía no se ha podido hacer ese vínculo porque no se cuenta con las herramientas necesarias para su aplicación en el sistema SIGFA, siendo una gran limitante.”</p>	<p>“No se hace la articulación por carecer de orientaciones superiores y mandato político.”</p>	<p>“Se hace únicamente a través de la estructura programática por programa, actividad, renglón y la descripción a cada programa.”</p>	<p>“No existe una cultura de vincular la planificación con el presupuesto, sin embargo se está trabajando en ello”</p>
<p>Consecuencias de no Incorporar la Planificación con el Presupuesto.</p>	<p>“Existen mayor esfuerzo en el control presupuestario de parte de la institución, se agotan los recursos de acuerdo a los requerimientos planificados, “</p>	<p>“El incumplimiento de las metas para garantizar los resultados del Plan Estratégico”.</p>	<p>“La planificación considera todas las acciones a implementarse en el año; pero cuando no se tiene planificado un proceso la respuesta no es oportuna”</p>	<p>“Los planes de trabajo no se ajustan a las actividades que se ejecutan durante el año.”</p>	<p>“Las evaluaciones se efectúan de forma separada, es decir, la Ejecución de los recursos financieros no se articula varios indicadores establecidos en el PEI, POA. “</p>

ANEXO III: Análisis de Resultado de Encuestas.

➤ **(Ilustración No.1):**

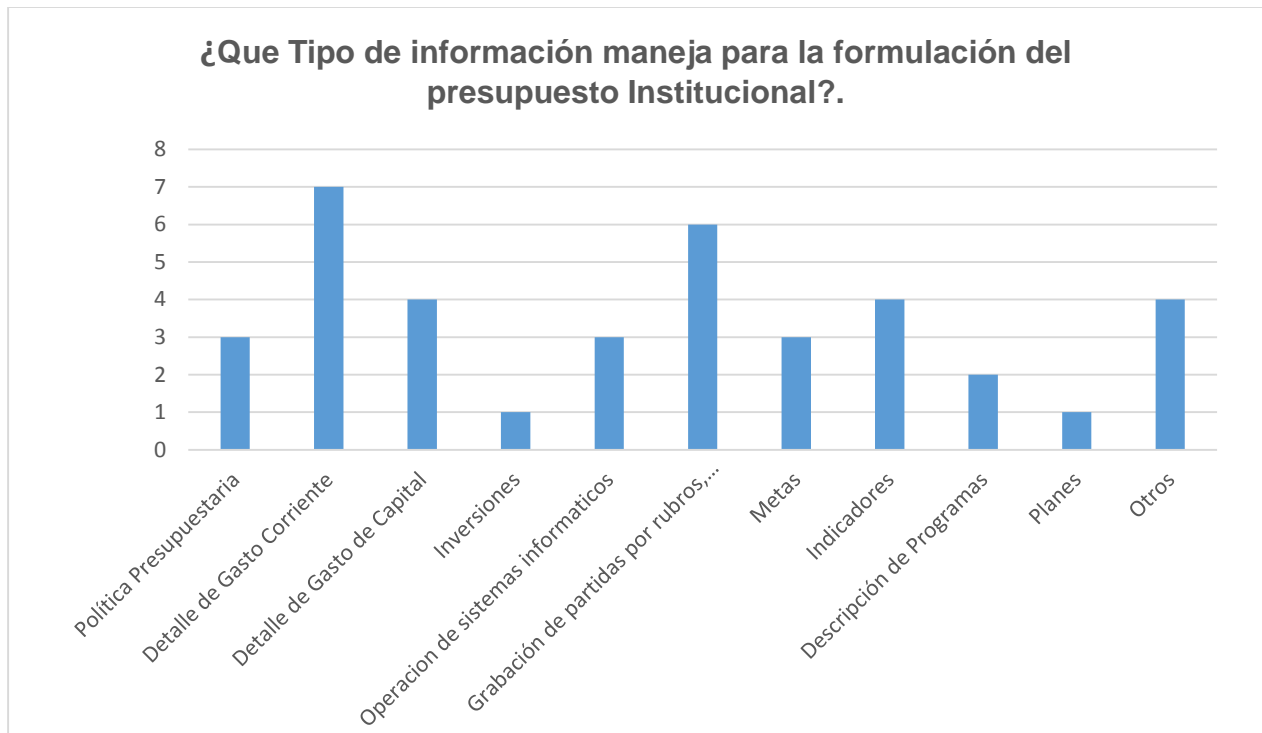
La siguiente grafica muestra los resultados en grados porcentuales y pone en evidencia el proceso de consulta y un análisis de participación conjunta de las áreas involucradas que participan y brindan sus aportes en los diferentes momentos de la formulación del presupuesto.

		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Validos	Sí	2	14.3	14.3	14.3
	No	12	85.7	85.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	



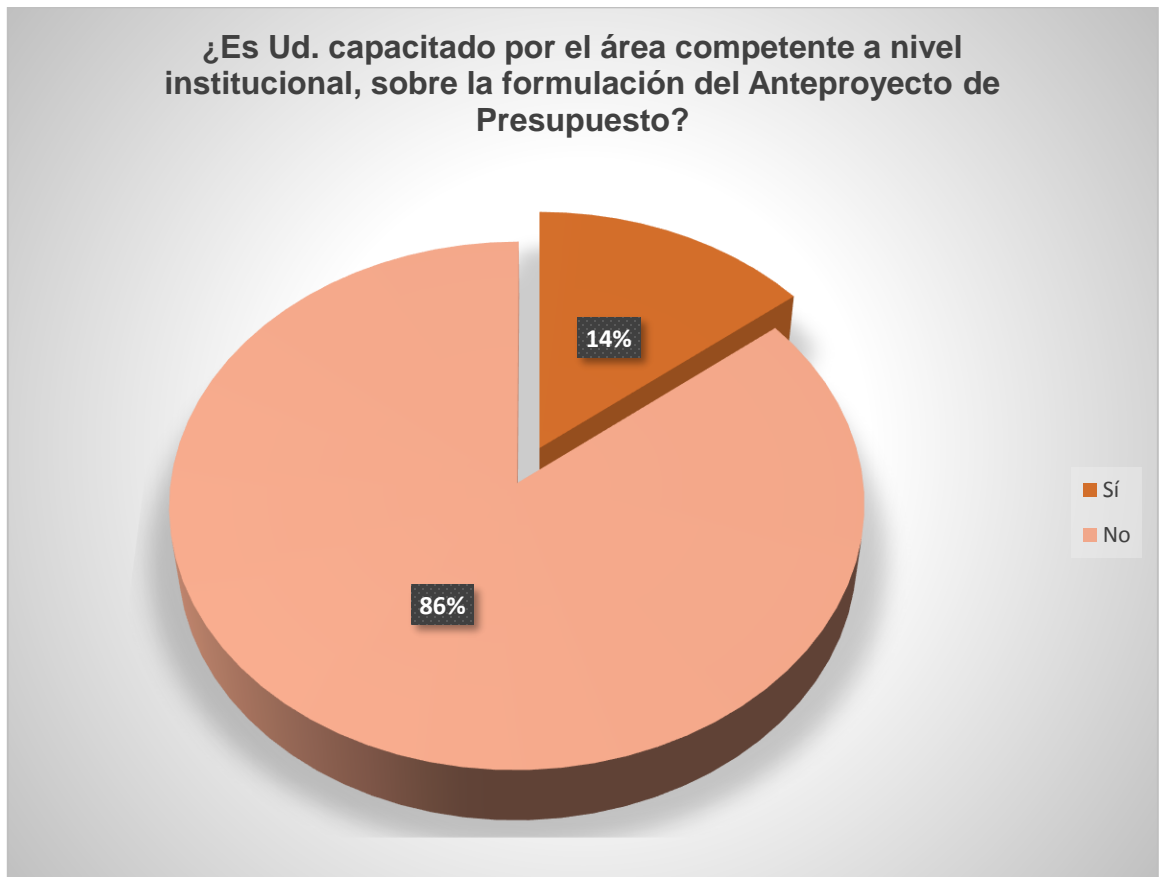
➤ (Ilustración No.2):

Qué tipo de información maneja usted para la Formulación del Presupuesto?	Política Presupuestaria	Detalle de Gasto Corriente	Detalle de Gasto de Capital	Inversiones	Operación de sistemas informáticos	Grabación de partidas por rubros, renglones etc.	Metas	Indicadores	Descripción de Programas	Planes	Otros
0	3	7	4	1	3	6	3	4	2	1	4
14	11	7	10	13	11	8	11	10	12	13	10



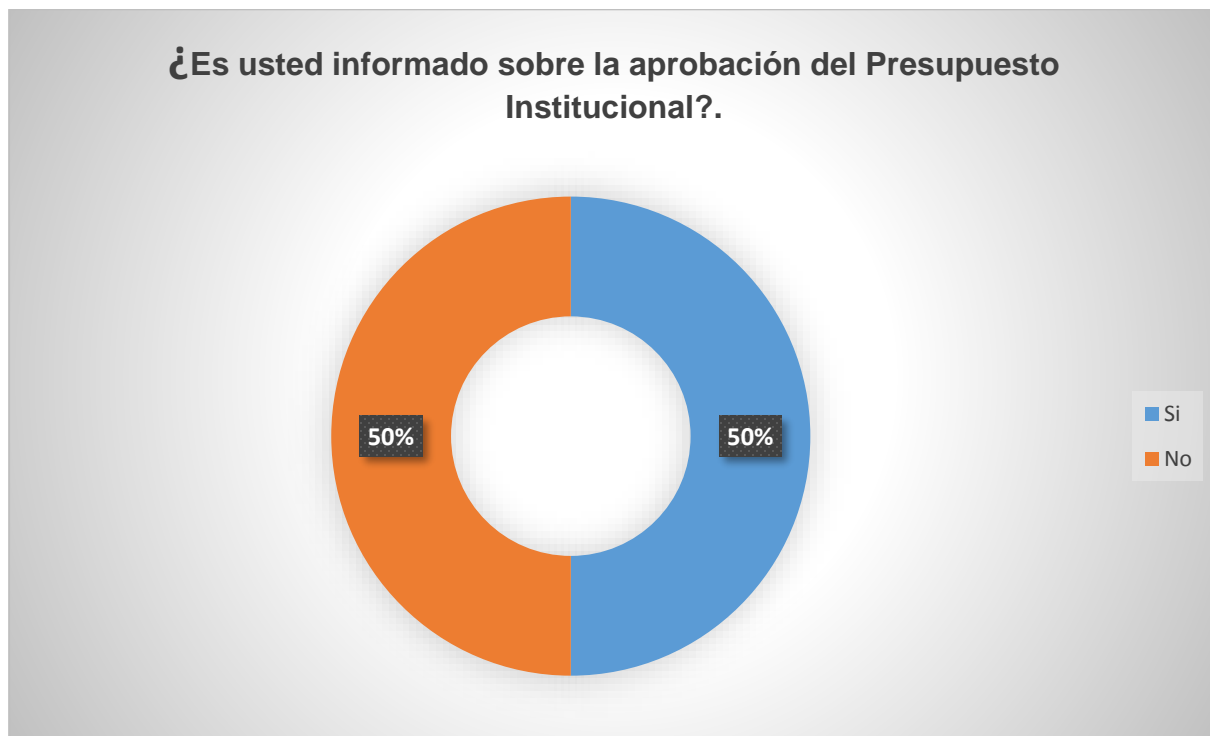
➤ **(Ilustración No.3):**

		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Sí	2	14.3	14.3	14.3
	No	12	85.7	85.7	100.0
	Total	14	100.0	100.0	
Total		14	100.0		



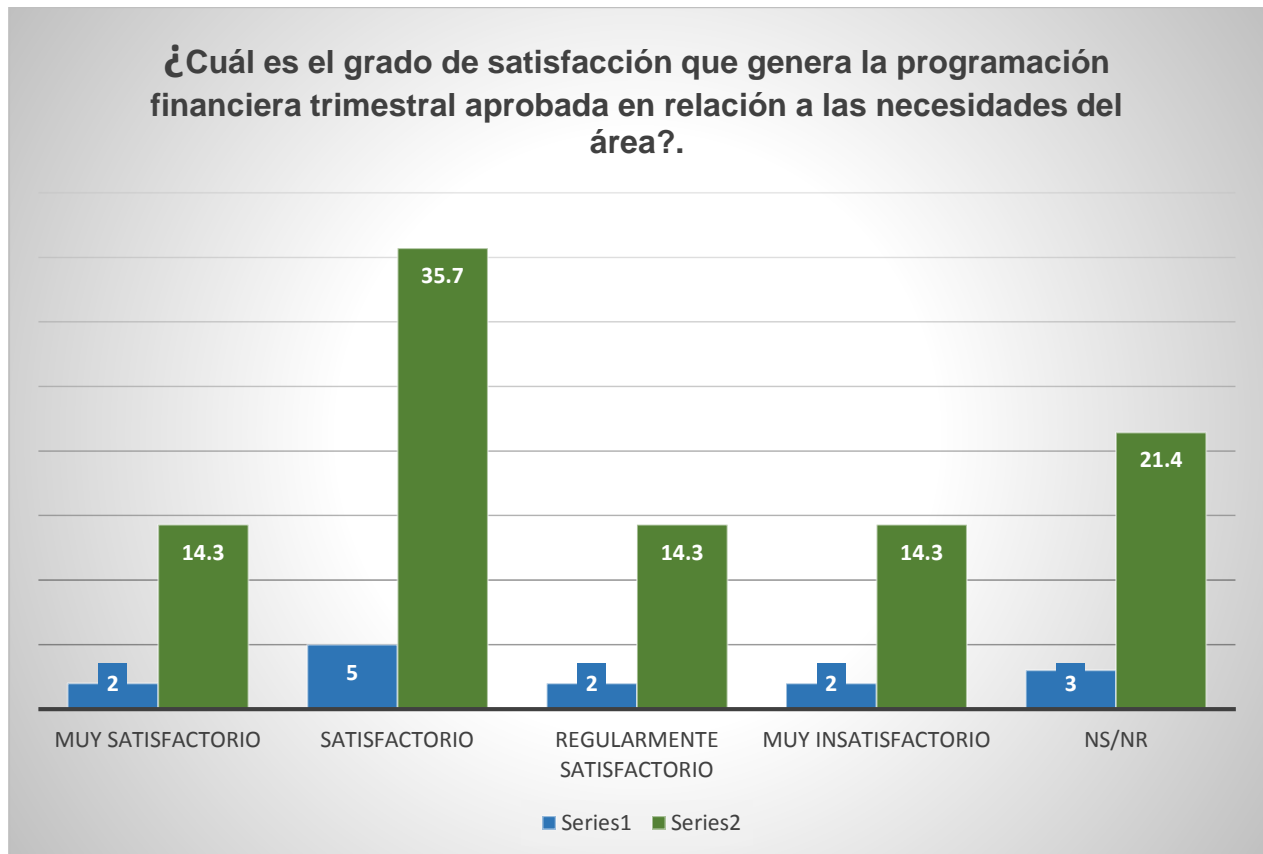
➤ **(Ilustración No.4):**

		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Si	7	50.0	50.0	50.0
	No	7	50.0	50.0	100.0
	Total	14	100.0	100.0	



➤ **(Ilustración No.5):**

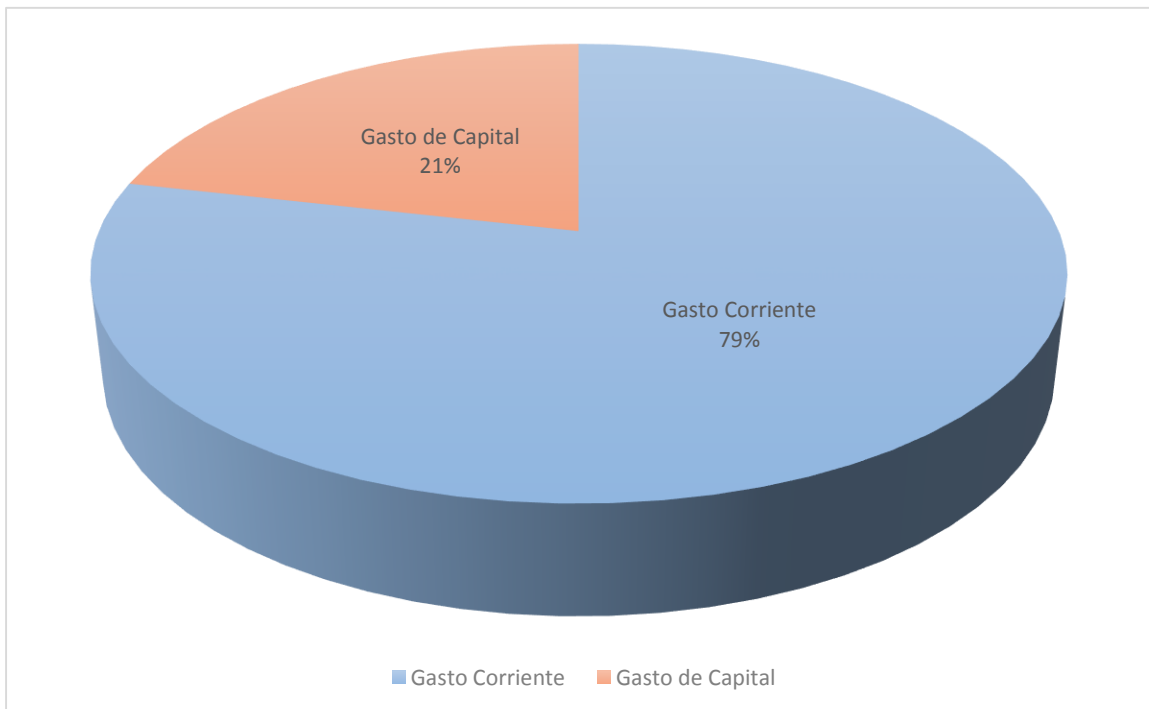
		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Muy satisfactorio	2	14.3	14.3	14.3
	Satisfactorio	5	35.7	35.7	50.0
	Regularmente Satisfactorio	2	14.3	14.3	64.3
	Muy Insatisfactorio	2	14.3	14.3	78.6
	Ns/Nr	3	21.4	21.4	100.0
Total		14	100.0	100.0	



➤ **(Ilustración No.6):**

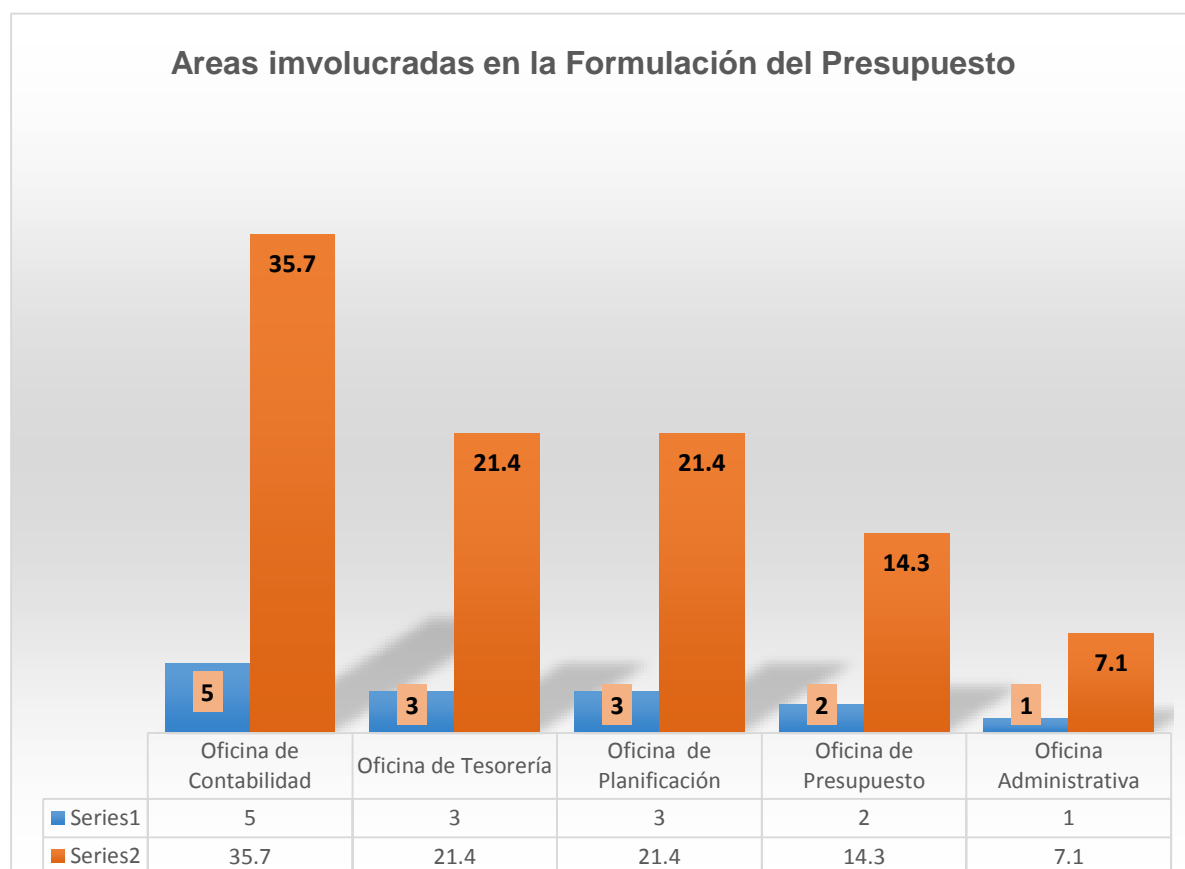
		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Gasto Corriente	11	78.6	78.6	78.6
	Gasto de Capital	3	21.4	21.4	100.0
	Total	14	100.0	100.0	

¿Las partidas más significativas en la institución, en relación a la ejecución acumulada del presupuesto, corresponde a Gasto Corriente y Gastos de Capital?



➤ **(Ilustración No.7):**

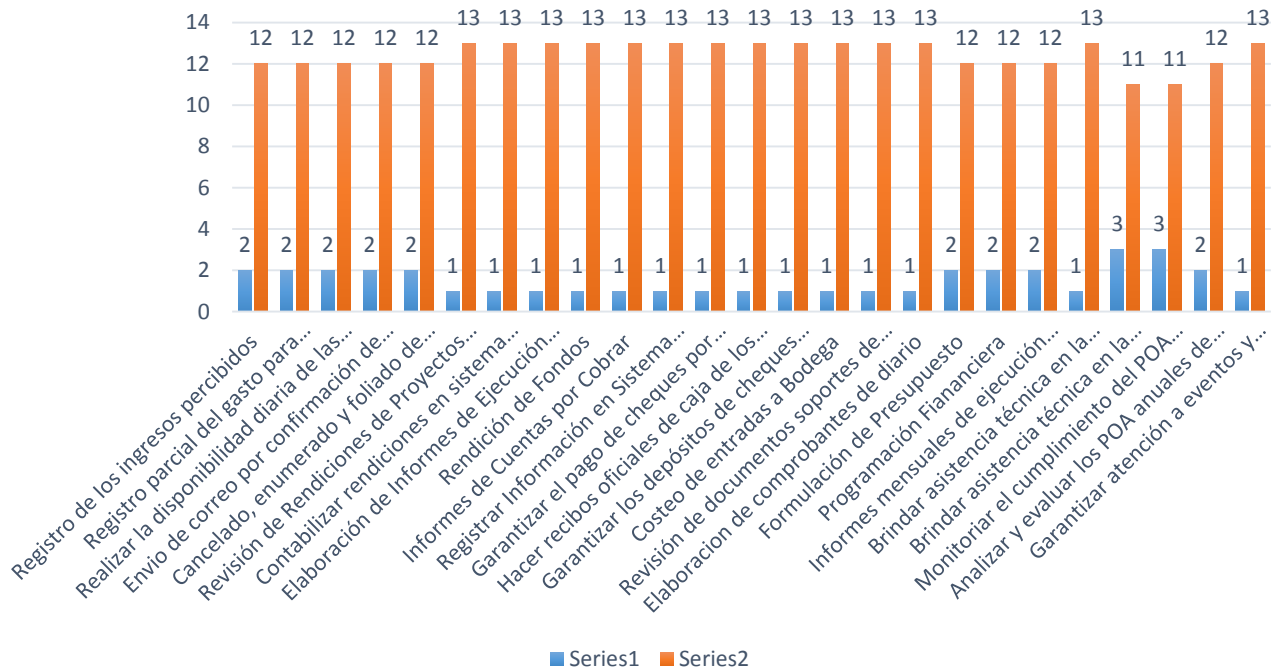
		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Oficina de Contabilidad	5	35.7	35.7	35.7
	Oficina de Tesorería	3	21.4	21.4	57.1
	Oficina de Planificación	3	21.4	21.4	78.6
	Oficina de Presupuesto	2	14.3	14.3	92.9
	Oficina Administrativa	1	7.1	7.1	100.0
Total		14	100.0	100.0	



➤ (Ilustración No.8):

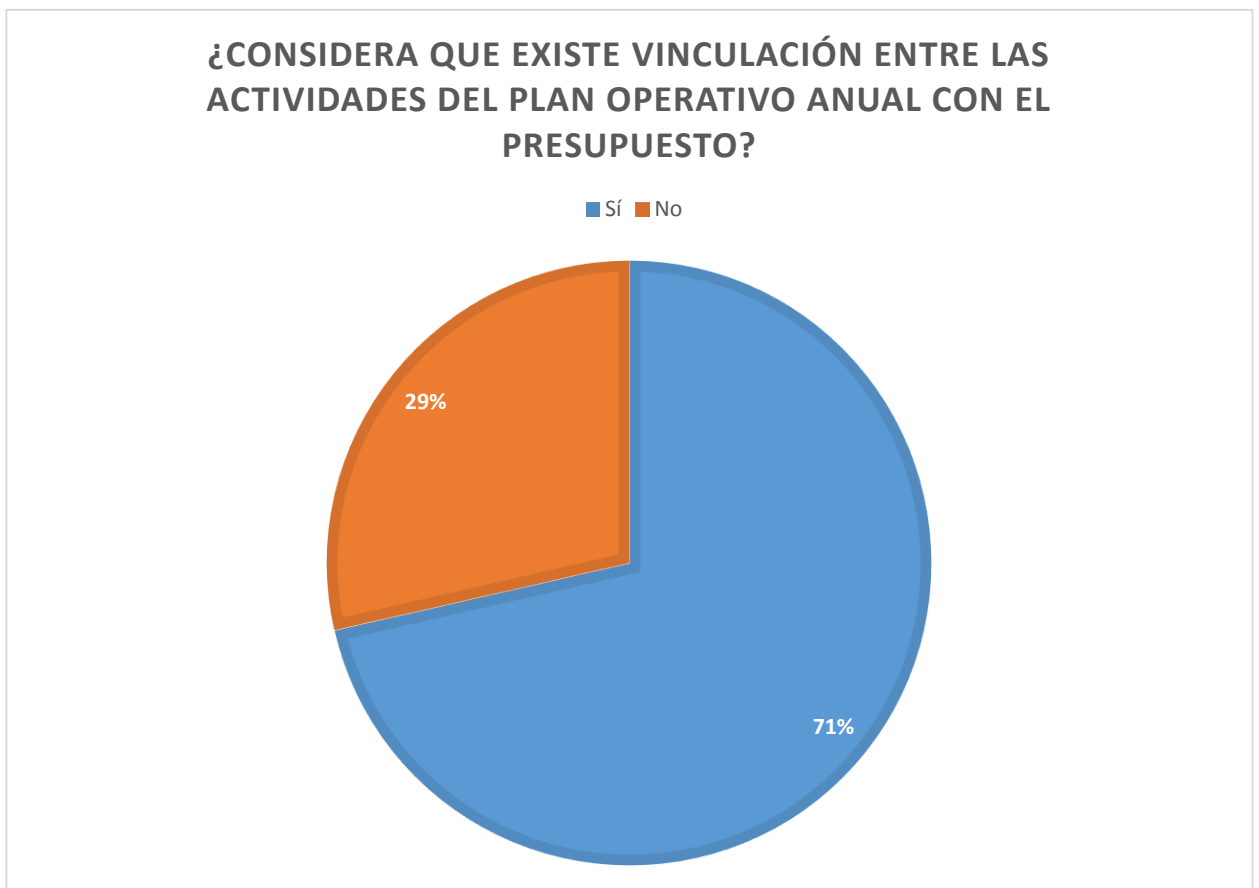
Registro de los ingresos percibidos	Registro parcial del gasto para efectos de estados financieros	Realizar la disponibilidad diaria de las diversas cuentas bancarias	Envío de correo por confirmación de transferencias de pagos a proveedores y personas naturales	Cancelado, enumerado y foliado de comprobantes de cheques y CUC	Revisión de Rendiciones de Proyectos ejecutados por diputados con fondos PGR; Solicitud de Reembolso de boleto interior	Contabilizar rendiciones en sistema contable y sistema de Becas y Proyectos	Elaboración de Informes de Ejecución de Becas y Proyectos; Viáticos al Exterior y Acreditaciones	Monitorear el cumplimiento del POA de las áreas asignadas.	Analizar y evaluar los POA anuales de la Institución	Garantizar atención a eventos y limpieza
2 12	2 12	2 12	2 12	2 12	1 13	1 13	1 13	3 11	2 12	1 13

Actividades importantes del puesto de trabajo



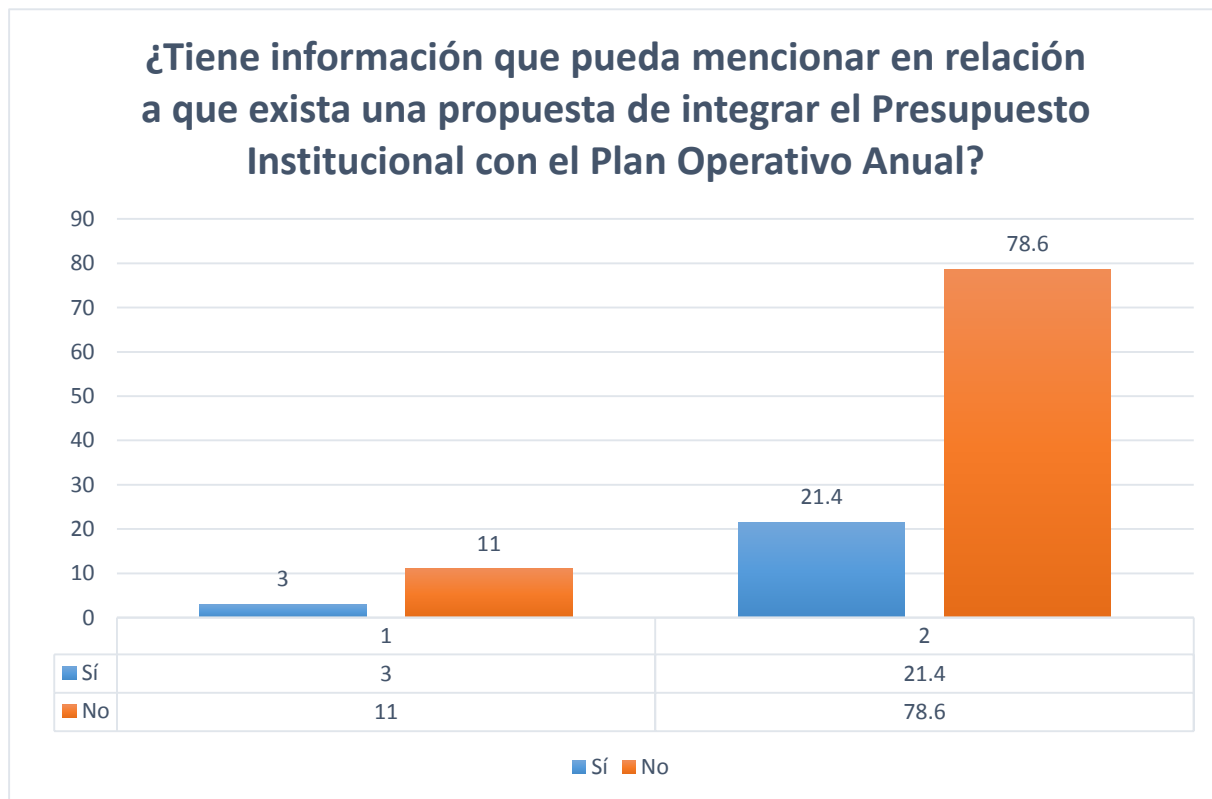
➤ **(Ilustración No.9):**

		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Sí	10	71.4	71.4	71.4
	No	4	28.6	28.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	



➤ **(Ilustración No.10):**

		Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Sí	3	21.4	21.4	21.4
	No	11	78.6	78.6	100.0
	Total	14	100.0	100.0	



➤ **(Ilustración No.11):**

	Frecuencia	Porcentaje %	% Válido	Porcentaje Acumulado
Valido Elaborar el POA asignando costos anuales.	1	7.1	7.1	7.1
Contabilizar los gastos en el Área Financiera conforme las actividades.	1	7.1	7.1	14.3
Vinculando la planificación y el presupuesto será la herramienta para mejorar la ejecución de los recursos	2	14.3	14.3	28.6
Asignación de Recursos Presupuestarios y resultados	3	21.4	21.4	50.0
A través del "Plan Anual de Compras	1	7.1	7.1	57.1
Desarrollar y garantizar con eficiencia los planes de la Asamblea Nacional	1	7.1	7.1	64.3
Trabajo en Equipo	1	7.1	7.1	71.4
Dar seguimiento al presupuesto aprobado y ejecutado	2	14.3	14.3	85.7
Contar con un marco metodológico que contenga recursos físicos y financieros.	2	14.3	14.3	100.0
Total	14	100.0	100.0	

