

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN – MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TEMA DE INVESTIGACIÓN

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA MAXIMIZACIÓN DEL USO DE LOS
RECURSOS EXTERNOS ASIGNADO A PROYECTOS DE DESARROLLO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS AL AÑO 2016

TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ESTUDIOS AVANZADOS EN
FINANZAS.

PRESENTADO POR:

LIC. ALLAN JOSSUE GUZMÁN MENDOZA.

ASESOR:

MSC. ADA DELGADO

MANAGUA, DICIEMBRE DE 2017.



i. DEDICATORIA.

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios que me ha regalado cada día de mi vida con la salud y la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

A mis padres **José Erasmo Guzmán López** y **Rosa María Mendoza** que siempre me han apoyado, aconsejado y brindado las herramientas y los valores necesarios para seguir adelante con mis estudios y alcanzar mis metas.

A mis Familiares y Amigos que han brindado la confianza y el respaldo para salir adelante, brindándome la motivación para seguir luchando y aspirando a ir creciendo cada día.

A mis **Maestros** quienes con su acostumbrada paciencia y dedicación me transmitieron sus valiosos conocimientos para contribuir con mi formación integral y profesional. A todos ellos muchas gracias.



ii. AGRADECIMIENTO.

A Dios por darme la Vida, por ser mi guía espiritual, por brindarme la fe y la sabiduría que me permite alcanzar una de las metas más importantes en la vida.

A mis padres José Erasmo Guzmán López y Rosa María Mendoza que me han dado los valores y recursos económicos para lograr esta meta, y quienes con su cariño y amor han dedicaron su tiempo en mi formación.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua “Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador” (UNAN-RUCFA), por contribuir al desarrollo de nuestra preparación profesional.

A mis amigos Engel Lanzas y Sergio Garay, quienes me han brindado su amistad y apoyo incondicional para cumplir esta meta junto a ellos y por su colaboración al momento de realizar los trabajos asignados.

También a todos los maestros que nos impartieron clase en el transcurso de esta maestría, por transmitirnos sus conocimientos e impulsarnos a ser cada día más competitivos en el ámbito profesional.



iii. CARTA AVAL DEL TUTOR.

Por este medio certifico que la Tesis titulada: **“EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA MAXIMIZACIÓN DEL USO DE LOS RECURSOS EXTERNOS ASIGNADO A PROYECTOS DE DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS AL AÑO 2016”** realizada por el **LICENCIADO: Lic. ALLAN JOSSUE GUZMÁN MENDOZA**, como requisito para optar al grado de especialista en estudios avanzados en finanzas, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis del **LICENCIADO: ALLAN JOSSUE GUZMÁN MENDOZA**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y él lo sabrá acatar.

El trabajo del **LICENCIADO: ALLAN JOSSUE GUZMÁN MENDOZA**, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Maestría referido a la solución de problemas de análisis financieros.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los Trece días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

MSc. Ada Ofelia Delgado Ruz

Tutor.

iv. RESUMEN.

En el presente trabajo se evalúa los riesgos relacionados al proceso de planificación y la ejecución presupuestaria y su efecto financiero para mejorar el uso de los recursos externos asignados a proyectos de desarrollo de políticas públicas.

En el desarrollo de la investigación se identifica el marco legal y normativos que regula los procesos que se aplican para el desarrollo del proyecto, se determina las unidades administrativas y su grado de incidencia en la ejecución en proyectos de desarrollo de políticas públicas, Así mismo se describen los procesos aplicados en el área de Adquisiciones y Contrataciones para las contrataciones de bienes y servicios a través de recursos externos, y posteriormente se evalúa el presupuesto programado y la ejecución del mismo durante el periodo de duración del proyecto.

Para la evaluación de los resultados se emplearon instrumentos de análisis que permitieran conocer los procedimientos aplicados desde la planificación y la puesta en marcha del proyecto de desarrollo de políticas públicas, basados en observación del cumplimiento del marco legal en los procesos, entrevistas dirigidas al personal de las unidades administrativas inmersas en la ejecución del proyecto, revisión documental de convenio de cooperación, así como análisis de la ejecución presupuestarias.

Los resultados expresan el eficiente cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos por parte de las unidades administrativas, sin embargo la eficiencia en la aplicación de los



procesos no determina su eficacia, en ciertas etapas del proyecto se generan atrasos, producto de incumplimientos de requerimientos metodológicos en los planes operativos, dificultades en las contrataciones por incumplimiento de especificaciones técnicas por parte de los proveedores de bienes y servicios, dejando procesos sin ejecutar, declarados desiertos. Al mismo tiempo cuando las disponibilidades de los créditos presupuestarios no cubren con los compromisos reales del periodo.

Las principales conclusiones obtenidas son: la identificación de los riesgos en los procesos es necesario para establecer controles, al no tener identificados los riesgos en cada proceso genera una posición de incertidumbre del manejo de los posibles eventos que generen pérdidas de tiempo y de recursos en el desarrollo del proyecto; así mismo no se cuenta manual de procedimientos para la ejecución de proyectos de políticas públicas, recomendándose elaborar un manual especializado que incluya los procedimientos ejecutados en cada una de las áreas involucradas en el desarrollo del proyecto.



v. INDICE

i.	DEDICATORIA.....	i
ii.	AGRADECIMIENTO.....	ii
iii.	CARTA AVAL DEL TUTOR.....	iii
iv.	RESUMEN.....	iv
v.	INDICE.....	vi
I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES.....	3
1.1.1.	ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	3
1.1.2.	ANTECEDENTES DE CAMPO.....	4
1.2	JUSTIFICACION.....	5
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.4	FORMULACION DEL PROBLEMA.....	8
II.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	9
2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
III.	MARCO TEÓRICO.....	10
3.1	PERFIL INSTITUCIONAL.....	10
3.1.1	MISIÓN.....	10
3.1.2	VISION.....	10
3.1.3	OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	10
3.1.4	POLITICAS INSTITUCIONALES.....	11
3.1.6	PERFIL DEL AREA DE POLITICAS Y ESTADISTICAS FISCALES.....	12
3.2	GENERALIDADES DE LAS FINANZAS.....	14
3.2.1	Concepto De Finanzas.....	14



3.2.2	Objetivos De Las Finanzas.....	14
3.2.3	Importancia De Las Finanzas.....	16
3.2.4	Relación de las Finanzas con las Principales Ciencias Económicas.....	18
3.2.5	Principales Áreas	19
3.3	MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....	22
3.3.1	Ley No. 550, Ley De Administración Financiera Y Del Régimen Presupuestario	22
3.3.2	Normas Técnicas de Control Interno.....	25
3.3.3	Normas Y Procedimientos De Ejecución Y Control Presupuestario.....	32
3.3.4	Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Publico	34
3.4	INCIDENCIA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	38
3.4.1	Dirección General De Políticas Y Estadísticas Fiscales.	39
3.4.2	División General Administrativa Financiera	40
3.4.3	División De Adquisiciones Y Contrataciones.....	41
3.5	PROCEDIMIENTOS DE LA DIVISIÓN DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES.....	42
3.5.1	Asesoría Legal.....	43
3.5.2	Programación Y Seguimiento.....	44
3.5.3	Contrataciones Recursos Internos	45
3.5.4	Contrataciones Recursos Externos	48
3.6	PROGRAMACION Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS RECURSOS EXTERNOS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	64
3.6.1	Programación Presupuestaria	64
3.6.2	Ejecución Presupuestaria.....	67
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	68
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	69



VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	71
6.1 Enfoque de Investigación	71
6.2 Tipo de Investigación.....	71
6.3. Población o Área de Estudio.....	71
6.4. Muestra.....	72
6.5. Métodos y Técnicas.....	72
VII. ANALISIS DE RESULTADOS.....	74
7.1 MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....	74
7.2 INCIDENCIA DE LAS UNIDADES INVOLUCRADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	76
7.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS POR EL AREA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	78
7.4 PROCESOS DE PLANIFICACION Y EJECUCION DE PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE POLITICAS PÚBLICAS.....	81
7.5 PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE PLANIFICACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE LAS DONACIONES PARA LA EJECUCION DE LOS RECURSOS EXTERNOS EN EL DESARROLLO DE POLITICAS PUBLICAS A PARTIR DEL AÑO 2018.	90
VIII. CONCLUSIONES.....	97
IX. RECOMENDACIONES	99
X. BIBLIOGRAFIA.....	101
VIII. ANEXOS	103



I. INTRODUCCIÓN.

El gobierno de Nicaragua recibe apoyo de organismos internacionales para el desarrollo de proyectos de formulación de políticas públicas inclusivas que contribuyen al fortalecimiento de la capacidad del sector público en incrementar la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Precisamente en el desarrollo de estos proyectos se hace también necesario que el gobierno haga buen uso de los recursos que le otorgan los organismos cooperantes. El propósito de este trabajo es realizar una evaluación al proceso de planificación y la ejecución presupuestaria y los riesgos relacionados para mejorar el uso de los recursos externos asignados a proyectos de desarrollo de políticas públicas.

La presente investigación expone el desarrollo de 10 acápites, los cuales se mencionan a continuación:

En el Acápite I se expone la información relacionada a los antecedentes históricos, así mismos antecedentes de campo que detallan las investigaciones previas a la evaluación de riesgos en los procesos de planificación y ejecución. además, se detalla la justificación para que se está realizando la evaluación del proyecto de formulación de políticas públicas, así como el planteamiento del problema en el que se detalla la sintomatología de problema, las causas que lo están afectando y el posible pronóstico de no dar solución al problema y el planteamiento del problema.

Posteriormente en el acápite II se formulan los objetivos del estudio que se pretenden alcanzar a través de la presente investigación.

En el acápite III figura el marco teórico en el cual se desarrollan las variables que forman la base para los argumentos, se recolectó información acerca del perfil institucional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, las generalidades de las finanzas, marco legal y normativos que regula los procesos que se aplican para el desarrollo del proyecto, el grado de incidencia de las áreas involucradas, así mismo se describen los procesos aplicados en el área de Adquisiciones y se evalúa la planificación y la ejecución financiera del proyecto.

En el acápite IV se plantean las preguntas directrices que ayudaron a dar respuesta a la problemática planteada.

Posteriormente en el acápite V se describe la operacionalización de las variables por medio de las cuales se precisan los aspectos que se requieren cuantificar y conocer con el fin de darles solución.

En el acápite VI se describe el diseño metodológico, a través del cual se aborda el tipo de estudio, la población, además se presentan los instrumentos y técnicas aplicadas para la recolección e interpretación de los datos.

En acápite VII se detallan las referencias bibliográficas de donde se recopiló la información necesaria para la investigación.

Y finalmente se culmina la investigación con el acápite VIII donde se presenta todos los anexos correspondientes al trabajo investigativo.

1.1 ANTECEDENTES.

1.1.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.

Las instituciones, conscientes de que es imposible renovarse si se continúa trabajando de la misma manera, constantemente buscan perfeccionar su desempeño, ya sea mediante la mejora continua de sus procesos o como resultado de la implementación de acciones innovadoras.

Entre una de las prácticas más importantes que han adoptado las instituciones se centran la evaluación y gestión de los riesgos en sus procesos. El riesgo puede definirse como el potencial de pérdida o la menor oportunidad de obtener una ganancia por factores que puedan afectar de manera adversa el logro de los objetivos de una compañía. Las actividades de administración integral de riesgos deben ser reivindicadas como parte de las prioridades de un gobierno. Siendo totalmente necesario adoptar las prácticas tradicionales de administración de riesgos (identificación, evaluación, priorización de riesgos y la definición de los planes de mitigación).

En Nicaragua, la metodología de identificar y analizar los riesgos se ha venido actualizando, en el año 2004, la Contraloría General de la República (CGR), emitió las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), en relación al componente de evaluación al riesgo, consistía en que los riesgos relevantes se debían identificar y analizarse para la consecución de los objetivos, de tal forma que se disponga de una base para administrarlos; También, indicaban que, para identificarse y tratarse los riesgos especiales asociados con el cambio, se debía realizar la definición de objetivos, definición de riesgos y evaluación de riesgos.



1.1.2. ANTECEDENTES DE CAMPO.

A la fecha de realización de este trabajo de investigación no se ha efectuado ningún trabajo que evalué riesgos en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria dentro del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Existen algunos trabajos de investigación realizados que se relacionan a los parámetros estudiados en la presente investigación.

Carvajal, P. (2010) en la universidad técnica de Ambato de Ecuador, realizo un estudio acerca de la evaluación de la planificación presupuestaria y su incidencia financiera de una fundación.

Morales, S. y Uzho, M. (2013) en la universidad de Salesiana de Cuenca, Ecuador realizaron abordaron en su trabajo de investigación el tema de “evaluación a la ejecución del presupuesto y planificación mediante indicadores de gestión de riesgo aplicables al Gobierno Autónomo Descentralizado.

1.2 JUSTIFICACION.

La elección del presente tema de tesis, denominado “Evaluación de los riesgos en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria para la maximización del uso de los recursos externos asignado a proyectos de desarrollo de políticas públicas al año 2016”, se basa principalmente en la necesidad que han surgido en los últimos años de mejorar el nivel de ejecución presupuestaria de los recursos externos otorgados a través de convenios de cooperación para el desarrollo de políticas públicas que incrementen la efectividad y el uso de los recursos públicos.

Las donaciones, clasificadas dentro del sistema de Administración Financiera del Sector Público de acuerdo al origen de los fondos como **Fuente 53**, han presentado condiciones que han generado al término del ejercicio del proyecto, que el presupuesto quede sub-ejecutado, dejando grades saldos positivos de la contribución, los cuales deben ser devueltos al o los cooperantes. Muchas de estas condiciones son derivadas a que los procesos no cuentan con la identificación de los riesgos a los que están expuestos.

En correspondencia a lo anterior la elaboración de una matriz de evaluación del riesgo y su gestión es de suma importancia para mejorar las dificultades dentro de los procesos de planificación tanto presupuestaria como de la parte operativa y del proceso de compras y contrataciones, con el fin que se maximice la utilización de los recursos externos de manera eficiente y eficaz, evitando también recortes de presupuestos al momento de que el proyecto se encuentre en marcha o la salida de los cooperantes.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Síntomas: La dirección general de políticas y estadísticas fiscales del MHCP tiene el mandato de coordinar la generación de insumos que contribuyan a la formación de políticas públicas, para garantizar el cumplimiento de su mandato, la DGPEF ha sido dotada de recursos humanos y económicos financiados por medio del presupuesto público, así como de contribuciones externas.

Para el desarrollo de los proyectos financiados a través de donaciones se debe realizar de manera previa la formulación del anteproyecto de presupuesto, dentro del plazo y en conformidad con la política presupuestaria, el presupuesto contempla todos los gastos relacionados con la ejecución del proyecto; así mismo es obligación por parte del ejecutor preparar el POA (Plan Operativo Anual) y el PAC (Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones) antes de empezar la ejecución cada año. El POA contiene el listado de todas las actividades relacionadas con el proyecto, incluyendo las que comprendan adquisiciones y el PAC solo contiene las actividades que están sujetas a un proceso de adquisición y/o contratación.

Es necesario evaluar la participación del área de Adquisiciones y Contrataciones como enlace entre el Órgano Rector y las unidades administrativas que lo integran y con los proveedores en lo que corresponda al desarrollo de los procesos de contratación, además de ser responsables de planificar, monitorear, evaluar y dar seguimiento a los procesos de las contrataciones del organismo.

Al analizar estos elementos se pretende determinar las principales problemáticas que se pueden causar como: atrasos en las Transferencias, es decir, que los desembolsos externos



ocurran hasta meses después de iniciado el año; las labores operativas y tareas asignadas adicionales al Plan Operativo Anual, estas absorben mayor cantidad de tiempo, destinando menos a las actividades propias del POA. También el atraso en los procesos de compras y contrataciones que genera un proceso burocrático de las publicaciones; adicional a esto se encuentra la falta de identificación de los riesgos en los procesos relacionados al desarrollo del proyecto que generan la Sub-ejecución presupuestaria de las donaciones derivadas de convenios de cooperación.

Causas: Falta de integración por parte de las unidades administrativas involucradas en el proceso de planificación y ejecución de los recursos externos.

Pronostico: Sub-ejecuciones presupuestaria, reformas al presupuesto aprobado y disminución de convenios de cooperación para proyectos de estudios económicos.



1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿De qué manera la evaluación y gestión de los riesgos asociados a los procesos de planificación y ejecución presupuestaria de las donaciones pueden contribuir para la maximizar la ejecución recursos externos asignados para proyectos de desarrollo de políticas públicas?

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Evaluar los riesgos en los procesos de planificación y ejecución presupuestaria que afectan al uso eficaz y eficiente de los recursos externos para los proyectos de desarrollo de políticas públicas al año 2016.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 2.2.1 Identificar el marco legal y normativo del proceso de administración presupuestaria.
- 2.2.2 Estudiar el grado de incidencia de las Unidades involucradas en la ejecución de proyectos de desarrollo de políticas públicas.
- 2.2.3 Describir los procedimientos aplicados por el área de Adquisiciones y Contrataciones.
- 2.2.4 Evaluar el proceso de planificación y ejecución financiera de los recursos externos.
- 2.2.5 Proponer mejoras al proceso de planificación y ejecución del presupuesto de las donaciones a través de una matriz de evaluación y gestión del riesgo que permita maximizar la ejecución de los recursos externos para el desarrollo de políticas públicas.

III. MARCO TEÓRICO.

3.1 PERFIL INSTITUCIONAL

3.1.1 MISIÓN

Rectorar las finanzas públicas en apoyo a las políticas nacionales dirigidas al crecimiento económico y a la reducción de la pobreza, conforme las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH).

3.1.2 VISION

Ser una institución líder, modernizada y fortalecida que garantice una política fiscal en apoyo a la estabilidad macroeconómica, en un marco de desarrollo integral del recurso humano, garantizando prácticas de género en la gestión Institucional con procesos eficientes y prestación de servicios de calidad, para contribuir al cumplimiento de las políticas y programas estratégicos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH)

3.1.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Cumplir de forma eficiente con la función de rector de las finanzas públicas, a través de la consolidación de los Subsistemas Financieros de: Tesorería, Presupuesto, Crédito Público, Contabilidad Gubernamental y Subsistemas Conexos: Contrataciones del Estado, Función Pública, Inversión Pública y Bienes del Estado.

Contribuir a mantener la estabilidad macroeconómica sustentada en un manejo fiscal sostenible.



Alcanzar una mayor integración Institucional encaminada al cumplimiento de la Misión, basado en la implementación del Plan de Modernización del Sistema de Administración Financiera.

Formular las políticas de inversión pública con enfoque estratégico sectorial y nacional que impacte en el crecimiento económico y reducción de la pobreza.

Coadyuvar a una administración eficiente de los recursos financieros y patrimoniales del Estado.

Contribuir a la profesionalización del Servidor Público en la Administración del Estado, para la provisión de servicios de calidad a la ciudadanía.

3.1.4 POLITICAS INSTITUCIONALES

Formulación de la Política Tributaria para propiciar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza y apoyar el financiamiento de la infraestructura productiva y el gasto público.

Asegurar la calidad de las inversiones públicas y su coherencia con las prioridades establecidas en el PNDH, contribuyendo de esta forma al bienestar de todos los nicaragüenses.

Implementación de políticas, normas y procedimientos para todas las Entidades Públicas de carácter presupuestario, contable y financiero para una adecuada administración de los recursos económicos del país, de conformidad al marco legal vigente en material de Administración Financiera.



Mejoramiento en la calidad de los servicios financieros; asignación, ejecución y control presupuestario, contable y financiero para las Entidades de Gobierno, asegurando la consistencia del flujo presupuestario y su rendición de cuentas.

Fortalecimiento del vínculo del proceso de planificación de la Inversión Pública con las metas establecidas en el PNDH y con la política de financiamiento.

Fortalecimiento del Marco Legal de los Sistemas Financieros y Conexos para articular los productos y resultados como institución.

Fortalecimiento de las prácticas de género conforme lo estipulado en la Ley 648: “Ley de Igualdad y Oportunidades”, para garantizar la equidad de los distintos factores en la gestión Institucional.

3.1.6 PERFIL DEL AREA DE POLITICAS Y ESTADISTICAS FISCALES

3.2.6.1 Misión

Apoyar al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), por medio del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), para fortalecer la capacidad del sector público e implementar Políticas Públicas más eficientes y efectivas, así como la formulación y mejoramiento de la Legislación Tributaria para elevar el bienestar social de los nicaragüenses y mejorar la calidad del financiamiento del Gasto del Gobierno por medio de los Ingresos Fiscales.

3.2.6.2 Visión



Fortalecer la capacidad del Sector Público, para implementar Políticas Públicas más eficientes y efectivas, así como la formulación y mejoramiento de la Legislación Tributaria para elevar el bienestar social de los nicaragüenses y mejorar la calidad del financiamiento del gasto del Gobierno por medio de los ingresos fiscales.

3.2.6.3 Objetivos de la Dirección General de Políticas y Estadísticas Fiscales.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016) contribuir a mantener la estabilidad Macroeconómica sustentada en un déficit fiscal sostenible, para mejorar los niveles de Recaudación en el marco de los Lineamientos del GRUN y restitución de derechos de la población nicaragüense.

3.2.6.4 Políticas de la Dirección General de Políticas y Estadísticas Fiscales

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016) formulación de políticas tributarias, para propiciar el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y apoyar el financiamiento de la infraestructura productiva y el gasto público.

Asegurar la calidad de las inversiones públicas y su coherencia con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo Humanos (PNDH), contribuyendo de esta forma al bienestar de las y los nicaragüenses.

3.2 GENERALIDADES DE LAS FINANZAS

3.2.1 Concepto De Finanzas

Gitman, J. L. (2012) “las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero”. Casi todos individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobierno. (P.3)

Las finanzas provienen del latín "finís", que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

3.2.2 Objetivos De Las Finanzas

3.2.2.1 Objeto de estudio de las finanzas.

Según Brealy, R.A. (2000)

Existen en la actualidad diferentes puntos de vista referentes al ámbito de estudio de las Finanzas, sin embargo, se puede llegar a la conclusión de que las Finanzas como ciencia estudian: La obtención, utilización e incremento de recursos monetarios a través del tiempo con un fin determinado como ciencia las finanzas cuenta con 3 áreas fundamentales, mismas que a continuación se mencionan (pp. 89)

Brealy, R.A. (2000) mercados de dinero y de capitales: en esta área se analizan aspectos macroeconómicos como tasa de interés, crédito comercial, financiamiento a corto y largo plazo, regulaciones financieras e instrumentos financieros.

Brealy, R.A. (2000) inversiones: Se centra en las decisiones financieras de individuos y negocios relacionadas con la formación de carteras.

Brealy, R.A. (2000) finanzas de las empresas: Se relaciona básicamente con la administración real de cualquier tipo de empresa. No importa el sector al cual se vaya a incorporar un especialista en Finanzas, es necesario que, para poder desempeñar adecuadamente sus funciones, se conozcan las tres áreas enunciadas con anterioridad.

Sí las finanzas representan un papel administrativo fundamental en la organización, el administrador financiero debe considerarse como un ser activo que se debe encontrar íntimamente integrado a las operaciones, la mercadotecnia y a la estrategia global de la compañía.

3.2.2.2 Objetivos y metas de las finanzas en las empresas

Brealy, R.A. (2000) precisa “el objetivo principal de cualquier empresa es el de atender por medio de la producción de un bien o un servicio la demanda de mercado, con el propósito de crear valor” (P. 96)

Las responsabilidades de la Administración Financiera en el ámbito de las Empresas, son las siguientes:

- Inversiones en tamaño y expansión de la planta (presupuesto de capital)
- Estructura del capital.
- Cantidad de efectivo necesario para evitar problemas de liquidez.
- Términos de crédito proporcionados a la administración financiera de sus clientes
- Políticas de inventarios.
- Necesidades de fusión o compra de otra empresa.
- Dividendos a repartir.

3.2.3 Importancia De Las Finanzas.

Según Narváez, A. (2004)

Dado que mayor parte de las decisiones empresariales se emiten términos financieros, el papel de las finanzas en la operación resulta de vital importancia. Todas las áreas que constituyen la organización de negocios: contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera. (pp. 23)

Las funciones de las finanzas parten de tres decisiones fundamentales. Estas decisiones son: Financiamiento, Inversión y Dividendos.

3.2.3.1 Decisión de financiamiento:

Narváez, A. (2004) “en esta decisión deberá determinar cuál es la mezcla de financiamiento que necesita la empresa; debe ser capaz de distinguir el costo de los diferentes procesos administrativos del financiamiento, analizar los métodos alternos sus ventajas y problemas que presentan” (P.23)

Muy importante en estas decisiones es cómo interactúan los intereses de la empresa y los mercados de capitales cada vez más cambiantes y cuál es la estructura de capital que hace posible un incremento de precio del mercado de las acciones de la empresa.

3.2.3.2 Decisiones de inversión

Según Narváez, A. (2004)

Es la decisión más importante de la administración financiera, pues determina el número total de activos que posee la empresa, la composición de los mismos y la naturaleza del riesgo comercial de la empresa según lo perciben los que aportan el capital. (P.24)

Con estas decisiones se consigue la creación de valor en el futuro con el análisis del riesgo que en el tiempo pueden afectar el valor de la empresa.

La reasignación de capital determinado cuando un activo ya no justifica el capital comprometido con él constituye otro aspecto importante de las decisiones de inversión.

Recordemos que también en el corto plazo la decisión de inversión tiene validez, tal es el caso de los cambios que efectuamos en las líneas de inventarios para la venta o qué hacer con un exceso de liquidez en cuenta corriente

3.2.3.3 Decisiones de Dividendos

Narváez, A. (2004) refiere a aspectos de la política de pago en efectivo a las acciones, tomando la reducción de utilidades retenidas que afecta el importe de financiamiento interno que puede tener la empresa.

3.2.4 Relación de las Finanzas con las Principales Ciencias Económicas

3.2.4.1 Su relación con la Administración.

Según Van Horne, J. (2002) la relación de las finanzas con la administración es infinita, partiendo del dinero y hasta qué punto sabemos utilizarlo. Es evidente que el objetivo de una empresa, negocio o individuo, es conseguir retener dinero, sino utilizarlo en el intento de alcanzar las metas fijadas por la gerencia, accionistas o cualquier individuo, bien sea en la administración pública, comercial o individual. Esta relación consiste en administrar los bienes, ingresos y gastos con sentido común. (P.74)

3.2.4.2 Su relación con la Economía.

Van Horne, J. (2002) determina la relación con la economía, debido a que brinda la imagen general del entorno económico en donde las sociedades toman las decisiones en áreas como análisis de riesgo, teoría de precios a través de las relaciones oferta-demanda, análisis corporativo de retorno etc. Variables macroeconómicas como por el ejemplo el PIB y la producción. (P.74)

3.2.4.3 Su relación con la Contabilidad

Según Van Horne, J (2002) la contabilidad es el lenguaje de las finanzas porque suministra datos financieros a través de los estados de ingresos, los balances generales y estados de flujos de caja. El gerente financiero debe saber interpretar y utilizar estos documentos para distribuir los recursos financieros de la empresa, de modo que generen el mejor retorno posible a largo plazo. (P.74)

3.2.5 Principales Áreas

Según García, V. (2014)

Las finanzas son el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. Dependiendo del ámbito de las actividades y de la esfera social en que se toman las decisiones, las finanzas se pueden clasificar en públicas, corporativas y personales. Las actividades que llevan a cabo los gobiernos y las

empresas para tomar decisiones financieras son conocidas como finanzas públicas y finanzas corporativas, respectivamente. (P. 03)

3.2.5.1 Finanzas personales:

Según García, V. (2014)

Si los individuos requieren recursos que no tienen para financiar sus compras de bienes duraderos como muebles, casas, automóviles, computadoras, o para cubrir sus gastos diarios, se convertirán en emisores; por el contrario, si poseen recursos de sobra, serán inversionistas. Cuando una persona firma una compra de una computadora con su tarjeta de crédito en ese momento esta “emitiendo” un pagare. El inversionista ahora es el banco que le abrió un crédito y le proporciona un mecanismo de pago como la tarjeta de crédito. (P. 03)

Lo mismo sucede cuando una persona recibe un préstamo hipotecario o un crédito automotriz, en todos los casos tendrá que firmar un pagare o contrato de préstamo donde se hace evidente que la persona es el emisor de un instrumento financiero, mientras que el banco o agencia automotriz se convierten en los inversionistas o acreedores. Por el contrario, cuando una persona tiene recursos excedentes y deposita algún dinero en el banco o cuenta de ahorro, esta se convierte en inversionista y el banco en el emisor o deudor. (P.03)

3.2.5.2 Finanzas corporativas

Según García, V. (2014). Las empresas que requieren recursos son aquellas que han identificado alguna oportunidad de inversión rentable, que pretenden desarrollar un proyecto de

expansión o, en ocasiones, aquellas que por alguna razón se les ha dificultado mantener la operación financiera del negocio. Obtener los recursos suficientes ayuda a las empresas a realizar proyectos productivos, a mantener su nivel de operación y a lograr el crecimiento deseado.

Si una empresa recibe dinero en préstamo por parte de su banco, la empresa se convierte en el emisor y el banco en el inversionista. Si recibe dinero de los socios, la empresa “emite” acciones y los individuos son los tenedores de estas, es decir, los inversionistas. En cambio, cuando la empresa “invierte” sus excedentes de tesorería en una cuenta o instrumento bancario, la empresa es el inversionista y el banco el emisor. (P. 04)

3.2.5.3 Finanzas públicas

Según García, V. (2014) En cuanto a los gobiernos, estos por lo general gastan más de lo que reciben. El déficit de un gobierno, que no es otra cosa que el diferencial entre los ingresos obtenidos y los egresos aplicados, se debe financiar, es decir, deben obtenerse los recursos faltantes para poder realizar los gastos programados. Un gobierno recibe recursos financieros por medio de los impuestos y derechos que cobra, por la ganancia que generan las empresas estatales, por la emisión de dinero que realiza y, en última instancia, por los recursos en préstamos que puede obtener.

El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población. Estas actividades se realizan en el ámbito de las finanzas públicas. (P. 04)

3.3 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

3.3.1 Ley No. 550, Ley De Administración Financiera Y Del Régimen Presupuestario

Asamblea Nacional (2005), la presente Ley tiene por objeto establecer el Sistema de Administración Financiera del Sector Público, así como fortalecer su control interno, para contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los ingresos públicos.

Asimismo, la presente Ley tiene por objeto regular los procedimientos relativos a la formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del Presupuesto General de la República; así como regular la información de los presupuestos de todos los órganos y entidades del Sector Público. (P. 5758)

3.3.1.1 Formulación y aprobación del presupuesto

Asamblea Nacional (2005), en la sección 1 de la ley 550, el régimen presupuestario de las instituciones comprendidas en el Presupuesto General de la República será el establecido en el presente Capítulo. (P. 5763)

El objeto de la Ley Anual de Presupuesto General de la República es regular los ingresos y egresos de la administración pública conforme lo establece el artículo 112 de la Constitución Política.

Objeto de la Ley Anual de Presupuesto General de la República.

Asamblea Nacional (2005), el objeto de la Ley Anual de Presupuesto General de la República es regular los ingresos y egresos de la administración pública conforme lo establece el artículo 112 de la Constitución Política. (P. 5763)

Política Presupuestaria

Asamblea Nacional (2005) la política presupuestaria anual que sirva de base para formular el Presupuesto General de la República, estará en concordancia con los objetivos, planes y programas económicos del Gobierno. (P. 5763)

Presentación de Anteproyecto de Presupuesto.

Asamblea Nacional (2005) los organismos y entidades regulados por el presente Capítulo deberán presentar sus anteproyectos de presupuesto a la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, dentro del plazo y en conformidad con la política presupuestaria, los límites de asignación de recursos y las directivas técnicas establecidas por esta Dirección. (P. 5763)

Incumplimiento en la Presentación.

Asamblea Nacional (2005) si a la fecha fijada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público las entidades u organismos no hubiesen remitido sus anteproyectos de presupuesto, se entenderá que están de acuerdo con las asignaciones presupuestarias remitidas por este Ministerio. (P. 5758)

Proyecto de Ley Anual de Presupuesto

Asamblea Nacional (2005) la Dirección General de Presupuesto preparará el Proyecto de Ley Anual de Presupuesto General de la República, sobre la base de los anteproyectos de presupuesto aprobados a las entidades y organismos, con los ajustes que haya aprobado la autoridad competente para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la presente Ley. (P. 5758)

3.3.1.1 Ejecución del Presupuesto.

Autorización, Límite y Ejecución de Créditos Presupuestarios.

Asamblea Nacional (2005) en la sección 2 establece que los créditos presupuestarios aprobados a las instituciones u organismos constituirán límites máximos para gastar. Su autorización, no constituirá una obligación cuando no exista disponibilidad de ingresos en el erario. (P. 5765)

Programación de la Ejecución Presupuestaria de los Órganos y Entidades que reciban partidas o transferencias del Presupuesto General de la República.

Asamblea Nacional (2005) los Órganos y Entidades que reciban partidas o transferencias del Presupuesto General de la República, deberán presentar ante la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y registrar en el Sistema de Administración Financiera, la programación de la ejecución mensual de su presupuesto anual financiero y físico. (P. 5765)

Registro de la Ejecución Presupuestaria de los Órganos y Entidades que reciban partidas o transferencias del Presupuesto General de la República.

Asamblea Nacional (2005) los Órganos y Entidades que reciban partidas o transferencias del Presupuesto General de la República, deberán registrar su ejecución presupuestaria financiera y física en el Sistema de Administración Financiera conforme a los procedimientos establecidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (P. 5765)

3.3.2 Normas Técnicas de Control Interno

Según la Contraloría General de la República (2015). Las NTCI tienen por objeto servir de marco de referencia para diseñar y/o ajustar los Sistemas de Administración de las Entidades

del Sector Público, lo cual implica la preparación de Manuales Normativos e Instrumentos de Regulación Específicos que incorporen estas Normas.

Servir de instrumento para la evaluación tanto del diseño, como del funcionamiento de los Sistemas de Administración en función del Control Interno, y por consiguiente, suministrar bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los Servidores Públicos en todos los niveles sobre el Control Interno, administración de riesgos y todo lo relacionado al cumplimiento de las Normas. (P. 3)

3.3.2.1 Presupuesto

Responsabilidad por el control presupuestario

Contraloría General de la República (2015), se establecerán y mantendrán controles necesarios en los Sistemas de Administración Financiera y Presupuestaria, a fin de asegurar el cumplimiento requerido en todas las fases del presupuesto, de acuerdo con la ley que regula la materia. (P.85)

Bases para la formulación del presupuesto

Contraloría General de la República (2015) establece que todas las Entidades del Sector Público incluirán en sus presupuestos los posibles ingresos, compromisos y gastos, en relación



con sus actividades específicas, contempladas en la Programación Anual de sus Operaciones.

(P.85)

Financiamiento de la ejecución pasiva del presupuesto

Contraloría General de la República (2015) las Entidades que cuenten con recursos provenientes de tributación, aportes a la seguridad social y otros aportes, regalías o transferencias del Tesoro del Estado, sujetarán sus gastos totales a la disponibilidad de sus recursos, a las condiciones del financiamiento debidamente contraído y a los límites legales presupuestarios, no pudiendo transferir gastos de inversión a operativos. (P.85)

Registro y ejecución presupuestaria

Contraloría General de la República (2015), toda Entidad llevará un sistema de registro apropiado para el control de la ejecución presupuestaria, para lo cual deberá existir una Unidad o responsable que controlará el comportamiento de la ejecución financiera del Presupuesto. Sólo podrá darse curso a gastos con la certificación del Área de Control Presupuestario sobre la existencia de la partida correspondiente, y con saldo suficiente al momento de la operación.

(P.86)



Control durante la ejecución del presupuesto

Contraloría General de la República (2015) los Servidores Públicos encargados del manejo de la ejecución presupuestaria deberán efectuar evaluaciones constantes sobre el grado de cumplimiento de los objetivos, con relación a los ingresos recibidos y los gastos ejecutados, a fin de evitar que estos últimos excedan de las asignaciones presupuestarias. (P.86)

Reportes de ejecución presupuestaria

Contraloría General de la República (2015) se deberán preparar reportes semanales, mensuales y anuales de ejecución presupuestaria que incluyan información sobre: partidas asignadas inicialmente en el presupuesto, ajustes por adiciones o disminuciones autorizadas, saldos ajustados, recursos devengados o liquidados, cobros o recaudos realizados, saldos de recursos por cobrar, gastos devengados y pagos realizados, saldos de obligaciones o gastos devengados no pagados, saldos por ejecutar y, cuando existan compromisos contingentes. (P.87)

Evaluación de la ejecución presupuestaria

Contraloría General de la República (2015) “Se evaluará la ejecución del presupuesto tanto en forma periódica, durante la ejecución, como al cierre del ejercicio, e informarán los resultados de la ejecución físico-financiera a la Máxima Autoridad y al Órgano Rector correspondiente” (P. 87)

Cierre del ejercicio presupuestario

Contraloría General de la República (2015) las cuentas del Presupuesto de Recursos y Gastos, se cerrarán al 31 de diciembre de cada año y con posterioridad a esta fecha no se podrán asumir compromisos ni devengar gastos con cargo a los créditos presupuestarios del ejercicio que se cierra. Las Entidades cuyo período de operaciones sean diferentes al año calendario, están obligadas a efectuar su cierre presupuestario a la fecha antes indicada. (P.87)

3.3.2.2 Donaciones

Recepción

Contraloría General de la República (2015) “para todas las donaciones recibidas, se debe elaborar un recibo general y cuando sea en efectivo se elaborará un recibo oficial de caja” (P.104)

Registro

Contraloría General de la República (2015), “Se llevará un registro contable de las donaciones recibidas, como parte de la Contabilidad Integrada” (P.104)

Utilización de Donaciones



Contraloría General de la República (2015), las donaciones deberán utilizarse única y exclusivamente de acuerdo a las condiciones establecidas por los donantes. De su uso adecuado deberán prepararse informes periódicos a la Máxima Autoridad y a los donantes. (P.104)

Verificación Física y Conciliación

Contraloría General de la República (2015), se efectuarán verificaciones físicas en las fechas previstas por las condiciones de los donantes, o en su defecto con períodos menores a un año. Los resultados de las verificaciones deberán conciliarse con los registros contables y cuando aplique con los del donante. (P.104)

3.3.2.3 Contratación y administración de bienes y servicios

Plan anual de contrataciones

Contraloría General de la República (2015) “las distintas Entidades deberán elaborar un Plan Anual de Contrataciones, acorde” (P.99)

Tramitación, ejecución y registro de adquisiciones

Contraloría General de la República (2015) todas las adquisiciones se ajustarán a las normas y disposiciones generales y particulares que le sean aplicables. En particular y con relación a la integración con los distintos sistemas de la organización, deberán previo a la



realización del llamado a licitación o concurso, o a la formalización del contrato en su caso, verificar que el bien o el servicio requerido hayan sido previstos en el Plan Anual de Contrataciones, o en su defecto, justificar fehacientemente la necesidad. (P. 99)

Separación de atribuciones en el proceso de adquisiciones.

Contraloría General de la República (2015), el Sistema de Adquisición de Bienes y Servicios en cada Entidad, deberá diferenciar las atribuciones a solicitar, autorizar el inicio, y llevar a cabo el proceso de adquisición o contratación. Asimismo, deberá identificar a los responsables de la decisión de contratación con relación a la calidad, oportunidad y competitividad del precio. Los procedimientos administrativos de la adquisición o contratación se sujetarán a disposiciones legales vigentes. (P.99)

Solicitud y aprobación de las adquisiciones.

Contraloría General de la República (2015), toda solicitud de adquisición de bienes o contratación de servicios, deberá estar debidamente fundamentada en el pedido justificado del responsable del área o Unidad respectiva y ser aprobada por el Servidor Público designado para ello, esto únicamente cuando exista la respectiva partida presupuestaria con margen disponible para el gasto o inversión o si se han definido las condiciones de financiamiento requerido, incluyendo los efectos de los términos de pago. (P. 99)

3.3.3 Normas Y Procedimientos De Ejecución Y Control Presupuestario

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016) dicta, “Quedan sometidos a las disposiciones de estas Normas, todas las entidades y organismos que componen el sector público, según lo estipulado en el Arto.3 de la Ley N° 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario” (P. 43)

Financiamiento.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Las donaciones internas y externas o préstamos externos que a través del Presupuesto General de la República financien programas o proyectos de inversión de entidades u organismos del sector público, deben ingresar al sistema de cuentas de Tesorería, conforme procedimiento establecido por el MHCP. (P.43)

Aquellas entidades u organismos del sector público que reciban donaciones externas en especie, deberán efectuar la regularización del ingreso y egreso en el Sistema Integrado de Gestión Financiera y Auditoría (SIGFA), para su incorporación al Presupuesto General de la República, según lo establecido en la Ley Anual de Presupuesto.

Programación de la ejecución.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016) todas las entidades y organismos del sector público, sujetos a las disposiciones de la Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, y que se financian total o parcialmente con el Presupuesto General de la República, deben presentar a la DGP su solicitud de programación presupuestaria y remitirla dos semanas antes del inicio del trimestre, la cual contendrá como mínimo lo siguiente: (P.46)

a) Programación trimestral de compromiso y mensual de devengado a nivel de programa, subprograma, proyecto, grupo de gasto y fuente de financiamiento, misma que deberá ser ingresada en el SIGFA, utilizando los procedimientos que para tal efecto defina el MHCP.

b) Programación de metas a ejecutar en los programas. En el caso de las instituciones piloto para la implantación del Sistema de Seguimiento Físico (SISEF), deberán registrarlas en dicho sub sistema del SIGFA, utilizando los procedimientos que para tal efecto defina el MHCP.

Para la programación del primer trimestre del año, ésta se efectuará en las fechas que determine la DGP.

Ejecución presupuestaria.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016) para la ejecución de gastos financiados con préstamos y donaciones externas, las entidades y organismos del sector público deben solicitar a la TGR la creación de una cuenta escritural en córdobas asociada a la cuenta de origen en moneda extranjera para efectuar pagos en córdobas. (P.50)

En el caso que los fondos externos se acrediten en la cuenta corriente No. 51-001 “Fondos General Dólares” o en la cuenta No. 59022 “Fondos General Euros” del Banco Central de Nicaragua, deberán solicitar la creación adicional de una cuenta escritural en la moneda origen.

Para cancelar las solicitudes de pagos en moneda nacional que se financian con préstamos y donaciones externas, las entidades y organismos deberán solicitar oportunamente a la TGR, la cordobización de la moneda extranjera en la cuenta escritural correspondiente.

3.3.4 Ley No. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público

Asamblea Nacional (2010), la ley 737 en su artículo 1 tiene por objeto: “establecer el régimen jurídico, sustantivo y procedimental, aplicable a la preparación, adjudicación, ejecución y extinción de las contrataciones administrativas, celebradas por los organismos y entidades que forman parte del Sector Público” (P. 6026)

La presente ley dicta como Órgano ejecutor de las contrataciones a área de Adquisiciones, encargada de: participar en coordinación con las áreas solicitantes en la planificación y programación anual de las contrataciones; operar los procedimientos de contratación; resguardar la información relacionada con el proceso y con la ejecución de los contratos administrativos, y brindar asesoría, apoyo administrativo y técnico a las áreas solicitantes.

Programa anual de contrataciones.

Asamblea Nacional (2010) todos los organismos y entidades del Sector Público a través del Área de Adquisiciones deberán elaborar anualmente, el "Programa Anual de Contrataciones" (PAC) y publicarlo en el primer mes del período presupuestario utilizando el Clasificador básico del Sistema de Administración de Contrataciones del Sector Público. (P. 6031)

Asimismo, en cumplimiento del Principio de Publicidad, todos los organismos y entidades del Sector Público deberán elaborar anualmente, "Proyección del Programa Anual de Contrataciones" y publicarlo con una anticipación de dos meses al inicio del período presupuestario utilizando este Clasificador.

Una vez promulgada la Ley Anual del Presupuesto General de la República, todos los organismos y entidades del Sector Público deberán confirmar su "Programa Anual de Contrataciones" (PAC) y publicarlo por los mismos medios en que fue publicada la proyección.



La publicación deberá hacerse en el portal único de contratación sin perjuicio de otras formas de publicación. El Plan y su publicación serán autorizados por la máxima autoridad administrativa de la entidad contratante. (P. 6031)

Asamblea Nacional (2010) la publicación del Programa Anual de Contrataciones es requisito para iniciar cualquier proceso de contratación. No tendrá carácter vinculante y, por lo tanto, no constituirá obligación de contratar o de iniciar el proceso. En cualquier momento, los organismos y entidades del Sector Público podrán modificar el referido programa para incluir o modificar contrataciones no consideradas en la proyección inicial, la que deberá ser justificada y cumplir con los mismos requisitos de publicación. Únicamente podrán ejecutarse procesos de contrataciones incluidos en el Plan de adquisiciones, excepto lo regulado por esta Ley en materia de contratación simplificada. (P. 6031)

Procedimientos de contratación.

La ley 737 establece los tipos de contratos a celebrarse de acuerdo a su cuantía o circunstancias contractuales.

Por Licitación:

Según Asamblea Nacional (2010)

Licitación Pública Es el procedimiento que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones que superen los tres millones de córdobas (C\$3, 000,000.00).

El número de oferentes o licitadores es ilimitado, dado que pueden concurrir a ella todas aquellas personas naturales o jurídicas que, de acuerdo a las normas vigentes, estén en condiciones de presentarse a la licitación. (P. 6031)

Según Asamblea Nacional (2010) “**Licitación Selectiva** es el procedimiento que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones cuyos montos sean superiores a quinientos mil córdobas (C\$500,000.00) y hasta tres millones de córdobas (C\$3,000,000.00)” (P. 6032)

Contratación simplificada

Asamblea Nacional (2010) es el procedimiento que, con independencia del monto, debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas situaciones taxativamente señaladas por la presente Ley, de cuya ocurrencia se dejará constancia en el acto administrativo de inicio en el que se declare motivadamente la procedencia de la causal respectiva. En todo caso la contratación respectiva se hará en condiciones de mercado, de lo que se dejará constancia escrita y firmada por el máximo responsable de la entidad. Los contratos celebrados serán públicos, en los términos que señale el Reglamento de esta Ley. (P. 6032)

Contrataciones menores:

Asamblea Nacional (2010) es el procedimiento administrativo que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones de obras, bienes o servicios

generales, que no superen el monto de quinientos mil córdobas (C\$500,000.00), el procedimiento para esta modalidad lo establecerá el Reglamento de esta Ley. (P. 6032)

Por concurso.

Según Asamblea Nacional (2010)

Concurso para la Selección de Consultores: Es el procedimiento que debe observarse para la elección de firmas consultoras o consultores individuales, indistintamente del monto estimado para la contratación. Las calificaciones técnicas, profesionales o empresariales de los participantes, de los equipos de trabajo y de las ofertas técnicas cuando se requieran, determinarán la adjudicación. El precio no constituirá el factor determinante para comparar las ofertas. (P. 6032)

3.4 INCIDENCIA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Es importante conocer el grado de incidencia de las distintas unidades administrativas que están involucradas en el proceso de administración presupuestaria, desde la planificación hasta la ejecución de los recursos otorgados.

Según Nieto, J.A (s.f)

Una Unidad Administrativa es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno. Puede ser también un órgano que tiene

funciones propias que lo distinguen de los demás en la institución. Elemento de la clave que identifica y clasifica el gasto público por entidades, según la organización interna de cada institución. (P.14)

En el desarrollo de los proyectos para implementación de políticas públicas con fondos externos indican diferentes procesos atribuidos a distintas Unidades administrativas, procesos tales como el de la planificación de financiera, los procesos de contratación de bienes y servicios y el proceso de ejecución de los gastos.

3.4.1 Dirección General De Políticas Y Estadísticas Fiscales.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2015), en el marco del convenio cooperación establece, “La dirección general de políticas y estadísticas fiscales es responsable de coordinar la generación de insumos técnicos que contribuyan a la formación de políticas públicas”.

Para el cumplimiento del desarrollo de estas políticas ha sido necesaria la contribución proveniente de organismos externos. La DGPEF es a encargada de elaborar la planificación de plan operativo a seguir para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, así como la programación de los posibles compromisos y gastos, en relación con sus actividades específicas, contempladas en la Programación Anual de sus Operaciones.



Además, esta Unidad Administrativa tiene un rol de Área requirente, es decir, es encargada de identificar, planificar, organizar e impulsar el desarrollo de la contratación en el MHCP.

3.4.2 División General Administrativa Financiera

En lo que respecta a esta Unidad Administrativa tiene incidencia en el proceso de la programación y ejecución, La división financiera a través de su Oficina de Presupuesto en coordinación con la DGPEF, es el encargado de realizar la programación presupuestaria a ser presentado en el ante proyecto. Esta área es la encargada de clasificar como van destinado los egresos de los fondos en sus renglones correspondientes de acuerdo a su naturaleza del gasto dentro del Sistema Integrado de la Gestión Financiera y Administrativa (SIGFA).

La DGAF en el cumplimiento de sus funciones debe verificar las disponibilidades presupuestarias para los momentos en que se requieren solicitar los pagos, la Oficina de Contabilidad realiza la ejecución de pagos a contratistas y proveedores, asegurando que las afectaciones de las solicitudes de pago estén en conformidad a lo establecido en la programación para cada proceso de contratación.

3.4.3 División De Adquisiciones Y Contrataciones

Asamblea Nacional (2010)

El reglamento a la ley 737, en su artículo 27 Áreas de Adquisiciones: las Áreas de Adquisiciones son el enlace entre el órgano rector con las unidades administrativas que la integran y con los proveedores en lo que corresponden al desarrollo de los procesos de contratación. Son responsables de la aplicación de los principios, normas y procedimientos que regulan la contratación administrativa, así como las políticas, lineamientos y directrices que sean establecidos por el órgano rector. (P. 6782, Gaceta No. 239)

En síntesis, la División de Adquisiciones y Contrataciones es la unidad administrativa encargada de ejecutar los procedimientos de contratación además de establecer la coordinación entre las áreas participantes, según lo anterior esta área representa el mayor grado de incidencia al proceso de administración presupuestaria.

Esta unidad Administrativa tiene como principales funciones operativas:

- Planificar, monitorear, evaluar y mejorar los procesos de contrataciones de la entidad, de conformidad con la ley 737 y su reglamento.
- Ejecutar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación, comprendiendo entre otros el registro, procesamiento, almacenamiento y distribución de la información de los procesos y procedimientos de las contrataciones administrativas.



Planificación de las Contrataciones.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2014) en el marco de la Normativa para la Planificación y Programación de Contrataciones, define “planificar las compras es definir que se necesita, cuanto, el periodo determinado en que se requiere, los recursos necesarios para ello e identificar a los potenciales proveedores y los parámetros de calificación” (P.7)

Es también responsabilidad del área de adquisiciones coordinar en conjunto con las demás unidades administrativas la elaboración de la proyección del Programa Anual de Contrataciones, una vez formulado, aprobado y publicado el PAC, la División de Adquisiciones y Contrataciones en coordinación con las áreas requirentes iniciará la ejecución de los procesos programados.

3.5 PROCEDIMIENTOS DE LA DIVISIÓN DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016), el manual de operaciones de la División de Adquisiciones y Contrataciones establece como objetivo de la unidad administrativa, “Coordinar y satisfacer las demandas de adquisiciones y contrataciones Institucionales en las mejores condiciones de costo y calidad, mediante el ejercicio efectivo de sus competencias y responsabilidades apegadas estrictamente al cumplimiento del marco legal”



La estructura organizacional funcionará mediante manuales de procedimientos que regulen la ejecución de las operaciones. Estos deberán ser de fácil comprensión y ampliamente difundidos entre los servidores públicos respectivos.

3.5.1 Asesoría Legal

Elaboración y Suscripción de Contratos

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016),

Es un documento legal que será suscrito por la Entidad, a través de funcionario competente o debidamente autorizado, por el contratista, ya sea directamente o por medio de su apoderado, tratándose persona natural, o persona jurídica, a través de su representante legal. (P. 16)

Asamblea Nacional (2010), ley 737 Arto. 70 En los procesos de licitación y concurso, una vez se encuentre firme la resolución de adjudicación, el organismo o entidad contratante deberá proceder a formalizar el contrato con el adjudicatario, de acuerdo con el modelo incluido en las bases de la contratación y las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes. En las contrataciones simplificadas quedará a opción de la entidad contratante.



Elaboración de Resoluciones Ministeriales de Inicio, Adjudicación y Declaraciones

Desiertas.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016) “la resolución ministerial es un documento legal donde se indica la fecha específica de elaboración de un proceso de contratación independientemente de la modalidad de la contratación” (P. 17)

3.5.2 Programación Y Seguimiento

Consolidación de la Proyección (PAC), Programa Anual de Contrataciones (PAC) y Modificaciones.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016), “es el detalle que contiene la gestión de compras de (bienes, obras, servicios y consultorías) que habrán de realizarse en un periodo presupuestario determinado para cumplir sus metas” (P.18)

Control de expedientes, garantías y contratos.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016), “es el detalle que contiene el registro de los expedientes, las Garantías y los Contratos relacionado a los procesos de compras ejecutados por la División de Adquisiciones y Contrataciones en las diferentes modalidades” (P.18)

3.5.3 Contrataciones Recursos Internos

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Licitación Pública y Selectiva.

Según Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016)

Licitación es el procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual el órgano o entidad del Sector Público realiza un llamado público, convocando a los interesados para que, sujetándose al pliego de bases y condiciones, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la mejor oferta. (P.19)

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) “Licitación Pública: Es el procedimiento que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones que superes los tres millones de córdobas (C\$3, 000,000.00)” (P.19)

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) “Licitación Selectiva: Es el procedimiento que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones cuyos montos sean superiores a quinientos mil córdobas (C\$500,000.00) y hasta tres millones de córdobas (C\$3, 000,000.00)” (P.20)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Contratación Menor

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) “es el procedimiento administrativo que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones de obras, bienes o servicios generales, que no superen el monto de quinientos mil córdobas” (P.21)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Contratación Simplificada

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) es el procedimiento que, con independencia del monto, debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas situaciones taxativamente señaladas por la presente ley, de cuya ocurrencia se dejara constancia en el acto administrativo de inicio en el que se declare motivadamente la procedencia de la causal respectiva. En todo caso la contratación respectiva se hará en condiciones de mercado, de lo que se dejará constancia escrita y firmada por el máximo responsable de la entidad. (P.22)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de por Concurso de Consultores Individuales

Según Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) siendo el tipo de concurso el siguiente:

Concurso para la selección de consultores: Es el procedimiento que debe observarse para la selección de firmas consultoras o consultores individuales, indistintamente del monto estimado para la contratación. Las calificaciones técnicas, profesionales o empresariales de los participantes, de los equipos de trabajo y de las ofertas técnicas cuando se requieran determinaran la adjudicación. (P.23)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad por Concurso Selección de Firmas Consultoras

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) “es el procedimiento que debe observarse para la selección de firmas consultoras o consultores individuales, indistintamente del monto estimado para la contratación”. (P.24)

Elaboración Órdenes de Compra

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) es una solicitud escrita a favor de un proveedor, por determinados bienes, servicios, obras a un precio convenido, conforme lo establecido en el PBC o carta de invitación, a fin de que proceda a realizar la correspondiente entrega o realización del servicio u obra. (P.25)

Solicitudes de Pagos.

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) es el requerimiento realizado por escrito a favor del proveedor que suministro un bien, obra o servicio, respaldada por la correspondiente Orden de Compra y/o contrato, en cumplimiento con los requisitos indicados en la carta de Invitación o Pliego de Bases y Condiciones. (P.25)

Contratación de Servicio de Impresión de Recibos y Boletas Fiscales.

Ministerio de hacienda y Crédito Público (2016) “procedimiento administrativo que debe observarse para la selección del contratista particular en aquellas contrataciones de servicios de

impresión de recibos y Boletas, solicitadas por las diferentes Alcaldías del país, indistintamente del monto estimado para la contratación”. (P.26)

3.5.4 Contrataciones Recursos Externos

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Comparación de Precios.

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

La comparación de precios es un método de contratación que se basa en la obtención de cotizaciones de precios de diversos proveedores (en el caso de bienes) o de varios contratistas (en el caso de obra pública), con un mínimo de tres, con el objeto de obtener precios competitivos. Es un método apropiado para adquirir bienes en existencia, fáciles de obtener, o productos a granel con especificaciones estándar y pequeño valor o trabajos sencillos de obra civil y pequeño valor. (P. 27)

Tabla N°. 1 Narrativa del procedimiento

No. Actividad	Unidad Administrativa / Puestos	Descripción de Actividades
01	Área Requirente	Preparar las especificaciones técnicas de la contratación a realizar, previo a la solicitud de inicio del proceso y remitir las mismas en físico a la Administración del Programa y/o Proyecto.
02	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones las Especificaciones Técnicas del bien o servicio a contratar para preparar la Solicitud de Cotización.
03	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir carta conteniendo las Especificaciones Técnicas del bien o servicio a contratar y orientar a la Oficina de Contrataciones Recursos Externos preparar la Solicitud de Cotización.
04	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar la Solicitud de Cotización y remitir a la Administración del Programa y/o Proyecto vía correo electrónico.

05	Administración del Programa y/o Proyecto	Solicitar la No Objeción al documento de solicitud de cotización al Organismo Financiador vía correo electrónico (Si aplica).
06	Organismo Financiador	Recibir solicitud de cotización, emitir la No Objeción y remitir vía correo electrónico a la Administración del Programa y/o Proyecto.
07	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir la No Objeción vía correo electrónico y solicitar el inicio del proceso mediante carta formal acompañada de la no objeción y el acta de conformación de Comité de Evaluación, a la División de Adquisiciones y Contrataciones para su revisión en el PAC Institucional y Plan de Adquisiciones (PA) del Organismo financiador.
08	Oficina de Programación y Seguimiento	Recibir solicitud de cotización y verificar la existencia del proceso en el PAC Institucional.
09		Remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos la Solicitud de Inicio de proceso con el Visto Bueno una vez que ya fue verificada su existencia en el PAC.
10	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir solicitud de inicio de proceso con el Visto Bueno y preparar Invitación de solicitud de cotización.
11		Publicar invitación de solicitud de cotización en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni e invitar como mínimo a tres potenciales oferentes.
12	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir ofertas en la fecha y hora señaladas en la invitación de solicitud de cotización
13	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Convocar mediante correo electrónico al Comité para la Evaluación de las Ofertas.
14	Comité de Evaluación	Abrir y revisar las ofertas e iniciar Informe de Evaluación.
15	Área requirente (Técnico)	Preparar su informe en la etapa de evaluación técnica del informe y remitir a la Administración del Programa y/o Proyecto.
16	Administración del Programa y/o Proyecto	Remitir el Informe Técnico a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
17		Recibir Informe Técnico para su resguardo en el expediente de contratación.
18	Comité de Evaluación	Comparar Precios una vez que el área técnica hizo sus aportes técnicos y concluir el informe con la recomendación de adjudicación. Nota: Todo el Comité firma el Informe de Evaluación conforme.
19	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Remitir vía correo electrónico a la Administración del Programa y/o Proyecto el Informe de Evaluación y copias de ofertas para su envío al Organismo Financiador a No objeción
20	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir Informe de Evaluación y Ofertas y Solicitar No Objeción al Organismo Financiador.
21	Organismo Financiador	Recibir Informe de Evaluación y Ofertas y remitir No Objeción a Administración del Programa y/o Proyecto.
22	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir No Objeción y remitir vía correo electrónico a la División de Adquisiciones y Contrataciones la No Objeción del Organismo Financiador.
23	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir y remitir a la Oficina de Contrataciones Recursos Externos la No Objeción del Organismo Financiador para continuar con el proceso de adjudicación.
24	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar carta adjudicación y notificar a persona proveedora seleccionada y personal participantes involucrados en el proceso de contratación.

25		Preparar orden de compra y remitir a persona proveedora adjudicada para su revisión y firma.
26	Persona / Proveedora	Recibir, revisar y firmar orden de compra y remitir copia del recibido a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
27		Entregar los bienes al área requirente en el término estipulado en la Solicitud de Cotización.
28	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Publicar Orden de Compra en el Portal www.nicaraguacompra.gob.ni .
29	Área Requirente	Solicitar el trámite de pago a la Administración del Programa y/o Proyecto una vez recibido a satisfacción los bienes o servicios.
30	Administración del Programa y/o Proyecto	Solicitar trámite de pago a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
31	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir solicitud de pago, revisar contra expediente si el trámite está completo y correcto.
32		Elaborar y firmar solicitud de pago para revisión, autorización y firma de Director o Directora División de Adquisiciones y Contrataciones.
33	División de Adquisiciones y Contrataciones	Revisar, autorizar y firmar la solicitud de pago para su trámite a la División Financiera.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Licitación Pública Nacional e Internacional.

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016).

La licitación pública nacional (LPN) es el método de licitación competitiva que se emplea normalmente en las contrataciones del sector público en el país del Prestatario, y puede constituir la forma más eficiente y económica de adquirir bienes o ejecutar obras cuando, dadas las características y alcance de dichas adquisiciones, no sea probable que atraigan competencia internacional. (P.28)

Tabla N°. 2 Narrativa del procedimiento

No. Actividad	Unidad Administrativa / Puestos	Descripción de Actividades
01	Área Requirente	Realizar estudio de mercado para tener en cuenta a los potenciales oferentes que se van a invitar a participar en el proceso.
02		Preparar las Especificaciones Técnicas de la contratación a realizar, previo a la solicitud de inicio del proceso y remitir las mismas a la Administración del Programa y/o Proyecto.
03	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir las Especificaciones Técnicas de la contratación a realizar de parte del área requirente.
04		Remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos de la División de Adquisiciones y Contrataciones las Especificaciones Técnicas del bien o servicio a contratar para que ésta prepare el Documento de Licitación (DDL).
05	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir las Especificaciones Técnicas y preparar el Documento de Licitación y remitir a la Administración del Programa y/o Proyecto vía correo electrónico para que éste envíe a Revisión Ex Ante al Organismo Financiador.
06	Administración del Programa y/o Proyecto	Enviar a revisión Ex Ante al Organismo Financiador al Documento de Licitación
07	Organismo Financiador	Revisar y recomendar ajustes al Documento de Licitación en caso que haya comentarios.
08		Remitir a la Administración del Programa y/o Proyecto el Documento de Licitación con las observaciones.
09	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir el Documento de Licitación y remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos de la División de Adquisiciones y Contrataciones y al área técnica para que se realicen los ajustes.
10	Oficina Contrataciones Recursos Externos y Área técnica	Realizar Ajustes al Documento de Licitación y remitir la versión final Administración del Programa y/o Proyecto vía correo electrónico para su envío a no objeción al Organismo Financiador.
11	Administración del Programa y/o Proyecto	Solicitar la No Objeción del Documento de Licitación (DDL) al Organismo Financiador ya sea por correo electrónico o correspondencia dura.
12	Organismo Financiador	Recibir Documento de Licitación (DDL), emitir la No Objeción y remitir vía correo electrónico a la Administración del Programa y/o Proyecto.
13	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir la No Objeción vía correo electrónico y solicitar el inicio del proceso mediante comunicación formal acompañada de la No Objeción, carta del área requirente conteniendo especificaciones técnicas rubricadas y selladas, y el acta de conformación de comité, así como lista corta, a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
14	Oficina de Programación y Seguimiento	Recibir Documento de Licitación y verificar la existencia del proceso en el PAC Institucional.
15		Remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos la Solicitud de Inicio de proceso con el Visto Bueno una vez que ya fue verificada su existencia en el PAC.
16	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir solicitud de inicio de proceso con el Visto Bueno y preparar Llamado a Licitación.

17		Publicar Llamado y Documento de Licitación aprobado por el Organismo Financiador en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni para una mayor competencia e invitar a potenciales oferentes detallados en la lista corta.
18	Administración del Programa y/o Proyecto	Solicitar al Organismo Financiador la publicación del llamado a licitación y Documento de Licitación su publicación en el portal electrónico www.devbusiness.com
19	Organismo Financiador	Publicar el llamado a licitación y Documento de Licitación en el portal electrónico. www.devbusiness.com
20	Organismo Financiador	Remitir pantallazo de la publicación a la administración del programa y/o proyecto.
21	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir pantallazo de la publicación y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
22	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir y remitir a la Oficina de Recursos Externos el pantallazo de la publicación para su resguardo en el expediente.
23	Comité de Licitación y Oferentes	Llevar a cabo el Acto de Apertura de las ofertas en público en la dirección, fecha y hora establecidas en el Documento de Licitación DDL. Elaborar el Acta de Apertura de Ofertas y entregar una copia a cada oferente.
24		
25	División de Adquisiciones y Contrataciones	Entregar al área requirente una copia de las ofertas para la evaluación técnica, las cuales una vez concluido el proceso deben ser devueltas.
26	Área Requirente	Preparar Informe Técnico y remitir a la Administración del Programa y/o Proyecto.
27	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones el Informe Técnico
28	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir Informe Técnico para su resguardo en el expediente de contratación
29	Comité de Licitación	Elaborar Informe de Evaluación con la recomendación de adjudicación. Nota: Todo el Comité de Licitación firma el Informe de Evaluación conforme.
30	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Remitir vía correo electrónico a la Administración del Programa y/o Proyecto el Informe de Evaluación y copia de las ofertas en digital, para su envío al Organismo Financiador a No Objeción.
31	Administración del Programa y/o Proyecto	Solicitar No Objeción al Organismo Financiador del Informe de Evaluación.
32	Organismo Financiador	Emitir la No Objeción y remitir a la Administración del Programa y/o Proyecto
33	Administración del Programa y/o Proyecto	Recibir No Objeción y remitir la misma a la División de Adquisiciones y Contrataciones vía correo electrónico
34	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir y remitir a la Oficina de Contrataciones Recursos Externos la No Objeción del Organismo Financiador para continuar con el proceso de adjudicación.
35	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar carta adjudicación y notificar a persona proveedora seleccionada y personal participantes involucrados en el proceso de contratación, así como publicar la adjudicación en el portal electrónico.
36		Preparar Contrato y remitir a persona proveedora adjudicado para su revisión y firma.
37	Persona/ Proveedora	Recibir, revisar y firmar Contrato y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones.

38	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir Contratos firmados de parte de la persona proveedora en dos tantos originales.
39		Remitir contratos a firma del Secretario de Administración Financiera Vice Ministro.
40	Secretario de Administración Financiera Vice Ministro	Recibir contratos en dos tantos originales, revisar rubricar, firmar y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
41	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir contrato firmado, publicar en el portal electrónico, entregar un original a persona proveedora y resguardar el otro original en el expediente de contratación.
42	Área Requirente	Solicitar el trámite de pago al Programa y/o Proyecto una vez recibido a satisfacción los bienes o servicios.
43	Administración del Programa y/o Proyecto	Solicitar el pago a la División de Adquisiciones y Contrataciones con toda la documentación soporte que corresponde.
44	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir solicitud de pago, revisar contra expediente si el trámite está completo y de acuerdo al proceso de contratación.
45		Elaborar y firmar solicitud de pago para revisión, autorización y firma de Director o Directora División de Adquisiciones y Contrataciones.
46	División de Adquisiciones y Contrataciones	Revisar, autorizar y firmar la solicitud de pago para su trámite a la División Financiera

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Consultoría Individual.

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Se emplea a consultores individuales para servicios para los que: (a) no se necesitan equipos de personal; (b) no se necesita apoyo profesional adicional externo (de la oficina central); y (c) la experiencia y las calificaciones de la persona son los requisitos primordiales. Si debido al alto número de consultores individuales la coordinación, la administración o la responsabilidad colectiva se hicieran difíciles, sería preferible contratar a una firma de consultores. Se pueden seleccionar sobre la base de la comparación de las calificaciones de por lo menos tres (3)

candidatos entre quienes hayan expresado interés en el trabajo, o bien hayan sido contactados directamente por el Prestatario. (P.29)

Tabla N°. 3 Narrativa del procedimiento

No. Actividad	Unidad Administrativa / Puestos	Descripción de Actividades
01	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Verificar en el plan de adquisiciones aprobado por el Organismo Financiador el rubro correspondiente al proceso de selección. La identificación del contrato y método de selección deben ser consistentes con lo establecido en dicho plan.
02	Área Técnica y Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar los términos de referencia (TDR) definiendo los objetivos, las metas, los productos esperados y el alcance del trabajo a contratar, suministrando información básica para la ejecución de ese contrato. El sistema de calificación debe ser parte integrante de los términos de referencia.
03		Remitir los términos de referencias y borrador de contrato a la Administración de Programa y/o Proyecto para su envío a revisión ex ante el Organismo Financiador.
04	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir y remitir los términos de referencia y borrador de contrato a revisión ex ante al Organismo Financiador.
05	Organismo Financiador	Recibir, revisar los TDR y borrador de contrato y realizar los comentarios respectivos.
06		Solicitar ajustes al TDR y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto el TDR y borrador de contrato revisado.
07	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir TDR y borrador de contrato revisado por parte del Organismo Financiador.
08		Remitir al Área Técnica y Oficina Contrataciones Recursos Externos los comentarios y ajustes requeridos de parte del Organismo Financiador para elaborar la versión final del TDR y borrador de contrato.
09	Área Técnica y Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir comentarios y ajustes requeridos para el TDR.
10		Ajustar Términos de Referencias y borrador de contrato y remitir la versión final a la Administración de Programa y/o Proyecto para su envío a No Objeción del Organismo Financiador.
11	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir TDR y borrador de contrato versión final y remitir a No Objeción del Organismo Financiador.
12	Organismo Financiador	Recibir TDR y borrador de contrato, emitir la No Objeción a los mismos y remitir vía correo electrónico a la Administración de Programa y/o Proyecto.
13	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir No Objeción a los TDR y Borrador de Contrato.
14		Solicitar inicio de proceso a la División de Adquisiciones y Contrataciones mediante comunicación formal acompañada de la no objeción, TDR, borrador de contrato debidamente rubricado y sellado, lista corta y acta de conformación del comité de evaluación.

15	Oficina de Programación y Seguimiento	Recibir solicitud de inicio de proceso y verificar la existencia del proceso en el PAC Institucional.
16		Remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos la Solicitud de Inicio de proceso con el Visto Bueno una vez que ya fue verificada su existencia en el PAC.
17	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar carta de invitación y remitirla directamente a los potenciales candidatos que deben cumplir con las calificaciones mínimas pertinentes detallados en la lista corta, así como publicar en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni para consultorías nacionales y www.devbusiness.com para consultorías internacionales.
18	División de Adquisiciones y contrataciones	Recibir expresiones de interés a más tardar en la fecha indicada en la carta de invitación.
19	Comité de Evaluación	Recibir una o dos hojas de vida, si la invitación a participar en el procedimiento fue publicada en el SISCAE, comparar y evaluar si se determinan que los candidatos cumplen con las calificaciones mínimas pertinentes.
20		Elaborar Informe de Evaluación y Recomendar adjudicación del contrato al candidato mejor calificado, para esto se deberá expresar los argumentos pertinentes y el monto del contrato.
21	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto el Informe de Evaluación y recomendación para su envío a No Objeción al Organismo Financiador.
22	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir y remitir a No Objeción del Organismo Financiador el informe de evaluación y recomendación.
23	Organismo Financiador	Recibir, analizar y revisar el informe de evaluación y recomendación.
24		Emitir y remitir la correspondiente No Objeción al informe de evaluación a la Administración de Programa y/o Proyecto.
25	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir la No Objeción del Organismo Financiador y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
26	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir la No Objeción y remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos de la División de Adquisiciones y Contrataciones.
27	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir la No Objeción y preparar la carta de adjudicación y notificar a los participantes de los resultados del proceso incluyendo al consultor adjudicado, así como su publicación en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni .
28		Preparar contrato conforme modelo establecido por el organismo financiador y remitir a Asesoría Legal de la División de Adquisiciones y Contrataciones para su respectiva revisión. Nota: La carta de adjudicación la firma Director o Directora División de Adquisiciones y Contrataciones.
29	Asesor o Asesora Legal DAC	Recibir, revisar contrato y remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos
30	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir del Asesor o Asesora Legal el contrato revisado.
31		Preparar carta de invitación para firma de contrato y remitir al consultor adjudicado.
32	Consultor o Consultora adjudicado	Recibir notificación de invitación para firma del contrato en la fecha indicada en correspondencia y asistir a la firma de contrato.
33	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Revisar contrato firmado por consultor o consultora y remitir al Secretario de Administración Financiera - Vice Ministro para firma.

34	Secretario de Administración Financiera Vice Ministro	Recibir, firmar contrato y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones
35	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Publicar en el portal www.nicaraguacompra.gob.ni el contrato.
36		Recibir contrato y notificar a consultor o consultora que se presente a retirar su original de contrato.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Contratación Directa de Consultores.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016).

La selección directa de consultores es el método que no ofrece los beneficios de la competencia en lo que respecta a la calidad y el costo y carece de transparencia, lo que podría promover prácticas inaceptables. Por consiguiente, sólo se utilizará en casos excepcionales. La justificación de este método de selección se examinará en el contexto de los intereses generales del cliente y el proyecto, y de la obligación del Banco de velar por la economía y la eficiencia y de ofrecer oportunidades equitativas a todos los consultores calificados. (P. 30)

Tabla N°. 4 Narrativa del procedimiento

No. Actividad	Unidad Administrativa / Puestos	Descripción de Actividades
01	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Verificar en el plan de adquisiciones aprobado por el Organismo Financiador el rubro correspondiente al proceso de selección. La identificación del contrato y método de selección deben ser consistentes con lo establecido en dicho plan.
02	Área Técnica, Administración de Programa y/o Proyecto Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar los términos de referencia, borrador de contrato y justificación de la contratación directa para el trabajo que se ha de realizar. El alcance de los servicios descritos en los términos de referencia (TDR) debe ajustarse al presupuesto de que se dispone.
03	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Remitir los términos de referencias, borrador de contrato y justificación de la contratación directa a la Administración de Programa y/o Proyecto, para su envío a revisión ante el Organismo Financiador.
04	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir y remitir los términos de referencia, borrador de contrato a No Objeción del Organismo Financiador, justificación de la contratación directa y

		Currículo de Vida actualizado.
05	Organismo Financiador	Recibir, revisar, emitir y remitir No Objeción al TDR, borrador de contrato y justificación a la Administración de Programa y/o Proyecto vía correo electrónico.
06	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir No Objeción y solicitar la contratación directa a la División de Adquisiciones y Contrataciones mediante comunicación formal acompañada de la No Objeción, TDR, borrador de contrato debidamente rubricado y sellado, hoja de vida del consultor o consultora y evaluación al desempeño en el caso de personal de consultoría que previamente fueron seleccionados competitivamente.
07	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir solicitud de contratación directa y remitir a la Oficina de Programación y Seguimiento, para su revisión.
08	Oficina de Programación y Seguimiento	Revisar en el PAC la existencia de la contratación y entregar a la Oficina Contrataciones Recursos Externos la solicitud de contratación directa.
09	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir y revisar solicitud de contratación directa.
10		Preparar y remitir borrador de contrato a Asesor o Asesora Legal DAC para su revisión y rúbrica.
11	Asesor o Asesora Legal DAC	Revisar, rubricar y entregar el respectivo contrato al Responsable de la Oficina Contrataciones Recursos Externos.
12	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Invitar a firmar contrato al Consultor o Consultora seleccionada para la contratación directa, debiendo señalar lugar, fecha y hora de la firma.
13	Consultor o Consultora	Presentarse a Firmar contrato a la División de Adquisiciones y Contrataciones
14	División de Adquisiciones y Contrataciones	Remitir contrato firmado por el consultor o consultora a firma del Secretario de Administración Financiera Vice Ministro.
15	Secretario de Administración Financiera Vice Ministro	Recibir contratos en dos tantos originales, revisar rubricar, firmar y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones.
16	División de Adquisiciones y Contrataciones	Entregar a consultor o consultora su original de contrato.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad: Selección Basada en Calidad y Costo.

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016).

La SBCC es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicará el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. El costo como un factor de selección debe utilizarse

juiciosamente. La ponderación que se asigne a la calidad y al costo se determinará en cada caso de acuerdo a la naturaleza del trabajo que se ha de realizar. (P. 30)

Tabla N°. 5 Narrativa del procedimiento

No. Actividad	Unidad Administrativa / Puestos	Descripción de Actividades
01	Administración de Programa y/o Proyecto	Solicitar el inicio del proceso indicando el objeto de la contratación y método de selección. Adjuntar el plan de adquisiciones aprobado por el Organismo Financiador y acta conformación del comité de evaluación.
02	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Verificar en el plan de adquisiciones aprobado por el Organismo Financiador el rubro correspondiente al proceso de selección. La identificación del contrato y método de selección deben ser consistentes con lo establecido en dicho plan.
03	Área Técnica/ Administración de Programa y/o Proyecto Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar los términos de referencia, tomando en cuenta la estimación de los costos.
04	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar un borrador del Aviso General de Adquisiciones y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto para su presentación al Organismo Financiador.
05	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir y remitir borrador del Aviso General de Adquisiciones al Organismo Financiador
06	Organismo Financiador	Tramitar la publicación del aviso en los sitios de Internet de United Nations Development Business (UNDB online) y del Organismo Financiador.
07	Comité de Evaluación	Incluir una lista de los servicios de consultoría previstos en el Aviso General de Adquisiciones y publicar un Aviso Específico de Adquisiciones solicitando expresiones de interés, en un periódico de amplia circulación nacional o en La Gaceta, Diario Oficial (si se encuentra disponible en Internet), o en el sitio de Internet único oficial del país.
08		Recibir expresiones de interés para confeccionar la Lista Corta.
09		Preparar Informe de Evaluación de la Lista Corta recomendando a las firmas que expresaron interés y que cuentan con las calificaciones apropiadas y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto para su envío a no objeción al Organismo Financiador.
10	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir Informe de Evaluación de Lista Corta y remitir al Organismo Financiador a No Objeción junto con las expresiones de interés recibidas.
11	Organismo Financiador	Recibir y revisar Informe de Evaluación de Lista Corta y remitir la correspondiente No Objeción a la Administración de Programa y/o Proyectos.

12	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir No Objeción al Informe de Evaluación de Lista Corta y remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos.
13		Coordinar con la Oficina Contrataciones Recursos Externos la preparación de la Solicitud Estándar de Propuesta y remitir el Término de Referencia (TDR) para su inclusión en la Solicitud Estándar de Propuesta.
14	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Preparar Borrador de Solicitud Estándar de Propuesta y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto con observaciones en el TDR en caso de haberlas, solicitando ajustes al mismo. Nota: La Solicitud Estándar de Propuesta está compuesta por: Carta de Invitación (CI), Instrucciones a los Consultores (IC), los TDR y el borrador de contrato.
15	Administración de Programa y/o Proyecto y Área Técnica	Revisar el Borrador de la Solicitud Estándar de Propuesta, realizar ajustes solicitados y remitir al Organismo Financiador a revisión ex ante.
16	Organismo Financiador	Recibir Solicitud Estándar de Propuesta, realizar comentarios, solicitar ajustes en su caso y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto.
17	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir Solicitud Estándar de Propuesta con ajustes solicitados por el Organismo Financiador y remitir a la Oficina Contrataciones Recursos Externos para ajustes y revisiones finales.
18	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir y realizar ajustes finales a la versión final de la Solicitud Estándar de Propuesta.
19		Actualizar fechas de la Solicitud Estándar de Propuesta y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto para su envío a No Objeción del Organismo Financiador.
20	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir Solicitud Estándar de Propuesta y remitir al Organismo Financiador para no Objeción.
21	Organismo Financiador	Recibir la Solicitud Estándar de Propuesta y emitir la correspondiente No Objeción y remitir vía correo electrónico a la Administración de Programa y/o Proyecto
22	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir No Objeción a la Solicitud Estándar de Propuesta, solicitar inicio de proceso a la División de Adquisiciones y Contrataciones mediante comunicación formal acompañada de la no Objeción, la Solicitud Estándar de Propuesta debidamente rubricado y sellado
23	Oficina de Programación y Seguimiento	Recibir solicitud de inicio de proceso y verificar la existencia del proceso en el PAC Institucional
24	Oficina Contrataciones Recursos Externos	Recibir solicitud de inicio de proceso y preparar la carta de invitación y remitir Solicitud Estándar de Propuesta a la Lista Corta (personas proveedoras) incluida en la misma a fin de que presenten sus propuestas.
25	Personas Proveedoras (Lista Corta) y Comité de Evaluación	Sostener reunión previa a la presentación de las propuestas, si en la Hoja de Datos de la Solicitud Estándar de Propuesta se especifica dicha reunión.
26	Lista Corta	Presentar Propuesta Técnica y Económica en la División de Adquisiciones y Contrataciones en la fecha y hora señalada en la Solicitud Estándar de Propuesta.
27	Comité de Evaluación	Abrir la propuesta técnica después de la fecha y hora límite para su presentación. Los sobres con la propuesta de precio permanecerán sellados y archivados bajo estricta seguridad.

28	Comité de Evaluación	Evaluar y preparar el informe de evaluación de las propuestas técnicas, de acuerdo a los criterios establecidos en la Solicitud Estándar de Propuesta.
29		Remitir el Informe de Evaluación a la Administración de Programa y/o Proyecto para su envío a no Objeción al Organismo Financiador.
30	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir el Informe de Evaluación de las propuestas técnicas y enviar a No Objeción al Organismo Financiador junto con las propuestas técnicas.
31	Organismo Financiador	Recibir y revisar informe de evaluación y propuestas técnicas, emitir la correspondiente No Objeción y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto.
32	Administración de Programa y/o Proyecto	Remitir a la Oficina de Contrataciones Recursos Externos la no Objeción.
33	Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Notificar a las Firmas Consultoras que presentaron propuestas el puntaje obtenido por cada uno de ellos en sus propuestas técnicas, y notificar a Consultoras o Consultores cuyas propuestas no obtuvieron la calificación mínima o fueron consideradas inadmisibles porque no se ajustaron a la Solicitud de Propuesta o a los términos de referencia, con la indicación de que sus propuestas de Precio les serán devueltas sin abrir después de terminado el proceso de selección.
34		Notificar simultáneamente por escrito a las Firmas Consultoras que hayan obtenido la calificación mínima necesaria sobre la fecha, hora y lugar para abrir las propuestas de precio.
35	Comité de Evaluación y Firmas Consultoras participantes.	Abrir las propuestas de precio en un acto público en presencia de los representantes de las Firmas que decidan asistir a la apertura.
36	Comité de Evaluación	Realizar Informe de evaluación combinada de los puntajes técnicos y económicos.
37		Invitar a negociar contrato a la Firma Consultora que obtuvo el puntaje combinado más alto y a rubricar el Borrador de Contrato.
38	Comité de Evaluación y Firma Consultora.	Negociar Contrato.
39	Administración de Programa y/o Proyecto	Remitir al Organismo Financiador a No Objeción: Propuestas de precio, Informe de Evaluación Combinada, Acta de Negociación de Contrato y Borrador de Contrato.
40	Organismo Financiador	Recibir y revisar la información remitida, emitir y remitir a la Administración de Programa y/o Proyecto No Objeción con la recomendación de adjudicación.
41	Administración de Programa y/o Proyecto	Recibir No Objeción y remitir a la Oficina de Contrataciones Recursos Externos.
42	Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Adjudicar el Contrato a la firma seleccionada y notificar prontamente a las demás Firmas que presentaron propuestas sobre la adjudicación.
43		Invitar a firma de contrato.
44	Firma Consultora seleccionada y Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Firmar contrato
45	Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Remitir Contrato firmado por el Representante de la Firma seleccionada a firma del Secretario de Administración Financiera Vice Ministro en dos tantos originales.
46	Secretario de Administración	Recibir contratos en dos tantos originales, revisar rubricar, firmar y remitir a la División de Adquisiciones y Contrataciones.

	Financiera Vice Ministro	
47	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir contrato firmado y entregar un original a la firma consultora.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Elaboración Órdenes de Compra

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016).

Una orden de compra es el documento que el Contratante entrega a un proveedor vendedor para solicitar bienes y servicios. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de bien o servicios, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la correcta gestión de adquisiciones. (P. 31)

Tabla N°. 6 Narrativa del procedimiento

No. Actividad	Unidad Administrativa / Puestos	Descripción de Actividades
01	Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Elaborar Orden de Compra, una vez concluido el proceso conforme el resultado emitido en la Carta de Adjudicación.
02		Remitir las especificaciones técnicas para revisión y firma de la Administración de Programa y/o Proyecto.
03	Administración de Programa y/o Proyecto	Revisar, firmar y remitir Orden de Compra a la Oficina de Contrataciones Recursos Externos.
04	Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Recibir Orden de compra y remitir a firma de la Director o Directora División de Adquisiciones y Contrataciones.
05	Director o Directora División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir, revisar, firmar y remitir Orden de Compra a la Oficina de Contrataciones Recursos Externos. Nota: En caso de haber errores regresar a Responsable de Oficina de Contrataciones Recursos Externos, para efectuar ajuste.
06	Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Recibir Orden de Compra, y remitir a persona proveedora vía correo electrónico, así como también y en físico y publicar en el SISCAE Orden de Compra debidamente firmada por los involucrados.
07	Persona Proveedora	Recibir Orden de Compra.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

Solicitudes de Pago

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016).

Una solicitud de pago es un documento interno a través del cual se solicita la cancelación de un bien, servicio o consultoría, el cual fue ejecutado y adjudicado por la entidad contratante a un proveedor que ha brindado sus servicios o entregados bienes a satisfacción. (P. 32)

Tabla N°. 7 Narrativa del procedimiento

No. Actividad	Unidad Administrativa / Puestos	Descripción de Actividades
01	Coordinación General de Programas y Proyecto	<p>Entregar solicitud de pago a la División de Adquisiciones y Contrataciones en concepto de pago de bienes, servicios y consultorías adjudicados, adjuntar los siguientes soportes:</p> <p>Bienes y Servicios</p> <p>Solicitud de Pago Factura original en el caso de bienes y servicios. Acta de Recepción a satisfacción del área requirente. Documento de Garantía de los Bienes en original, en caso de haberla.</p> <p>Consultorías</p> <p>Solicitud de Pago. Copia de Informe/Producto de Consultora o Consultor para el pago de Consultorías. Copia de Carta de Consultora o Consultor al Administrador del Contrato, donde remite el Informe/Producto. Acta de Recepción a satisfacción del área requirente. Copia del Contrato suscrito entre ambas partes. Copia de factura de régimen facultativo (Consultor Nacional). Nota: para el trámite del primer pago se requiere una copia del expediente de contratación.</p>
02	Secretaria Ejecutiva "A" DAC	Recibir de la Coordinación General de Programas y Proyectos, solicitud de pago en concepto de pago de bienes, servicios y consultorías adjudicados, registrar en libro de control entrada de correspondencia de la DAC y entregar a Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos.
03	Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos	<p>Recibir solicitud de pago en concepto de pago de bienes, servicios y consultorías adjudicados.</p> <p>Revisar que los documentos soportes del pago estén debidamente elaborados en relación al número y nombre del proceso y número de la factura, en caso</p>

04		contrario regresar a la Coordinación General de Programas y Proyectos, para efectuar las correcciones respectivas.
05	Coordinación General de Programas y Proyectos	Recibir observaciones en solicitud de pago bienes, servicios y consultorías adjudicados, efectuar las correcciones indicadas y presentar nuevamente a la División de Adquisiciones y Contrataciones solicitud de pago.
06	Asistente Administrativa/ Secretaria Ejecutiva "A"	Recibir solicitudes de pago bienes y servicios adjudicados nuevamente y registrar en libro de control entrada de correspondencia de la DAC como reingreso y entregar a Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos.
07	Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Recibir, revisar nuevamente solicitudes de pago bienes y servicios adjudicados, verificar que se hayan realizado las correcciones indicadas y proceder con el trámite correspondiente, según sea el caso.
08		Elaborar y firmar solicitud de pago (Formato), indicar tramite según el monto del pago: cheque o <input type="checkbox"/> transferencia bancaria y adjuntar los siguientes documentos soportes: Original de Solicitud de pago de la Coordinación General de Programas y Proyectos. <input type="checkbox"/> Copia de factura en caso de bienes y servicios. <input type="checkbox"/> Copia de factura de régimen facultativo (Consultor Nacional) <input type="checkbox"/> Copia de Contrato u Orden de compra según corresponda. <input type="checkbox"/> Copias de las Constancias de No Retención de la Alcaldía y la DGI. <input type="checkbox"/> Copia de Acta de recepción a satisfacción del área requirente (En caso de bienes o servicios). <input type="checkbox"/> Producto o informe de las consultorías conforme los TDR con el correspondiente visto Bueno del Coordinador o coordinadora de la CGPP <input type="checkbox"/> No Objeción del Organismo Financiador a la Adjudicación, cuando sea el caso.
09	Asistente Administrativa/ Secretaria Ejecutiva "A"	Recibir, registrar en libro de control de solicitud de pago con soportes y entregar para firma de Director o Directora División de Adquisiciones y Contrataciones.
10	Directora o Director División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir, revisar, firmar y entregar solicitud de pago con soportes a Asistente Administrativa
11	Asistente Administrativa/ Secretaria Ejecutiva "A"	Recibir solicitud de pago firmada por Director o Directora División de Adquisiciones y Contrataciones sellar, sacar copia y entregar en División Financiera.
12	División Financiera / DGAF	Recibir solicitud de pago con soportes, sellar copia en respaldo del recibido y efectuar trámites correspondientes.
13	Asistente Administrativa/ Secretaria Ejecutiva "A"	Recibir copia de solicitud de pago con sello de recibido de la División Financiera, anotar en libro de correspondencia y entregar a Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos.
14	Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos	Recibir copia de solicitud de pago, con sello de recibido de la División Financiera, firmar en libro de control de la correspondencia de Secretaria Ejecutiva "A" y anexar en expedientes respectivo.

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016)

3.6 PROGRAMACION Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS RECURSOS EXTERNOS PARA EL DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

3.6.1 Programación Presupuestaria

Según la Asamblea Nacional, (2005) Ley 550, Ley de Administración Financiera Y Del Régimen Presupuestario.

Comprende las estimaciones de ingresos y egresos que ocurrirán en diferentes períodos del ejercicio presupuestario, preparada para cada uno de los momentos de afectación presupuestaria, y que sirve de base para la asignación de cuotas de pagos según los montos asignados en los Presupuestos. (P. 5759)

De acuerdo a las Normas Técnicas de control interno, los periodos de programación se controlarán y reprogramarán en función de la cantidad y cuantía de las transacciones que involucren movimientos de fondos. Mensual y trimestral se deberá fijar el nivel de fondos disponibles para atender los gastos devengados.

Presupuesto y financiamiento del Proyecto.

Beneficiario: Ministerio de Hacienda y crédito Público.

Ejecutor: Dirección General de Políticas y Estadísticas Fiscales

Duración del proyecto: 3 años (2014-2016)

Objetivo general.

Apoyar al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional., por medio del MHCP, a fortalecer la capacidad del sector público para implementar políticas por-pobres más eficientes y efectivas en el uso de los recursos públicos

Objetivo específico.

Proveer al MHCP de asesoría técnica y estudios especializados para la formulación e implementación de la política fiscal orientada a la estabilidad macroeconómica, la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Tabla N°. 8 Financiamientos del proyecto.

Total Años: 2014-2016	US\$	1,052,000.00
Recursos Externos		622,000.00
Recursos del Tesoro		430,000.00
Total Años: 2014	US\$	435,000.00
Recursos Externos		300,000.00
Recursos del Tesoro		135,000.00
Total Años: 2015	US\$	305,000.00
Recursos Externos		170,000.00
Recursos del Tesoro		135,000.00
Total Años: 2016	US\$	312,000.00
Recursos Externos		152,000.00
Recursos del Tesoro		160,000.00

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

La necesidad de financiamiento del proyecto de desarrollo de políticas públicas para los años 2014-2016 ascendió a US\$ 1, 052,000.00; de los cuales US\$ 622,000.00 (60%) proviniendo

de recursos externos y US\$ 430,000.00 (40%) de recursos aportados por el Gobierno de Nicaragua.

El presupuesto anual estimado por grupo presupuestario, y que utiliza como base la formulación presupuestaria de la DGPEF para los años 2014-2016, es el siguiente:

Tabla N°. 9 Presupuesto Consolidado en Dólares: 2014-2016

Grupo	Concepto	Techo presupuestado aprobado
01	Servicios Personales	74,520.70
02	Servicios No Personales	863,609.50
03	Materiales y Suministro	60,597.80
04	Bienes de Uso	53,272.00
TOTAL PROGRAMA		1,052,000.00

Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Los cuatro grandes grupos presupuestarios que componen el presupuesto son el de servicios personales, servicios no personales, los materiales y suministros y los bienes de uso. El grupo de servicios personales incluyen la contratación del personal de apoyo.

El grupo de servicios no personales es el rubro de mayor importancia, y alcanzo los US\$ 863,609.5 para los tres años. Este rubro incluye retribuciones por estudios y asesoramiento técnicos, seminarios, foros, otros servicios técnicos y profesionales y la reproducción de estudios realizados. Así mismo incluye la provisión de servicios básicos.

El tercer rubro, materiales y suministros contemplan la provisión de materiales de oficina y otros suministros, presupuestándose US\$ 60,597.8 para los tres años. En el último grupo, los



bienes de uso, se contemplan la compra del equipo de oficina y muebles para en el 2014 y actualización de equipos para el 2016.

3.6.2 Ejecución Presupuestaria.

Navarro, C. J. (2016) define la ejecución presupuestaria como “etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos”



IV. PREGUNTAS DIRECTRICES.

1. ¿Cuáles son las Leyes y Normas aplicables al proceso de administración presupuestaria?
2. ¿Cuáles son las unidades administrativas que se involucran en la ejecución del proyecto de desarrollo de políticas públicas?
3. ¿Cuál es el nivel de incidencia de las unidades administrativas en la ejecución del proyecto?
4. ¿Cuáles son los procedimientos de la División de Adquisiciones y Contrataciones?
5. ¿Cómo se ejecutan los procesos de contrataciones?
6. ¿Cómo se encuentra planificada la ejecución del proyecto de desarrollo de políticas públicas?
7. ¿Cómo se ejecutaron los recursos para el desarrollo del proyecto?
8. ¿Está la ejecución del presupuesto de acuerdo a la planificación de los gastos del proyecto?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítems
Identificar el marco legal y normativo del proceso de administración presupuestaria.	Marco Legal y Normativo	Según Rocío, F. (s.f) el marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política.	Identificación de las leyes y normativas relacionadas a los procesos.	Ley 550. Ley de admón. Financiera y del régimen presupuestario. Ley 737. Ley de contrataciones administrativas del sector público. Normas Técnicas de Control Interno. Normas y Procedimientos de ejecución y control presupuestario. Normativa para la planificación y programación de las contrataciones.	Anexo VI. (P.1) Anexo VII (P.2.6) Anexo VIII (P.1) Anexo IX (P.1) Anexo X (P.2) Anexo XI (P.1.2.3.4.5) Anexo XII (P.1.)
Estudiar el grado de incidencia entre las Unidades Administrativas y Financieras en el proceso de administración presupuestaria	Incidencia de las Unidades Administrativas.	Según Nieto, J.A. (s.f) una Unidad Administrativa es una dirección general o equivalente a la que se le confieren atribuciones específicas en el reglamento interno	Identificar las responsabilidades de las Unidades administrativas involucradas en el proceso de ejecución del proyecto.	Manuales de procedimientos. Presupuesto. Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Anexo VI (P.4.6) Anexo IX (P.6)
Describir los procedimientos aplicados por el área de Adquisiciones y Contrataciones.	Procedimientos del área de Adquisiciones y Contrataciones	Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016) un instrumento estratégico y normativo que guiará los sistemas de trabajo establecidos en cumplimiento a la misión encomendada a nivel Institucional.	Revisión de los manuales de procedimientos DAC. Identificar las competencias de área de Adquisiciones en la Ley 737	Manuales de procedimientos DAC Ley 737 “ley de compras y contrataciones”. Reglamentos de la ley de contrataciones de estado. Normativa para la planificación y programación de las contrataciones. Plan Anual de Contrataciones (PAC)	Anexo VI (todas cubren esta variable) Anexo XI(I. 1.5.6)



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Departamento de Contabilidad Pública y Finanzas
Especialidad en Finanzas Avanzadas



Evaluar el proceso de planificación y ejecución financiera de los recursos externos	Análisis a proceso de planificación y ejecución	Según Navarro, C. J. (2016) define la ejecución presupuestaria como “etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos	Análisis financiero de la formulación y ejecución de las donaciones.	Normas y procedimientos de control presupuestario. Informe de ejecución financiera. Normas Técnicas de control interno	Anexo VII (P.3.4.5.6) Anexo X (P.3.4.5.6) Anexo XI (I. 1.3.4.5.8.10.11) Anexo XII (P.3.4.5.7)
---	---	--	--	--	--

VI. DISEÑO METODOLÓGICO.

6.1 Enfoque de Investigación

En la presente investigación se definió el enfoque de investigación como cualitativo con lineamientos cuantitativos, se identifican de manera inductiva a través de la recolección de datos mediante la observación, entrevistas y la interpretación de la problemática, así mismo se determinan los resultados cuantificados a partir de la evaluación del riesgo de los procesos de planificación y ejecución del proyecto.

6.2 Tipo de Investigación

Según el tipo de investigación es de carácter cualitativo con lineamientos cuantitativos, se pretende conocer los procesos aplicados a la planificación y ejecución del proyecto con el alcance descriptivo para entender las variables y su comportamiento para evaluar los resultados y de esta manera proponer mejoras para el uso eficiente y eficaz de los recursos asignados al proyecto.

6.3. Población o Área de Estudio

La población de este estudio lo constituye el Ministerio de Hacienda y crédito Público. Evaluando los procesos aplicados en el desarrollo del proyecto de formulación de políticas públicas.

6.4. Muestra

La muestra para el presente trabajo la integra el conjunto de informes como planificación del presupuesto anual y global, estado de gastos acumulados, estados de ejecución presupuestaria anual y global, así como los procesos aplicados en el desarrollo del proyecto de políticas públicas, específicamente financiados por organismos externos a través de donaciones, incorporadas en la fuente de gasto 53.

6.5. Métodos y Técnicas

Método

El método de investigación que se aplicó fue el inductivo, con el que se obtuvieron resultados generales a partir de puntos en específico, cumpliendo con la observación y análisis de los hechos, de igual manera se cumple con la realización de las entrevistas directamente con los gestores del proyecto y la responsable del presupuesto, que ayudan al cumplimiento de las variables planteadas.

Técnicas

El propósito fundamental de aplicar técnicas es la obtención de datos e información necesaria, válida y confiable para realizar el procesamiento de dicha investigación para luego analizarla para concluir con el propósito de la investigación.

Solicitud de Permiso: Antes de iniciar el proceso investigativo, se realizó de manera formal solicitud de permiso a Unidad Administrativa encargada de ejecutar el proyecto, con el

fin de obtener autorización para desarrollar el presente trabajo de tesis, manteniendo confidencialidad sobre la información proporcionada necesaria para la investigación.

Revisión Bibliográfica: Para esta investigación se debe de consultar toda la documentación relacionada al tema de investigación para determinar e identificar información útil que ayude a la fácil comprensión del lineamiento y objetivo del trabajo realizado.

Análisis Documental: Este punto se basó en la obtención de guías de análisis y cálculos aritméticos, revisión de estados, informes y casos previos relacionados a la investigación, con el fin de proyectar y estimar los resultados futuros del proyecto.

Uso de Software Informático: Para la tabulación, procesamiento y análisis de resultados acompañado con sus gráficos y toda la información cuantitativa se utilizó el programa informático Excel 2013 y en cuanto a la información cualitativa se utilizó el programa informático Word 2013.

Entrevistas: Tiene como propósito conocer a profundidad el funcionamiento de la empresa, los estándares que se quieren obtener con el proyecto y la materialidad de la rentabilidad del mismo. Dirigida a la responsable del presupuesto y todos los involucrados en el desarrollo del proyecto.

VII. ANALISIS DE RESULTADOS

7.1 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Para establecer resultados del cumplimiento del marco legal y normativo en el proyecto de desarrollo de políticas públicas, fue esencial emplear herramientas de análisis como las observaciones, entrevistas y guías de revisión documental en cada uno de los procesos que se llevan a cabo para dar marcha al proyecto hasta la consecución de sus objetivos.

La proyección del gasto del proyecto se elaboró de acuerdo a las políticas presupuestarias requeridas en la **ley 550. Ley de Administración Financiera y de Régimen Presupuestario**, el cumplimiento de la ley se logró determinar en el proceso de formulación del anteproyecto en el plazo establecido y en los cuales se establecieron los límites de asignación anual de recursos aprobados por el organismo cooperante para los 3 años de ejecución del proyecto.

Obedece al cumplimiento de esta misma **Ley 550** y al de las **Normas y Procedimientos de ejecución y control presupuestario del MHCP** la asignación de la División Administrativa Financiera, como unidad controladora del comportamiento de la ejecución financiera del Presupuesto.

Así mismo, para la ejecución del proyecto se solicitó a la TGR, la creación de una cuenta escritural en córdobas asociada a la cuenta de origen en moneda extranjera, para efectuar pagos en córdoba y al Banco Central de Nicaragua, la creación adicional de una cuenta escritural en la

moneda de origen; procedimiento que se establece en las *Normas y Procedimientos de ejecución y control presupuestario del MHCP*.

Durante el periodo de ejecución del proyecto la Oficina de Estudios Económicos-DGPEF presentó ante la Dirección de Presupuesto, la programación presupuestaria que, además incluía la programación de la ejecución trimestral de compromiso y mensual de devengado del proyecto por grupo de gasto, renglón y fuente de financiamiento; tal y como lo establece la **Normas y Procedimientos de ejecución y control presupuestario del MHCP**.

Plan Operativo Anual, la Dirección General de Políticas y Estadísticas Fiscales con la asistencia técnica de la División de Planificación, elaboraron el POA correspondiente al proyecto el cual incluía las actividades, productos y metas que fueron presentadas a la máxima autoridad y al organismo cooperante Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE), como cumplimiento a lo dispuesto en las **Normas Técnicas de Control Interno** y de acuerdo a los términos dispuestos en la firma del convenio trianual que requería la ratificación de los POA's anuales del proyecto.

Contraloría General de la República (CGR) (2015), las **Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)**, también establecen un componente de evaluación de los riesgos, en los cuales se debe identificar y analizar dichos riesgos para la consecución de los objetivos, sin embargo, durante el desarrollo del proyecto no se dispuso de técnicas para su identificación, ni una base para lograr administrarlos, lo cual determina que no se cumple con este componente dispuesto en las NTCI.

Se logró comprobar el cumplimiento de la **Ley. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público**, en cuanto a la elaboración del Programa Anual de Contrataciones (PAC). Antes de dar inicio a los procesos de contrataciones del proyecto se presentó a través del área de adquisiciones, el Plan Anual de Contrataciones del proyecto de formulación y fortalecimiento de las políticas públicas y fue publicado en el Sistema de Administración de Contrataciones del Sector Público, según lo establece la Ley.

7.2 INCIDENCIA DE LAS UNIDADES INVOLUCRADAS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

Se aplicaron las herramientas de análisis como la observación a los procesos guía de revisión documental y entrevistas aplicadas a cada unidad administrativa, a través de las cuales se determinó que la unidad administrativa de mayor incidencia durante el horizonte temporal del proyecto de desarrollo de políticas públicas es la Dirección General de Políticas y Estadísticas Fiscales, área a la cual se otorgó la responsabilidad de Coordinación del Proyecto.

Como unidad Coordinadora la DGPEF, su responsabilidad no solo incidió en otorgar los insumos técnicos, sino también permaneció involucrada en todos los procesos necesarios para consecución de los objetivos del proyecto.

Durante el proceso de **elaboración del Plan Operativo Anual**, la DGPEF y la división de planificación fueron las áreas involucradas, la primera con mayor incidencia, correspondiéndole la definición de las actividades directas e indirectas, los criterios para su

evaluación y las metas; una de las debilidades de la DGPEF es la falta de cumplimiento de los requerimientos metodológicos en los procesos de planificación, es por ello que la división de Planificación aporta los conocimientos metodológicos a través de la asistencia técnica.

El proceso de **formulación del Plan Anual de Contrataciones** involucró a la división de Adquisiciones y la DGPEF, puesto que existió coordinación entre ambas áreas, la DGPEF determinó los números de consultores a contratar y la cantidad de bienes a adquirir necesarios para el cumplimiento de las metas del proyecto, la división de Adquisiciones determinó las modalidades de contratación aplicables según el marco legal, las cuales posteriormente fueron ejecutadas. Sin embargo, una de las debilidades del área requirente durante el proceso fue la falta de comunicación para que se modificaran los cambios en los montos de las contrataciones y de los procesos que no fueron ejecutados.

El área de Presupuesto y la unidad coordinadora (DGPEF), fueron las áreas que influyeron directamente en el **Proceso de Programación Presupuestaria**, a través de la coordinación de ambas áreas, se realizó la clasificación de los egresos de los fondos de acuerdo a su naturaleza de gasto y en sus respectivos renglones, previo a ser presentados en el anteproyecto.

En el proceso de la **Ejecución de las Contrataciones** al igual que en el de elaboración del PAC, incidieron las áreas de Adquisiciones y unidad requirente (DGPEF) con la adición del área financiera, asegurando el compromiso de los créditos presupuestarios por los montos

contratados. Los atrasos generados en la ejecución de las contrataciones se deben al incumplimiento de las especificaciones técnicas por parte de los proveedores.

La unidad administrativa de mayor incidencia en el **proceso de Ejecución Presupuestaria** fue la división financiera, a través de sus oficinas de presupuesto y contabilidad, las cuales se encargaron de verificar las disponibilidades presupuestarias y el registro de los pagos, respectivamente, en atención de las solicitudes de pago de cada proceso de contratación remitidas por el área requirente, a través de la división de Adquisiciones (Oficina de Recursos Externos). La principal debilidad detectada en este proceso fue la falta de créditos cuando los programados no cubrían los compromisos reales del periodo.

7.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS POR EL AREA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

El proyecto de desarrollo de políticas públicas dio lugar a la ejecución de procedimiento de adquisiciones y contrataciones de recursos externos, aplicando herramientas de observación, entrevistas y guía de revisión documental, determinamos, cuales fueron estos procedimientos aplicados por el área de Adquisiciones y contrataciones.

La ejecución de las capacitaciones, foros y Seminarios necesarios para el desarrollo del proyecto, fueron realizados a través del proceso de **Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Licitación Pública Nacional.**

En los procesos de contratación de consultorías pertenecientes al Grupo 02 de gasto presupuestario “Servicios No personales”, se identificó que las contrataciones para este rubro fueron las de **Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Consultoría Individual** y la de **Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Contratación Directa de Consultores**.

Proyecto Estudios Económicos para la Formación de Políticas Públicas
Detalle de Consultores Contratados
2014-2016
(Expresado en US \$ Dólares de los Estados Unidos)

No.	Nombre del Consultor	N° del Contrato	Modalidad de contratación	Nacionalidad	Función/Designación	Fuente de Financiamiento
1	Francisco Zelaya	MHCP-DAC-CONT-004-2014	Consultoría individual	Nicaragüense	Coordinación de Políticas y Estadísticas	COSUDE
2	Ariel Rocha Orozco	MHCP-DAC-CONT-008-2014	Consultoría individual	Nicaragüense	Espacio Fiscal para Gasto en Reducción de Pobreza	COSUDE
3	María Gabriela Artola	MHCP-DAC-CONT-005-2014	Consultoría individual	Nicaragüense	Espacio Fiscal para Gasto en Reducción de Pobreza	COSUDE
4	Horacio Corea	MHCP-DAC-CONT-006-2015	Consultoría individual	Nicaragüense	Amplización Transparencia y Capacidad de Recaudación	COSUDE
5	Napoleon Gutierrez	MHCP-DAC-CM-129-11-2015	Contratación Directa de Consultores	Nicaragüense	Reducción de la Informalidad	COSUDE
6	Paulo Escorcía	MHCP-DAC-CM-089-10-2015	Contratación Directa de Consultores	Nicaragüense	Reducción de la Informalidad	COSUDE
7	Martín Ruiz Torrez	MHCP-DAC-CM-100-10-2015	Contratación Directa de Consultores	Nicaragüense	Fomento de la Cultura Tributaria	COSUDE
8	Lorena Guido	MHCP-DAC-CONT-007-2016	Consultoría individual	Nicaragüense	Políticas de incentivos a la MIPYME	COSUDE
9	Manuel Morales	MHCP-DAC-CONT-009-2016	Consultoría individual	Nicaragüense	Plan Nacional de Educación	COSUDE

La compra de materiales y suministros requeridos durante el proyecto fueron ejecutados a través del proceso de **Adquisición y Contrataciones Bajo la Modalidad de Contratación Menor**, este proceso fue aplicado para las contrataciones que no superaban el monto de



quinientos mil córdobas (C\$ 500.000.00), las cuales fueron ejecutados con los fondos de la contrapartida del Proyecto (Recursos del Tesoro).

Para establecer condiciones apropiadas para las labores de los consultores se realizaron contrataciones de Mobiliarios, equipos de oficina y de equipos informáticos pertenecientes al Grupo 04 “Bienes de Uso”, los cuales fueron contratados mediante el proceso de **Adquisición y Contrataciones Bajo la Modalidad de Comparación de Precios.**



7.4 PROCESOS DE PLANIFICACION Y EJECUCION DE PRESUPUESTO DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE POLITICAS PÚBLICAS

Análisis Global de la Ejecución

Tabla N°. 13. Ejecución Presupuestaria Global del Proyecto.

Estado de Ejecución Presupuestaria

Al 31 de diciembre 2016

(Expresado en Dólares)

Renglón	Descripción del Gasto	Presupuesto total Aprobado	Monto Ejecutado 2014	Monto Ejecutado 2015	Monto Ejecutado 2016	% de Ejecución	Presupuesto Disponible
01	Servicios Personales	74,521.00	25,326.00	21,276.00	33,591.00	108%	-5,672.00
02	Servicios No Personales	863,609.00	175,629.00	221,820.00	270,756.00	77%	195,404.00
211	Teléfonos, Télex y Telefax nacionales	9,000.00	640.00	1,217.00	555.00	27%	6,588.00
212	Teléfonos, Télex y Telefax nacionales	6,000.00	40.00	21.00	15.00	1%	5,924.00
213	Telefonía celular nacional	19,200.00	4,300.00	11,101.00	5,029.00	106%	-1,230.00
215	Agua y Alcantarillado	1,500.00	170.00	194.00	210.00	38%	926.00
216	Energía Eléctrica	3,000.00	1,062.00	1,110.00	8,789.00	365%	-7,961.00
219	Otros servicios básicos				36.00		-36.00
231	Mantenimiento y reparación de edificios locales				3,770.00		-3,770.00
232	Mantenimiento y reparación de Medios de Transporte	6,000.00	3,382.00	3,170.00	1,634.00	136%	-2,186.00



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Departamento de Contabilidad Pública y Finanzas
Especialidad en Finanzas Avanzadas



233	Mantenimiento y reparación de Maquinaria y Equipo	360.00	1,777.00	5,665.00	4,369.00	3281%	-11,451.00
243	Retribuciones por estudios y asesoramientos técnico	563,728.00	161,047.00	196,414.00	230,889.00	104%	-24,622.00
244	Cursos de capacitación/Foros y Seminarios	33,000.00	0.00	997.00	0.00	3%	32,003.00
249	Otros servicios técnicos y profesionales	52,000.00	0.00	0.00	0.00	0%	52,000.00
252	Imprenta, publicaciones y reproducciones	108,851.00	0.00	0.00	1,170.00	1%	107,681.00
253	Primas y Gastos de Seguro	4,200.00	1,153.00	625.00	897.00	64%	1,525.00
271	Pasajes para el interior		59.00	0.00	0.00		-59.00
272	Pasajes al exterior	19,000.00	0.00	0.00	990.00	5%	18,010.00
273	Viáticos al interior		681.00	718.00	715.00		-2,114.00
274	Viáticos al exterior	30,000.00	1,212.00	450.00	630.00	8%	27,708.00
279	Otros Pasajes y Viáticos	5,370.00	0.00	0.00	0.00	0%	5,370.00
291	Atenciones Sociales		106.00	123.00	10,983.00		-11,212.00
299	Otros servicios no personales	2,400.00	0.00	15.00	75.00	4%	2,310.00
03	Materiales y Suministro	60,598.00	8,954.00	32,906.00	27,189.00	114%	-8,451.00
311	Alimentos para personas	2,940.00	2,109.00	8,807.00	2,336.00	451%	-10,312.00
312	Bebidas no alcohólicas	1,500.00	88.00	1,440.00	34.00	104%	-62.00
331	Hilos y telas			4.00	0.00		-4.00
332	Acabados textiles		4.00	5.00	2.00		-11.00
333	Vestuario	2,400.00	529.00	0.00	521.00	44%	1,350.00
341	Papel de Escritorio y Cartón	5,940.00	0.00	4,077.00	1,694.00	97%	169.00
342	Productos elaborados en papel y cartón	1,200.00	92.00	511.00	1,727.00	194%	-1,130.00
343	Productos de artes graficas			236.00	151.00		-387.00



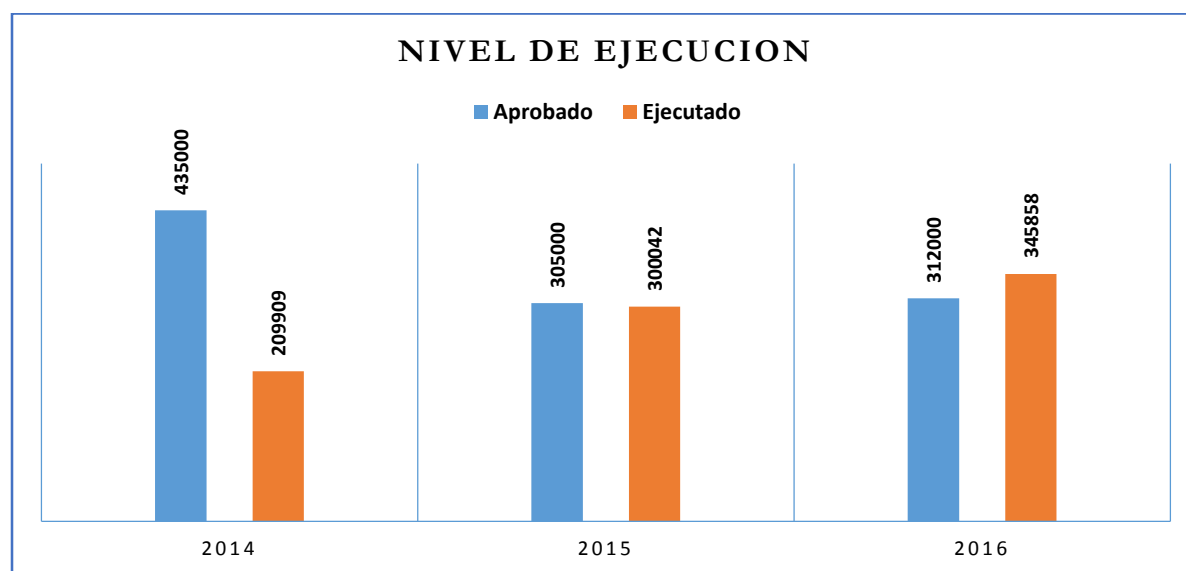
Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Departamento de Contabilidad Pública y Finanzas
Especialidad en Finanzas Avanzadas



344	Libros, revistas y periódicos	6,891.10	510.00	170.00	492.00	17%	5,719.10
353	Llantas y neumáticos			1,240.00	0.00		-1,240.00
354	Artículos de caucho			0.00	16.00		-16.00
362	Combustibles y lubricantes	24,000.00	5,251.00	8,458.00	8,381.00	92%	1,910.00
364	Insecticidas. Fungicidas y similares		4.00	0.00	0.00		-4.00
365	Productos medicinales y farmacéuticos	2,400.00	4.00	0.00	0.00	0%	2,396.00
366	Tintes pinturas y colorantes			0.00	4.00		-4.00
367	Productos Sintéticos		28.00	137.00	1.00		-166.00
369	Otros productos químicos			3,504.00	6,928.00		-10,432.00
389	Otros productos metálicos		30.00	40.00	0.00		-70.00
391	útiles de oficina	10,080.00	182.00	3,173.00	1,733.00	50%	4,992.00
392	Artículos para instalaciones			30.00	77.00		-107.00
393	Repuestos y accesorios		90.00	717.00	217.00		-1,024.00
394	útiles educacionales y culturales			17.00	32.00		-49.00
396	Productos Sanitarios y útiles Domésticos	480.00	30.00	309.00	1,224.00	326%	-1,083.00
397	útiles de cocina y comedor	480.00	3.00	31.00	1,591.00	339%	-1,145.00
399	Otros materiales y suministros	2,286.70	0.00	0.00	28.00	1%	2,258.70
04	Bienes de Uso	53,272.00	0.00	24,040.00	14,322.00	72%	14,910.00
432	Equipo de oficina y mueble	15,000.00	0.00	3,507.00	6,970.00	70%	4,523.00
433	Equipo educacional y recreativo	12,000.00	0.00	2,687.00	0.00	22%	9,313.00
437	Equipos para computación	26272	0.00	17,846.00	7,352.00	96%	1,074.00
TOTAL PROGRAMA		1,052,000.00	209,909.00	300,042.00	345,858.00	0.81	196,191.00

El análisis de resultados fue determinado, a través de la aplicación de instrumentos de análisis, dichos análisis están de conformidad a la observación y revisión documental del convenio de cooperación COSUDE 2014-2016, informe de techo presupuestado aprobado, estados de ejecución presupuestarias del proyecto; así como la revisión del PAC y el POA anuales del proyecto.

Gráfico No. 1 Nivel de Ejecución periodo 2014-2016.



Fuente: Elaboración Propia.

La contribución por parte de los organismos internacionales y el MHCP para el desarrollo de políticas públicas es de US\$ 1.052.000.00 para los tres años del horizonte temporal del proyecto.

Con base en los informes presentados por el organismo ejecutor (MHCP), la ejecución al 31 de diciembre del 2014 asciende a US\$ 209,909.00, lo que representa una ejecución de gastos

del 48% de lo programado para ese periodo y un 20% en relación al monto total autorizado en el convenio de cooperación.

Durante el año 2015 se ejecutaron US\$ 300,042.00, lo que representa una ejecución de gastos del 98% cumpliendo con lo programado para ese año. Sin embargo, en términos globales al 31 de diciembre del 2015 se ejecutaron US\$ 509.952.00, un 48% en relación al monto total autorizado en el convenio, esto obedece a la baja ejecución realizada en el primer año del proyecto dejando más de la mitad del presupuesto para el último año.

Para el 2016 la ejecución corresponde a US\$ 345.858.00 representando un 11% más de los US\$ 312,000.00 destinados para dicho periodo. Sin embargo, al 31 de diciembre del 2016 la ejecución total asciende a US\$ 855,808.00, lo que representa un 80% en relación al monto autorizado en el convenio quedando sin ejecutar es de US\$ 196, 192.00, es decir, el 19% en relación al monto autorizado en el convenio. A través del convenio se establece que, al finalizar el proyecto, todo saldo positivo pertenece al organismo cooperante.

Para conocer cómo se generó esta sub ejecución al final de la vida útil del proyecto, es necesario tener en cuenta los rubros en los cuales se vinieron dando estas sub ejecuciones. La siguiente tabla nos muestra un resumen de la ejecución según el objeto del gasto.

Tabla N° 14. Ejecución Presupuestaria Por Grupo

Grupo	Descripción del Gasto	Presupuesto total Aprobado	Ejecución 2014	Ejecución 2015	Ejecución 2016	Ejecución Global del Proyecto	%
01	Servicios Personales	\$ 74,521.00	25,326.00	21,276.00	33,591.00	\$ 80,193.00	8%
02	Servicios No Personales	\$ 863,609.00	175,629.00	221,820.00	270,756.00	\$ 668,205.00	-23%
03	Materiales y Suministro	\$ 60,598.00	8,954.00	32,906.00	27,189.00	\$ 69,049.00	14%
04	Bienes de Uso	\$ 53,272.00	-	24,040.00	14,322.00	\$ 38,362.00	-28%
TOTAL PROGRAMA		\$ 1,052,000.00	\$ 209,909.00	\$ 300,042.00	\$ 345,858.00	\$ 855,809.00	-19%

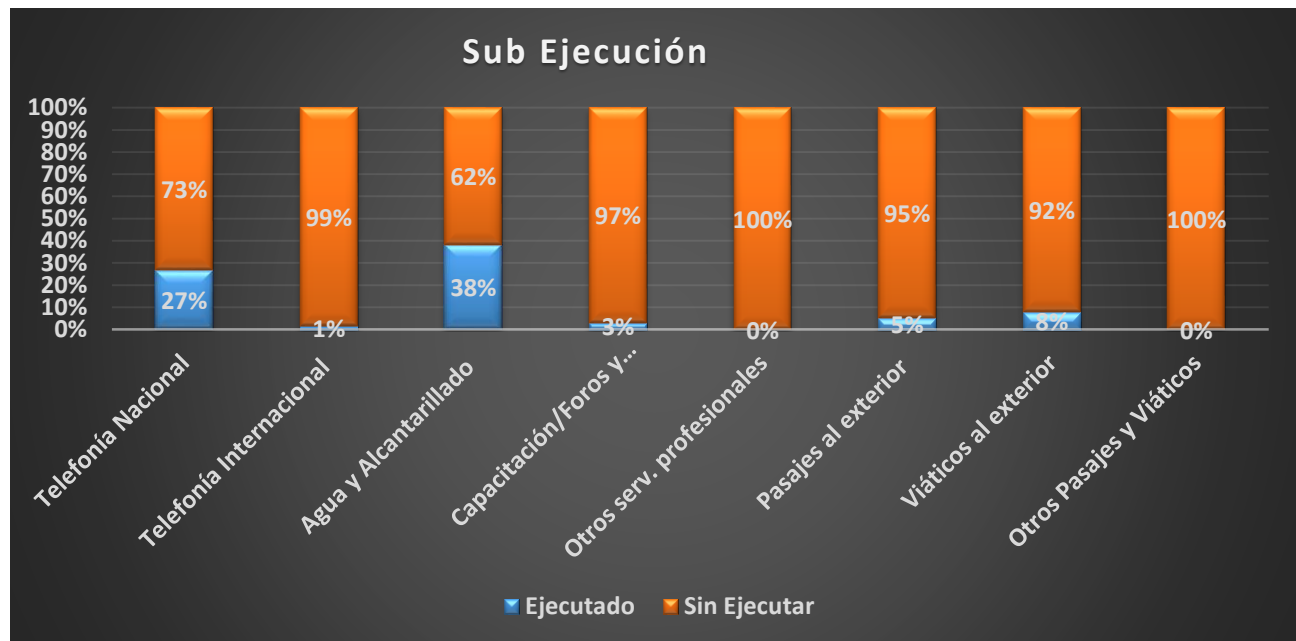
Fuente: Elaboración propia

Se observa que dentro de los grupos 01 y 03, los cuales corresponden a servicios personales y materiales y suministros, respectivamente; se alcanzó una ejecución mayor a la programada; sin embargo, para el análisis de la ejecución se considera de mayor relevancia dirigir los resultados a los grupos 02 Servicios No Personales y 03 Bienes de Uso, en los cuales se experimentaron las Sub ejecuciones de -23% y -28% respectivamente.

El grupo de Servicios no personas es el rubro más importante, alcanza los US\$ 863,609.5 en los tres años. Este rubro incluyo las retribuciones por estudios y asesoramientos técnicos, así como la realización de eventos económicos, seminarios y foros. Así también incluyen la provisión de servicios básicos.

Los servicios no personales fueron el grupo que presento mayor volatilidad en los renglones que lo integran en relación a lo programado contra lo ejecutado.

Grafico No. 2 Análisis de Sub Ejecución a los Servicios No Personales.



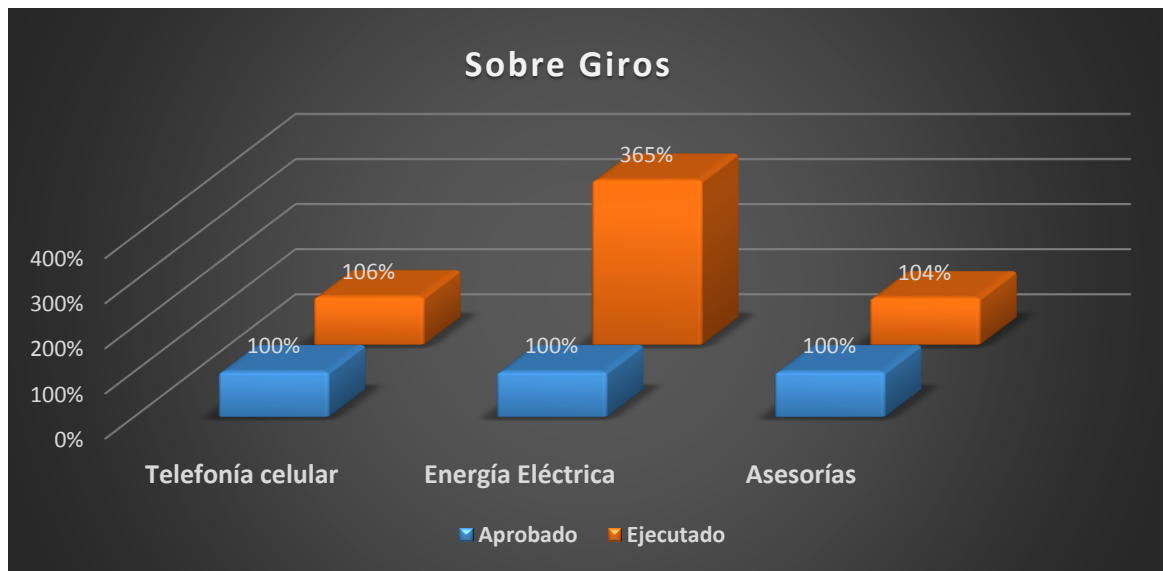
Fuente: Elaboración Propia

La gráfica muestra el nivel de sub ejecución en los renglones más importantes de los servicios personales. En los servicios básicos se observa como gran parte de lo provisionado no fue ejecutado, esto representa una debilidad en la programación al no haber realizada una estimación más acertada para dichos gastos, en telefonía nacional y telefonía internacional se devengó el 27% y el 1% respectivamente, el gasto pro consumo de agua potable fue de 38% de lo provisionado.

Para el renglón 244 que corresponde a cursos de capacitación, foros y seminarios se ve afectada su ejecución debido a que en el desarrollo de los estudios no se realizaron las capacitaciones y seminarios tanto a nivel nacional e internacional previstos en el plan operativo del proyecto, lo cual dio lugar a una ejecución del 3%, esto a su vez condujo a la sub ejecución

en otros renglones como otros servicios profesionales que no fueron ejecutados en su totalidad, así como en los rubros pasajes al exterior y viáticos al exterior que solo ejecutaron en un 5% y 8% de su totalidad respectivamente.

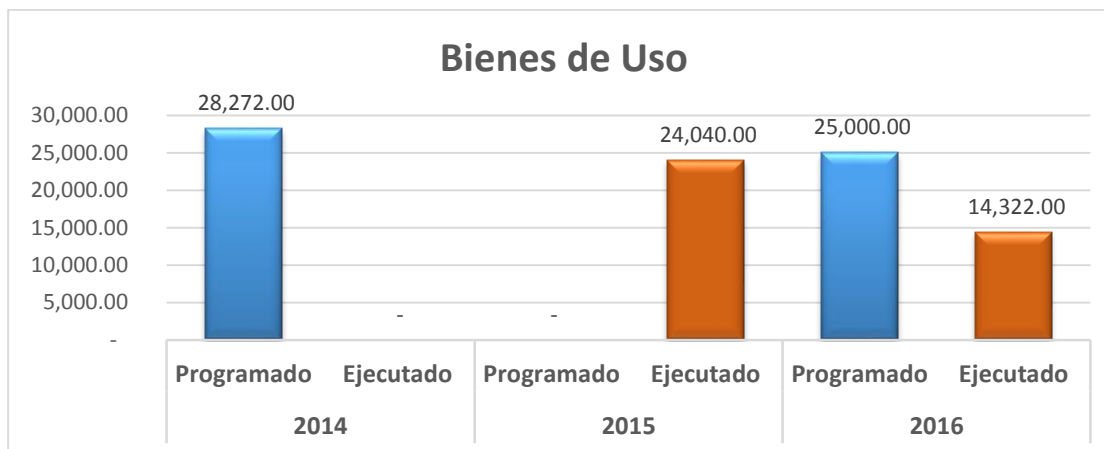
Grafico No. 3 Análisis de Sobre Giros de los Servicios No Personales.



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica, los servicios no personales no solo registraron sub ejecuciones, sino también se presentaron sobregiros en algunos renglones, se puede afirmar que el gasto de las asesorías se encuentra de acuerdo a lo programado solo con un 4% más; el sobregiro registrado para el consumo de energía eléctrica de 265% mayor a lo programado revela la mala programación en el aprovisionamiento de los servicios básicos, cuya ejecución no estuvo de conformidad a lo programado, presentando sub ejecuciones y sobregiros.

Gráfico No. 4 Análisis de ejecución Bienes de Uso



Fuente: Elaboración propia

El principal problema de la ejecución financiera para el grupo 4 “bienes de uso” fue que las adquisiciones no fueron realizadas de conformidad al tiempo requerido, para el año 2014 se destinó US\$ 28,272.00 de los cuales no se registró ningún monto devengado debido a que los procesos de licitación fueron declarados desiertos, esto requería que se modificara en el Programa anual de Adquisiciones, en consecuencia de que no se procedió con dichas modificaciones, el grupo 4 registró sub ejecución en el año 2014 y un sobregiro para el año 2015, esta ejecución tardía de las contrataciones, género que para el año 2016 se registrara una sub ejecución del 57% en relación a lo programado, debido a la poca necesidad de reemplazo del activo fijo.

7.5 PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE PLANIFICACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE LAS DONACIONES PARA LA EJECUCION DE LOS RECURSOS EXTERNOS EN EL DESARROLLO DE POLITICAS PUBLICAS A PARTIR DEL AÑO 2018.

Con base en los instrumentos aplicados como herramientas de análisis (observaciones, entrevistas y guías de revisión documental) en cada uno de los procesos, se determinaron propuestas para mejorar el proceso de Planificación y ejecución de los proyectos de desarrollo de políticas públicas.

Primeramente, se consideró que debido a que los procesos no incluyen la identificación de los riesgos, para desarrollo de proyecto de políticas públicas no se conoce el nivel de exposición ni los controles necesarios para mitigarlos, sino hasta que el evento ocurre; razón por lo cual, es esencial llevar a cabo la identificación de los riesgos a través de una matriz de evaluación en cada uno de los procesos, en los cuales se incurren en la medida se ejecuta el proyecto, que permita prever circunstancias que afecten potencialmente la ejecución del proyecto.

El segundo aspecto es que, se conoce la descripción de los procesos, no obstante, no todos los procedimientos aplicados a la ejecución de recursos internos coinciden con el tratamiento que debe darse a los proyectos financiados a través de recursos externos. En este sentido se elaboró una descripción de procesos y un diagrama que sintetiza las fases de los procedimientos aplicados para el desarrollo de políticas públicas.

1. Matriz de Evaluación de Riesgos

Matriz de Evaluación de Riesgos

Proceso	Unidad Administrativa	#	Riesgos	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual			
				Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología												
Proyección del PAC	DGPEF y DAC	1	Que el Area requirente (DGPEF) no envíe a tiempo sus requerimientos.								X		10	2	1	20 MODERADO	Constante monitoreo de la DAC con el area coordinadora del proyecto para el envío en tiempo y forma de sus requerimientos.	5	2	1	10	BAJO		
		2	Que la información solicitada no sea la indicada en el Formato Proyección PAC										X		5	2	2	20 MODERADO	Coordinación y comunicación constante con el area ejecutora del Proyecto para que la información solicitada sea la indicada en el Formato Proyección PAC.	5	1	1	5	BAJO
		3	Caída del portal (electrónico www.nicaraguacompra.gob.ni).					X							10	2	2	40 ALTO	Gestiones ante la Dirección General de Contrataciones del Estado para la disponibilidad del Portal Electrónico www.nicaraguacompra.gob.ni	5	2	2	20	MODERADO
Formulación del Anteproyecto de Presupuesto	DGPEF y Presupuesto	1	Sobregirar los techos presupuestarios conforme lo estipulado en la política presupuestaria.								X		5	2	1	10 BAJO	Ajustarse a los Techos Presupuestados asignados a cada una de las Unidades Ejecutoras (Programas).	5	1	1	5	BAJO		
		2	Caída del sistema SIGFAFOR, afecta en el desarrollo de la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto, ocasionando atrasos en el procesamiento de datos al Sistema.										X	10	2	2	40 ALTO	Solicitar a la DGTEC sus servicios para evitar en la medida posible la Caída del sistema SIGFAFOR, a fin de desarrollar la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto, así como la actualización del procesamiento de datos al Sistema.	10	1	2	20	MODERADO	
		3	Información del PAC incompleta por parte de la unidad coordinadora.										X		5	2	1	10 BAJO	Solicitar al órgano rector la actualización la Lista de Precios y ampliar la población de artículos, a fin de contar con información actualizada y suficiente.	5	2	1	10	BAJO
		4	Falta de evaluación y seguimiento de lo ejecutado vs lo planificado, lo que permite ajustar la planificación estratégica y el presupuesto de las operaciones del año siguiente.										X		5	3	3	45 ALTO	Dar seguimiento continuo a la Planificación Estratégica para cumplimiento de las metas propuestas, sobre la base del cumplimiento de las metas alcanzadas en el periodo anterior vs las requeridas para el ejercicio a presupuestar.	5	1	1	5	BAJO
Programación Financiera	DGPEF y Presupuesto	1	No Aprobación* del 100% de la Programación Financiera y/o recortes presupuestarios realizados luego de haber presentado el presupuesto al MHCP y la Asamblea	X									10	1	3	30 MODERADO	Ajustar las Programación Financiera priorizando las metas conforme los recursos asignados para no incumplir con los pagos contraídos con proveedores de bienes y servicios.	10	1	2	20	MODERADO		
Elaboración y Suscripción de Contratos	DAC	1	Ingreso de un dato incorrecto en la elaboración del contrato							X			5	3	2	30 MODERADO	Revisar que el contrato que este conforme al PBC y Resolución Ministerial o Resolución administrativa.	5	2	2	20	MODERADO		
		2	Que el proveedor presente otra garantía que no se encuentre en el contrato, o bien que no presente la garantía requerida en el tiempo y forma indicada.									X		5	2	2	20 MODERADO	División de Adquisiciones y Contrataciones recepciona la garantía de la persona proveedora constatando que sea la indicada en el contrato.	5	1	2	10	BAJO	



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Departamento de Contabilidad Pública y Finanzas
Especialidad en Finanzas Avanzadas



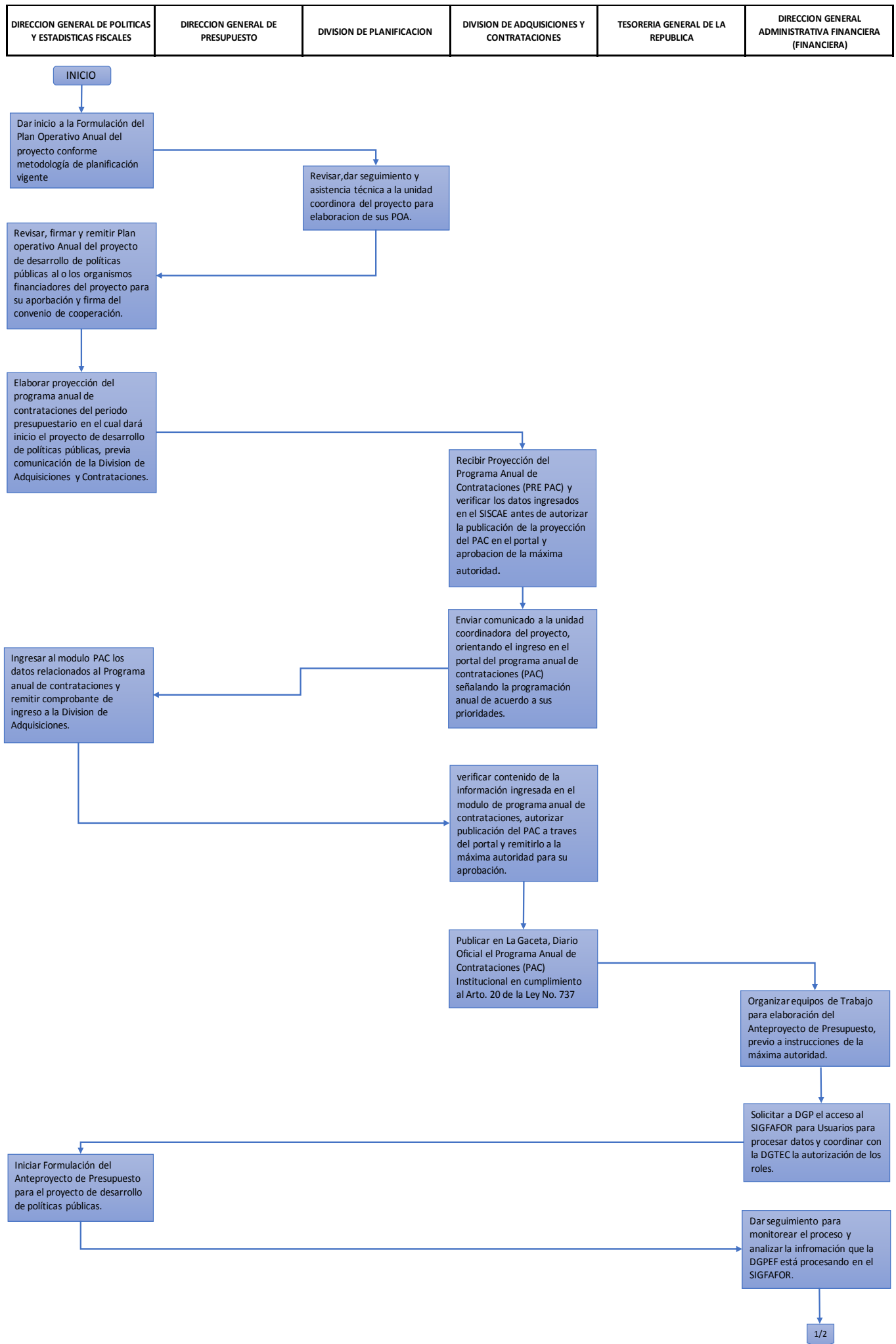
Proceso	Unidad Administrativa	#	Riesgos	Factores externos					Factores internos				Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente		Controles	Importancia	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual		
				Económicos	Medioambientales	Políticos y Legales	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología				Importancia	Probabilidad					Impacto	Importancia	Probabilidad
Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Comparación de Precios	DAC	1	Que el Área Requirente no envíe sus solicitudes conforme lo establecido en el PAC.								X		5	2	2	20	MODERADO	El proceso de solicitud de requerimiento y las Ofertas, son revisadas por Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos, evitando atrasos en el proceso y ejecuciones conforme lo establecido en el PAC.	5	1	1	5	BAJO	
		2	Que la persona proveedora no presente su Oferta de acuerdo a la Solicitud de Cotización.									X		5	2	2	20	MODERADO	Que Responsable Oficina de Contrataciones Recursos Externos revise las ofertas durante el periodo de evaluación y verifica que estén conforme lo solicitado.	5	2	1	10	BAJO
		3	Caída de la Red (portal electrónico www.nicaraguacompra.gob.ni).					X						10	2	2	40	ALTO	Gestiones ante la Dirección General de Contrataciones del Estado para la disponibilidad del Portal Electrónico www.nicaraguacompra.gob.ni, de haber problemas con la caída del Sistema	5	2	2	20	MODERADO
		4	La unidad coordinadora del proyecto o no realiza la solicitud de inicio de proceso con toda la documentación soportes, así mismo que no envíen sus solicitudes conforme lo establecido en el PAC.										X		5	2	1	10	BAJO	La unidad coordinadora debe examinar detalladamente antes de solicitar el inicio del proceso, toda la documentación y especificaciones técnicas pertinentes a fin de evitar demoras en el proceso.	5	1	1	5
Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Licitación Pública Nacional e Internacional.	DAC	1	El oferente no presenta su Oferta de acuerdo a la Solicitud de Cotización.								X		5	2	2	20	MODERADO	Invitar a la mayor cantidad de potenciales oferentes.	5	1	1	5	BAJO	
		2	No se reciben ofertas, así mismo el proceso se declare desierto por éste y otros motivos.					X					10	2	2	40	ALTO	Dar seguimiento a las invitaciones directas realizadas a los potenciales oferentes para asegurar que exista competencia en el proceso.	5	2	2	20	MODERADO	
Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Consultoría Individual.	DAC	1	El área requirente realice un mal estudio de mercado sobre la consultoría que necesita contratar y no se reciban suficientes expresiones de interés por no haber en el mercado nacional consultores especialistas en el trabajo.									X	10	3	2	60	ALTO	Preparar el estudio de mercado justamente antes de iniciar el proceso de contratación con el fin de asegurar la participación de al menos tres candidatos y mantener actualizados los montos reales de las contrataciones.	10	2	2	40	ALTO	
Adquisiciones y Contrataciones Bajo la Modalidad de Contratación Directa de Consultores.	DAC	1	Que el periodo a contratar no sea suficiente para que el consultor cumpla con la entrega de los productos y por consiguiente se deba solicitar al organismo financiador autorización para realizar adendum de extensión del plazo.									X	5	3	2	30	MODERADO	El Área Técnica debe prever el tiempo real en que el consultor va a cumplir con la entrega de los productos dependiendo de la complejidad de la consultoría.	5	1	2	10	BAJO	
Control Financiero de la Ejecución	División Financiera	1	Falta de programación financiera en grupos y renglones de gastos en los diferentes programa y sub programas, lo que trae como consecuencia la falta de disponibilidad para cubrir las erogaciones.									X	5	3	2	30	MODERADO	Seguimiento continuo a la ejecución del presupuesto con el fin de realizar los traslados necesarios dentro de los diferentes grupos de gastos conforme lo establecido en la Ley 550 "Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario".	5	1	1	5	BAJO	
		2	Interrupción y caída de la Red e-SIGFA.										X	10	2	2	40	ALTO	Llevar registros auxiliares en Excel o Manual auxiliar, y una vez que se restaura la línea, actualizar los registros en e-SIGFA.	5	2	2	20	MODERADO
		3	Entrega tardía de las solicitudes de pago, retrasa el proceso de ejecución.										X	1	3	2	6	BAJO	La unidad coordinadora del proyecto deberá remitir oportunamente a la División Financiera sus solicitudes de pago con base a lo contenido en Programación Financiera Trimestral aprobada por la DGP.	1	2	1	2	BAJO
		4	Revisar que la documentación esté de acuerdo con lo especificado en la solicitud, de lo contrario esto implica reproceso y cuellos de botella en el trámite de pago.										X	1	3	1	3	BAJO	Formalizar el control de entrega y recepción de documentos registrando la documentación ingresada en formato Excel predeterminado por tipo de solicitud.	1	2	1	2	BAJO
		5	Extravío de documentos soportes de la solicitud de pago o transacción.										X	5	2	2	20	MODERADO	Prevenir extravío de documentación, mejorando el tramo de control de la misma. Mejorar el sistema de recepción y control de documentos en el proceso de segunda y tercera firma.	5	1	1	5	BAJO
		6	Errores en la digitación y codificación al momento de registrar la transacción solicitada.										X	5	2	2	20	MODERADO	Prevenir errores en la digitación, del contenido del CUC de gastos y codificación disponiendo de la información necesaria para soportar el trámite.	5	1	1	5	BAJO

2. Narrativa de Procesos para Proyectos de formulación de políticas públicas.

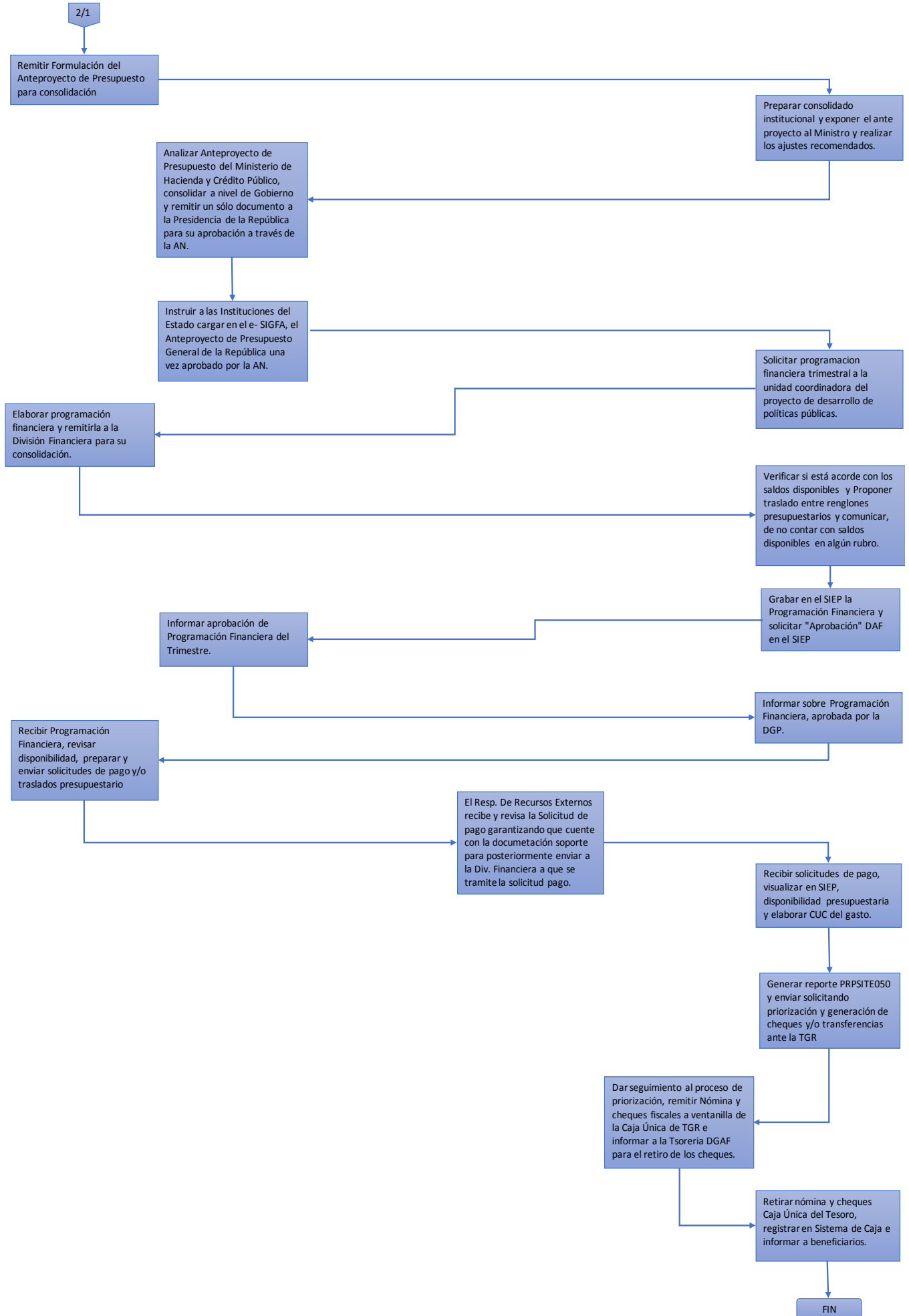
Proceso	No. Actividad	Unidad Administrativa	Descripción de Actividades
Formulación de Plan Anual Operativo	01	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Dar inicio a la Formulación del Plan Operativo Anual del proyecto conforme metodología de planificación vigente conteniendo: misión, objetivo estratégico, resultado estratégico, producto, indicadores y meta anual, medio de verificación, programación, unidad responsable y unidades que participan.
	02	División de Planificación	Revisar, dar seguimiento y asistencia técnica a la unidad coordinadora del proyecto para elaboración de sus POA.
	03	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Revisar, firmar y remitir Plan operativo Anual del proyecto de desarrollo de políticas públicas al o los organismos financiadores del proyecto para su aprobación y firma del convenio de cooperación.
Proyección del Programa Anual de Contrataciones (PREPAC)	04	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Elaborar proyección del programa anual de contrataciones del periodo presupuestario en el cual dará inicio el proyecto de desarrollo de políticas públicas, previa comunicación de la División de Adquisiciones y Contrataciones.
	05	División de Adquisiciones y Contrataciones	Recibir Proyección del Programa Anual de Contrataciones (PREPAC) y verificar los datos ingresados en el SISCAE antes de autorizar la publicación de la proyección del PAC en el portal y aprobación de la máxima autoridad.
Ingreso del Programa Anual de Contrataciones	06	División de Adquisiciones y Contrataciones	Enviar comunicado a la unidad coordinadora del proyecto, orientando el ingreso en el portal del programa anual de contrataciones (PAC) señalando la programación anual de acuerdo a sus prioridades.
	07	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Ingresar al modulo PAC los datos relacionados al Programa anual de contrataciones y remitir comprobante de ingreso a la División de Adquisiciones.
	08	División de Adquisiciones y Contrataciones	verificar contenido de la información ingresada en el modulo de programa anual de contrataciones, autorizar publicación del PAC a través del portal y remitirlo a la máxima autoridad para su aprobación.
	09	División de Adquisiciones y Contrataciones	Publicar en La Gaceta, Diario Oficial el Programa Anual de Contrataciones (PAC) Institucional en cumplimiento al Arto. 20 de la Ley No. 737
Formulación del Anteproyecto	10	División Financiera	Organizar equipos de Trabajo para elaboración del Anteproyecto de Presupuesto, previo a instrucciones de la máxima autoridad.
	11	División Financiera	Solicitar a DGP el acceso al SIGFAFOR para Usuarios para procesar datos y coordinar con la DGTEC la autorización de los roles.
	12	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Iniciar Formulación del Anteproyecto de Presupuesto para el proyecto de desarrollo de políticas públicas.
	13	División Financiera	Dar seguimiento para monitorear el proceso y analizar la información que la DGPEF está procesando en el SIGFAFOR.
	14	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Remitir Formulación del Anteproyecto de Presupuesto para consolidación
	15	División Financiera	Preparar consolidado institucional y exponer el ante proyecto al Ministro y realizar los ajustes recomendados.
	16	Dirección General de Presupuesto	Analizar Anteproyecto de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, consolidar a nivel de Gobierno y remitir un sólo documento a la Presidencia de la República para su aprobación a través de la AN.
	17	Dirección General de Presupuesto	Instruir a las Instituciones del Estado cargar en el e- SIGFA, el Anteproyecto de Presupuesto General de la República una vez aprobado por la AN.

Proceso	No. Actividad	Unidad Administrativa	Descripción de Actividades
Programación Financiera	18	División Financiera	Solicitar programación financiera trimestral a la unidad coordinadora del proyecto de desarrollo de políticas públicas.
	19	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Elaborar programación financiera y remitirla a la División Financiera para su consolidación.
	20	División Financiera	Verificar si está acorde con los saldos disponibles y Proponer traslado entre renglones presupuestarios y comunicar, de no contar con saldos disponibles en algún rubro.
	21	División Financiera	Grabar en el SIEP la Programación Financiera y Solicitar "Aprobación" DAF en el SIEP.
Ejecución Financiera.	22	Dirección General de Presupuesto	Informar aprobación de Programación Financiera del Trimestre.
	23	División Financiera	Informar sobre Programación Financiera, aprobada por la DGP.
	24	Dirección General de Políticas y Estadísticas fiscales	Recibir Programación Financiera, revisar disponibilidad, preparar y enviar solicitudes de pago y/o traslados presupuestario
	25	División de Adquisiciones y Contrataciones	El Resp. De Recursos Externos recibe y revisa la Solicitud de pago garantizando que cuente con la documetación soporte para posteriormente enviar a la Div. Financiera a que se tramite la solicitud pago.
	26	División Financiera	Recibir solicitudes de pago, visualizar en SIEP, disponibilidad presupuestaria y elaborar CUC del gasto.
	27	División Financiera	Generar reporte PRPSITE050 y enviar solicitando priorización y generación de cheques y/o transferencias ante la TGR
	28	Tesorería General de la República	Dar seguimiento al proceso de priorización, remitir Nómina y cheques fiscales a ventanilla de la Caja Única de TGR e informar a la Tsorería DGAF para el retiro de los cheques.
	29	División Financiera	Retirar nómina y cheques Caja Única del Tesoro, registrar en Sistema de Caja e informar a beneficiarios.

1. Diagrama de Procesos para Proyectos de formulación de políticas públicas.



DIRECCION GENERAL DE POLITICAS Y ESTADISTICAS FISCALES	DIRECCION GENERAL DE PRESUPUESTO	DIVISION DE PLANIFICACION	DIVISION DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA	DIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA (FINANCIERA)
--	----------------------------------	---------------------------	--	-----------------------------------	--



VIII. CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados obtenidos en la observación de los procesos desarrollados por las unidades administrativas involucradas y el análisis de la ejecución del proyecto de desarrollo de políticas públicas, en función de los objetivos planteados en la presente tesis, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Los manuales de procedimientos de la institución aplicados durante el desarrollo del proyecto de políticas públicas se encuentran estrictamente apegados al marco legal.
- Carece de un componente de evaluación de los riesgos de los procesos, para poder establecer controles preventivos que ayuden a mitigar dichos riesgos.
- Existen dificultades en los procesos de contrataciones cuando los proveedores no cumplen con las especificaciones técnicas y en algunos casos son declarados como desiertos.
- Los estudios de mercado del valor de las consultorías son realizados con anticipación, destinando créditos presupuestarios que no cubren el monto real al momento de la contratación, teniendo que generar adendas al proceso.

- Mala estimación en las programaciones presupuestarias trimestrales, originando que las disponibilidades de los créditos no cubran con los compromisos reales del periodo.
- Los análisis de ejecución son necesarios para tener un control de las disponibilidades y el grado de ejecución del periodo, sin embargo, este solo se practica al final del ejercicio presupuestario.

IX. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos y en función de planteados en la presente tesis, podemos brindar las siguientes recomendaciones:

- Se debe emplear de acuerdo al componente del riesgo de las NTCI, un modelo de matriz de evaluación de riesgos para los procesos de la institución que permita identificar los posibles riesgos y establecer controles que reduzcan el impacto de dichos riesgos.
- Preparar estudios de mercado de las consultorías justamente antes de iniciar el proceso de contratación con el fin de garantizar montos reales de las contrataciones.
- Deben realizar programaciones presupuestarias de acuerdo al nivel de demanda de bienes y servicios para cada trimestre, tomando como base el programa de actividades que deben ejecutarse en dicho periodo.
- Deben realizarse análisis de ejecución con la misma periodicidad que se realizan las programaciones con el propósito de conocer el grado de ejecución y garantizar disponibilidad de créditos presupuestarios.



- Se recomienda elaborar un manual especializado que incluya los procedimientos ejecutados en cada una de las áreas involucradas específicamente en el desarrollo de proyectos de formulación de políticas públicas.



X. BIBLIOGRAFIA

Gitman, J. L. (2007) *Principios de Administración Financiera*. Décimo segunda edición.

México: Pearson Educación.

Brealy, R. A. (2000) *Principios de Finanzas Corporativas*. Quinta edición. Madrid. Mc. Graw

Hill

Narváez, A. (2004) *Principios de Administración Financiera*. Nicaragua: Ediciones AN.

Van Horne, J. (2002) *Fundamentos de la Administración Financiera*. Décimo Primera edición.

México: Pearson Educación.

Asamblea Nacional (2005). *Ley No. 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen*

Presupuestario. Nicaragua: Gaceta No. 167.

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

Gaceta No. 67

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) (2016). *Normas y Procedimientos de*

Ejecución y Control Presupuestario.

Asamblea Nacional (2010). Ley No. 737, *Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público*. Nicaragua: Gaceta No. 217 y 218.

Asamblea Nacional (2010). Reglamento a la Ley No. 737, *Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público*. Nicaragua: Gaceta 239.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2014). *Normativa para la Planificación y Programación de Contrataciones*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016). *Manual de Operaciones de la División de Adquisiciones y Contrataciones*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2016). *Manual de Procedimientos de la División de Adquisiciones y Contrataciones*.

Nieto. J. A. (s.f). *Definición de unidad administrativa*. Recuperado de:
<https://es.scribd.com/doc/97119716/Definicion-Unidad-administrativa>

Navarro, C. J. (2016). Definición de ejecución presupuestaria. Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/gabogadosv/ejecucionpresupuestaria>



VIII. ANEXOS

Anexo I. Presupuesto consolidado año 2014-2016

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Oficina de Estudios Económicos
Presupuesto Consolidado en Dólares: 2014-2016

Total		
Cp. y/o Renglón	Concepto	Techo Presupuestado Consolidado 2014-2016
01	Servicios Personales	74,520.7
02	Servicios No Personales	863,609.5
243	Retribuciones por estudios y asesoramiento técnicos	563,728.0
244	Cursos de Capacitación/ Diseminación al público/Foros y Seminarios	33,000.0
272	Pasajes al exterior	19,000.0
274	Viáticos al exterior	30,000.0
211	Teléfonos, Telex y Telefax nacionales	9,000.0
212	Teléfonos, Telex y Telefax internacionales	6,000.0
213	Telefonía celular Nacional	19,200.0
215	Agua y Alcantirallado	1,500.0
216	Energía Eléctrica	3,000.0
232	Mantenimiento y Reparación de Med. de Trasp.	6,000.0
233	Mantenimiento y Reparación de Maq. y Eqpo.	360.0
249	Otros servicios técnicos y profesionales	52,000.0
252	Imprenta, Publicaciones y Reproducciones	108,851.5
253	Primas y Gastos de Seguro	4,200.0
279	Otros pasajes y Viaticos	5,370.0
299	Otros servicios no personales	2,400.0
03	Materiales y Suministros	60,597.9
311	Alimentos para personas	2,940.0
312	Bebidas no alcoholicas	1,500.0
333	Vestuario	2,400.0
341	Papel de Escritorio y Cartón	5,940.0
342	Productos elaborados en papel y cartón	1,200.0
344	Libros, Revistas y Periódicos	6,891.1
362	Combustibles y Lubricantes	24,000.0
365	Productos medicinales y farmacéuticos	2,400.0
391	Útiles de Oficina	10,080.0
396	Productos Sanitarios y Útiles Domésticos	480.0
397	Útiles de cocina y comedor	480.0
399	Otros Materiales y Suministros	2,286.8
04	Bienes de Uso	53,272.0
TOTAL PROGRAMA		1052,000.0

Anexo II. Estado de Ejecución Financiera al 31 de diciembre del 2014

Anexo 1: Estado de ejecución presupuestaria
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América -US\$)

RENGLON	DESCRIPCION DEL GASTO	PRESUPUESTO APROBADO 2014		MONTO EJECUTA DO 2014	% EJECUTA DO 2014	PRESUPUESTO DISPONIBL	% DISPONIBLE
		CONVENIO	MHCP				
01	SERVICIOS PERSONALES	27,430	26,149	25,326	97	823	3
02	SERVICIOS NO PERSONALES	359,098	243,158	175,630	72	67,529	28
211	Telefonos, Telex y Telefax Nacionales	3,000	643	640	100	3	0
212	Telefonos, Telex y Telefax Internacionales	2,000	41	40	100	0	0
213	Telefonia Celular Nacional	6,400	4,304	4,300	100	4	0
215	Agua y Alcantarillado	500	186	170	91	16	9
216	Energía Eléctrica	1,000	1,059	1,062	100	3	0
232	Mantenimiento y Rep. De Medios de Transp	2,000	3,432	3,382	99	50	1
233	Mantenimiento y Rep. De Maq. Y Equipos	120	2,672	1,777	67	895	33
243	Servicios de Consultorias	271,728	218,461	161,047	74	57,414	26
244	Cursos de Capacitacion	5,000	135	-	-	135	100
249	Otros Servicios Tecnicos y Profesionales	12,000	6,839	-	-	6,839	100
252	Imprenta, publicaciones y reproducciones	36,360	-	-	-	-	-
253	Primas y Gastos de Seguros	1,400	287	1,153	402	866	302
271	Pasajes para el Interior	-	59	59	99	0	1
272	Pasajes al Exterior	5,000	2,119	-	-	2,119	100
273	Viaticos para el Interior	10,000	683	681	100	2	0
274	Viaticos al Exterior	-	2,134	1,212	57	922	43
279	Otros pasajes y viaticos	1,790	-	-	-	-	-
291	Atenciones Sociales	-	106	106	100	0	0
299	Otros servicios no personales	800	-	-	-	-	-
03	MATERIALES Y SUMINISTROS	20,199	11,271	8,954	79	2,317	21
311	Alimentos para Personas	980	3,077	2,109	69	968	31
312	Bebidas no Alcoholicas	500	216	88	41	128	59
332	Acabados Textiles	-	4	4	102	0	2
333	Vestuarios	800	755	529	70	226	30
341	Papel de Escritorio y Carton	1,980	85	-	-	85	100
342	Productos Elaborados en Papel o Carton	400	92	92	100	0	0
344	Libros, Revistas y Periodicos	2,297	811	510	63	301	37
362	Combustibles y Lubricantes	8,000	5,859	5,251	90	608	10
364	Insecticidas, Fungicidas y Similares	-	4	4	98	0	2
365	productos medicinales y farmaceuticos	800	-	4	-	4	100
367	Productos Sinteticos	-	4	28	769	24	669
389	Otros Productos Metalicos	-	28	30	109	2	9
391	Utiles de Oficina	3,360	30	182	607	152	507
393	Repuestos y Accesorios	-	183	90	49	93	51
396	Productos Sanitarios y Utiles Domesticos	160	92	30	33	62	67
397	Utiles de Cocina y Comedor	160	30	3	10	27	90
399	Otros Materiales y Suministros	762	3	-	-	3	100
04	BIENES DE USO	28,272	28,156	-	-	28,156	100
414	Equipos de oficina y muebles	28,272	-	-	-	-	-
437	Equipos para computación	-	28,156	-	-	28,156	100
	TOTAL PROYECTO US\$	434,999	308,734	209,910	68	58,284	32

Anexo III. Estado de Ejecución Financiera al 31 de diciembre del 2015

Anexo 1: Estado de ejecución presupuestaria
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2015
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América -US\$)

RENGLON	DESCRIPCION DEL GASTO	PRESUPUESTO APROBADO		MONTO EJECUTADO 2015	% EJECUTADO 2015	PRESUPUE STO DISPONIBLE	% DISPONIBL E
		2015 CONVENIO	MHCP				
01	SERVICIOS PERSONALES	23,545	21,164	21,277	101	112	1
111	Sueldos Cargos Permanentes	23,545	12,117	12,557	104	440	4
113	Decimo Tercer Mes	-	1,111	1,117	101	6	1
114	Aporte Patronal	-	1,946	1,994	102	48	2
116	Compensación por Antigüedad	-	20	20	102	0	2
131	Sueldos Cargos Transitorios	-	787	826	105	39	5
137	Aporte Patronal personal Transitorio	-	126	132	105	6	5
141	Horas Extraordinarias personal permanente	-	2,177	1,711	79	466	21
143	Aporte Patronal por horas extraordinarias	-	304	280	92	24	8
151	Beneficios Sociales al Trabajador	-	2,577	2,639	102	62	2
02	SERVICIOS NO PERSONALES	261,256	252,612	221,821	88	30,790	12
211	Telefonos, Telex y Telefax Nacionales	3,000	1,149	1,217	106	69	6
212	Telefonos, Telex y Telefax Internacionales	2,000	21	21	100	0	0
213	Telefonia Celular Nacional	6,400	10,886	11,101	102	215	2
215	Agua y Alcantarillado	500	189	194	103	5	3
216	Energia Electrica	1,000	1,184	1,110	94	74	6
232	Mantenimiento y Rep. De Medios de Transporte	2,000	3,063	3,170	103	107	3
233	Mantenimiento y Rep. De Maq. Y Equipos	120	6,778	5,665	84	1,113	16
243	Servicios de Consultorias	166,000	208,474	196,414	94	12,061	6
244	Cursos de Capacitacion	14,000	6,344	997	16	5,347	84
249	Otros Servicios Tecnicos y Profesionales	-	6,999	0	-	6,999	100
252	Imprenta, publicaciones y reproducciones	45,246	-	0	-	-	100
253	Primas y Gastos de Seguros	1,400	623	625	100	2	0
271	Pasajes para el Interior	-	-	0	-	-	100
272	Pasajes al Exterior	7,000	2,197	0	-	2,197	100
273	Viaticos para el Interior	-	1,542	718	47	824	53
274	Viaticos al Exterior	10,000	3,015	450	15	2,565	85
279	Otros pasajes y viaticos	1,790	-	0	-	-	100
291	Atenciones Sociales	-	130	123	94	7	6
299	Otros servicios no personales	800	15	15	103	0	3
03	MATERIALES Y SUMINISTROS	20,199	46,009	32,905	72	13,104	28
311	Alimentos para Personas	980	9,368	8,807	94	562	6
312	Bebidas no Alcoholicas	500	2,117	1,440	68	677	32
331	Hilados y Telas	0	4	4	104	0	4
332	Acabados Textiles	0	4	5	103	0	3
333	Vestuarios	800	-	0	-	-	100
341	Papel de Escritorio y Carton	1980	4,537	4,077	90	460	10
342	Productos Elaborados en Papel o Carton	400	500	511	102	11	2
343	Productos de Artes Graficas	0	233	236	101	3	1
344	Libros, Revistas y Periodicos	2297	393	170	43	223	57
353	Llantas y Neumaticos	0	1,231	1,240	101	9	1
362	Combustibles y Lubricantes	8000	10,025	8,458	84	1,567	16
365	productos medicinales y farmaceuticos	800	-	0	-	-	100
367	Productos Sinteticos	0	1,964	137	7	1,827	93
369	Otros Productos Quimicos	0	5,087	3,504	69	1,583	31
389	Otros Productos Metalicos	0	38	40	103	1	3
391	Utiles de Oficina	3360	6,481	3,173	49	3,309	51
392	Articulos para Instalaciones	0	30	30	101	0	1
393	Repuestos y Accesorios	0	698	717	103	20	3
394	Utiles Educativos y Culturales	0	17	17	102	0	2
396	Productos Sanitarios y Utiles Domesticos	160	963	309	32	654	68
397	Utiles de Cocina y Comedor	160	2,320	31	1	2,289	99
399	Otros Materiales y Suministros	762	-	0	-	-	100
04	BIENES DE USO	0	26,565	24,039	90	2,525	10
432	Equipo de Oficina y Mueble	0	4,032	3,507	87	525	13
433	Equipo Educativo y Recreativo	0	2,660	2,687	101	26	1
437	Equipos para Computación	0	19,873	17,846	90	2,026	10
	TOTAL PROYECTO US \$	305,000	346,350	300,042	87	46,308	13

Anexo IV. Estado de Ejecución Financiera Global al 31 de diciembre del 2016

Anexo 1: Estado de ejecución presupuestaria global
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América -US\$)

RENGLON	DESCRIPCION DEL GASTO	PRESUPUESTO TOTAL APROBADO	MONTO EJECUTADO O 2014	MONTO EJECUTADO 2015	MONTO EJECUTADO O 2016	% EJECUTADO 2013	PRESUPUESTO DISPONIBLE	% DISPONIBLE
01	SERVICIOS PERSONALES	74,521	25,326	21,277	33,591	1	5,672	99
02	SERVICIOS NO PERSONALES	863,609	175,630	221,821	270,755	77	195,403	23
211	Telefonos, Telex y Telefax Nacionales	9,000	640	1,217	555	27	6,587	73
212	Telefonos, Telex y Telefax Internacionales	6,000	40	21	15	1	5,924	99
213	Telefonia Celular Nacional	19,200	4,300	11,101	5,029	106	1,230	6
215	Agua y Alcantarillado	1,500	170	194	210	38	925	62
216	Energía Eléctrica	3,000	1,062	1,110	8,789	365	7,961	265
219	Otros Servicios Básicos	-	-	0	36	-	36	100
231	Mantenimiento y Reparación Edificios y Locales	-	-	0	3,770	-	3,770	100
232	Mantenimiento y Rep. De Medios de Transporte	6,000	3,382	3,170	1,634	136	2,185	36
233	Mantenimiento y Rep. De Maq. Y Equipos	360	1,777	5,665	4,369	3,281	11,452	3,181
243	Servicios de Consultorías	563,728	161,047	196,414	230,889	104	24,621	4
244	Cursos de Capacitación	33,000	-	997	0	3	32,003	97
249	Otros Servicios Técnicos y Profesionales	52,000	-	0	0	-	52,000	100
252	Imprenta, publicaciones y reproducciones	108,851	-	0	1,170	1	107,681	99
253	Primas y Gastos de Seguros	4,200	1,153	625	897	64	1,525	36
271	Pasajes para el Interior	-	59	0	0	-	59	100
272	Pasajes al Exterior	19,000	-	0	990	5	18,010	95
273	Viáticos para el Interior	-	681	718	715	0	2,115	100
274	Viáticos al Exterior	30,000	1,212	450	630	8	27,708	92
279	Otros pasajes y viáticos	5,370	-	0	0	-	5,370	100
291	Atenciones Sociales	-	106	123	10,983	-	11,211	100
299	Otros servicios no personales	2,400	-	15	75	4	2,310	96
03	MATERIALES Y SUMINISTROS	60,598	8,954	32,905	27,189	1	8,450	99
311	Alimentos para Personas	2,940	2,109	8,807	2,336	451	10,312	351
312	Bebidas no Alcohólicas	1,500	88	1,440	34	104	62	4
331	Hilados y Telas	-	-	4	0	-	4	100
332	Acabados Textiles	-	4	5	2	-	11	100
333	Vestuarios	2,400	529	0	521	44	1,350	56
341	Papel de Escritorio y Carton	5,940	-	4,077	1,694	97	169	3
342	Productos Elaborados en Papel o Carton	1,200	92	511	1,727	194	1,130	94
343	Productos de Artes Gráficas	-	-	236	151	-	386	100
344	Libros, Revistas y Periódicos	6,891	510	170	492	17	5,719	83
353	Llantas y Neumáticos	-	-	1,240	0	-	1,240	100
354	Artículos de Caucho	-	-	-	16	-	16	100
362	Combustibles y Lubricantes	24,000	5,251	8,458	8,381	92	1,909	8
364	Insecticidas, Fungicidas y Similares	-	4	0	0	-	4	100
365	productos medicinales y farmacéuticos	2,400	4	0	0	0	2,396	100
366	Tintes Pinturas y Colorantes	-	-	-	4	-	4	100
367	Productos Sintéticos	-	28	137	1	-	166	100
369	Otros Productos Químicos	-	-	3,504	6,928	-	10,432	100
389	Otros Productos Metálicos	-	30	40	0	-	70	100
391	Útiles de Oficina	10,080	182	3,173	1,733	50.47	4,993	50
392	Artículos para Instalaciones	-	-	30	77	-	107	100
393	Repuestos y Accesorios	-	90	717	217	-	1,024	100
394	Útiles Educativos y Culturales	-	-	17	32	-	50	100
396	Productos Sanitarios y Útiles Domésticos	480	30	309	1,224	326	1,083	226
397	Útiles de Cocina y Comedor	480	3	31	1,591	339	1,145	239
399	Otros Materiales y Suministros	2,287	-	0	28	1	2,259	99
04	BIENES DE USO	53,272	-	24,040	14,321	1	14,911	99
432	Equipo de Oficina y Muebles	15,000	-	3,507	6,970	70	4,524	30
433	Equipo Educativo y Recreativo	12,000	-	2,687	0	22	9,313	78
437	Equipos para Computación	26,272	-	17,846	7,352	96	1,074	4
	TOTAL PROYECTO US\$	1052,000	209,910	300,042	345,856	80	196,192	20

Anexo V. Instructivo del formato de identificación y evaluación de riesgos.

INSTRUCTIVO PARA EL FORMATO - IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN												
1	Nombre de la entidad	Señalar el nombre o denominación de la entidad.												
2	Proceso	Describe el proceso específico al cual se está realizando la identificación y evaluación de los riesgos.												
3	Unidad Administrativa	Dependencia a la cual se está realizando la evaluación de los riesgos en sus procesos.												
4	Riesgo	Identificación resumida o el título del riesgo o evento que afecta la consecución de los objetivos de la entidad.												
5	#	Número secuencial de factor de riesgo												
6	Descripción del riesgo	Identificar y describir los eventos negativos (o no deseados) que en caso de ocurrir, tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de sus objetivos.												
7	Factores internos o externos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.												
8	Factores internos	Señalar con una x el factor interno o externo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Son medios, circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.												
9	Importancia	La importancia del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional. Se calificará con el valor de (10) cuando el factor de riesgo es muy importante en el contexto de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso. (5) cuando el factor de riesgo tiene importancia media o moderada en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso, y; (1) cuando el factor de riesgo no sea significativo en la gestión de la entidad, programa, proyecto, actividad o proceso.												
10	Probabilidad	Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo. Se calificará bajo los siguientes parámetros: <table border="0"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>Muy Probable</td> <td>Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Probable</td> <td>Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Improbable</td> <td>No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.	2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez	1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.
Valor	Escala	Concepto												
3	Muy Probable	Se espera que ocurra al menos una vez al año y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces.												
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez/ha ocurrido solo una vez												
1	Improbable	No ha ocurrido nunca pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales.												

No.	ITEM	DESCRIPCIÓN												
11	Impacto	<p>Por impacto se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos. Se calificará bajo los siguientes parámetros:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Valor</th> <th>Escala</th> <th>Concepto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>Alto</td> <td>Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Medio</td> <td>Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Bajo</td> <td>Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.</td> </tr> </tbody> </table>	Valor	Escala	Concepto	3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.	2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.	1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.
Valor	Escala	Concepto												
3	Alto	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad.												
2	Medio	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o formas alternativas de operación.												
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.												
12	Riesgo Inherente	<p>Riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto.</p> <p>Ejemplo: (10 importancia, 2 Probable, 3 Alto impacto) = 60</p> <p>Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala y colores:</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th>Calificación Final:</th> <th>Riesgo</th> <th>Color</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De 1 a 10</td> <td>BAJO</td> <td>Verde</td> </tr> <tr> <td>De 11 a 30</td> <td>MODERADO</td> <td>Celeste</td> </tr> <tr> <td>De 31 a 90</td> <td>ALTO</td> <td>Rojo</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación Final:	Riesgo	Color	De 1 a 10	BAJO	Verde	De 11 a 30	MODERADO	Celeste	De 31 a 90	ALTO	Rojo
Calificación Final:	Riesgo	Color												
De 1 a 10	BAJO	Verde												
De 11 a 30	MODERADO	Celeste												
De 31 a 90	ALTO	Rojo												
13	Controles	<p>Son políticas o procedimientos que forman parte del control interno y que son diseñados para asegurar el funcionamiento o procesamiento adecuado de la información.</p> <p>En esta columna se describirán los controles existentes o establecidos por la entidad en sus diferentes procesos, que estén relacionados directamente con los riesgos identificados.</p>												
14	Importancia	Se calificará nuevamente considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 9 de este instructivo.												
15	Probabilidad	Se calificará nuevamente considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 10 de este instructivo.												
16	Impacto	Se calificará nuevamente considerando los controles existentes y los parámetros establecidos en el No. 11 de este instructivo.												
17	Riesgo Residual	Es el riesgo remanente luego que la entidad ha llevado a cabo una acción para modificar la probabilidad o impacto de un riesgo. Es el resultado de la multiplicación de la importancia, probabilidad e impacto. La clasificación de alto, moderado o bajo se efectuará según los parámetros establecidos en el No. 12 de este instructivo.												



Anexo VI. Guía de entrevista al personal de Adquisiciones y Contrataciones

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista **La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre el manejo del proceso de contrataciones, sus distintas modalidades de ejecución y las herramientas pertinentes para su seguimiento.**

Preguntas abiertas

1. ¿Existen manuales de procedimientos para los procesos de contrataciones actualizados y son conocidos por el personal que lo integran?
2. ¿La entidad cuenta con modalidades ejecución de las contrataciones diferenciadas de acuerdo a su finalidad?
3. ¿Cuáles considera usted son las principales debilidades en los procesos de contrataciones de los proyectos de desarrollo de políticas públicas?
4. ¿Cómo dan seguimientos a las Adquisiciones y Contrataciones requeridas en la ejecución del proyecto?
5. ¿Cuáles son las herramientas necesarias para la elaboración del Plan Anual de Contrataciones (PAC)?
6. ¿Existe coordinación entre el área de adquisiciones y división financiera para la adquisición de bienes y servicios solicitados por la unidad coordinadora del proyecto?



Anexo VII. Guía de entrevista dirigida al personal de Ejecución Financiera

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ANALISTAS EJECUCION

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista **La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información del manejo de la ejecución presupuestaria de los recursos externos y su seguimiento.**

Preguntas abiertas

1. Considerando que el SIGFA es el sistema utilizado por todas las instituciones del Estado para la gestión, ¿cuenta este con un módulo especializado para la ejecución presupuestaria?
2. ¿Aparte las NTCI, la entidad cuenta con procedimientos actualizados para la Ejecución Presupuestaria?
3. ¿Cuáles considera usted son las principales debilidades en el proceso de Ejecución Presupuestaria de los recursos externos?
4. ¿Cómo dan seguimientos a la ejecución presupuestaria de las donaciones?
5. Mencione algunas de las herramientas o técnicas para la identificación de los riesgos potenciales aplicadas en el área de Presupuesto
6. ¿Tiene definido procedimientos de control de posibles riesgos en el proceso de Ejecución Presupuestaria?



Anexo VIII. Guía de entrevista dirigida Al personal de Políticas y Estadísticas Fiscales

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE POLITICAS Y ESTADISTICAS FISCALES

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

Objetivo de la Entrevista **La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información de los procedimientos, coordinación y seguimiento por parte de la DGPEF al proyecto de desarrollo de política públicas**

Preguntas abiertas

1. ¿Existen manuales de procedimientos para el desarrollo de políticas públicas, y son conocidos por el personal que lo integran?
2. ¿De qué manera la DGPEF da seguimiento y Evaluación al Proyecto?
3. ¿La dependencia ha realizado y establecido directrices, metas y objetivos concretos y realizables para el desarrollo de políticas públicas?
4. ¿La dependencia ha previsto que las asignaciones para el ejercicio del gasto, respondan a los objetivos y metas programadas para el proyecto?
5. ¿Se considera la identificación de factores externos e internos que puedan suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos del proyecto?



Anexo IX. Guía de entrevista dirigida Al Personal De Planificación

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PLANIFICACION

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

Objetivo de la Entrevista **La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información del proceso de planificación del plan operativo para el proyecto de desarrollo de políticas públicas financiadas con recursos externos.**

Preguntas abiertas

1. ¿La división de planificación cuenta con manuales de procedimiento el seguimiento del Plan Operativo Anual correspondiente a los proyectos de financiados a través de recursos externos?
2. ¿Cuál es la importancia de la formulación de un Plan Operativo anual para el proyecto de desarrollo de políticas públicas?
3. ¿La elaboración del POA de los proyectos financiados con recursos externos es responsabilidad directa de la División de Planificación?
4. ¿Cuál es el contenido necesario que debe presentar el POA para el proyecto de desarrollo de políticas públicas?
5. ¿Con que periodicidad se le da seguimiento al cumplimiento del POA del proyecto?
6. ¿Cuáles son las acciones que lleva a cabo la división de planificación ante el incumplimiento de las metas especificadas en el POA del proyecto, y con qué unidades administrativa se remite para valorar posibles inconsistencias?



Anexo X. Guía de entrevista dirigida Personal de Presupuesto

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PRESUPUESTO

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista **La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información del proceso de programación presupuestaria de los recursos externos y su seguimiento.**

Preguntas abiertas

1. ¿La entidad este con un sistema especializado para la programación presupuestaria de proyectos financiados con recursos externos?
2. Aparte las NTCI, ¿la entidad cuenta con procedimientos actualizados para Programación Presupuestaria para proyectos financiados con recursos externos?
3. ¿Cuáles considera usted son las principales debilidades en el proceso de Programación Presupuestaria de los recursos externos?
4. ¿Cómo dan seguimientos a la programación presupuestaria de las donaciones?
5. Mencione algunas de las herramientas o técnicas para la identificación de los riesgos potenciales aplicadas en el área de Presupuesto.
6. ¿Tiene definido procedimientos de control de posibles riesgos en el proceso de Programación Presupuestaria?



Anexo XII. Guía de revisión documental

GUIA DE REVISION DOCUMENTAL

Fecha: _____ / _____ / _____

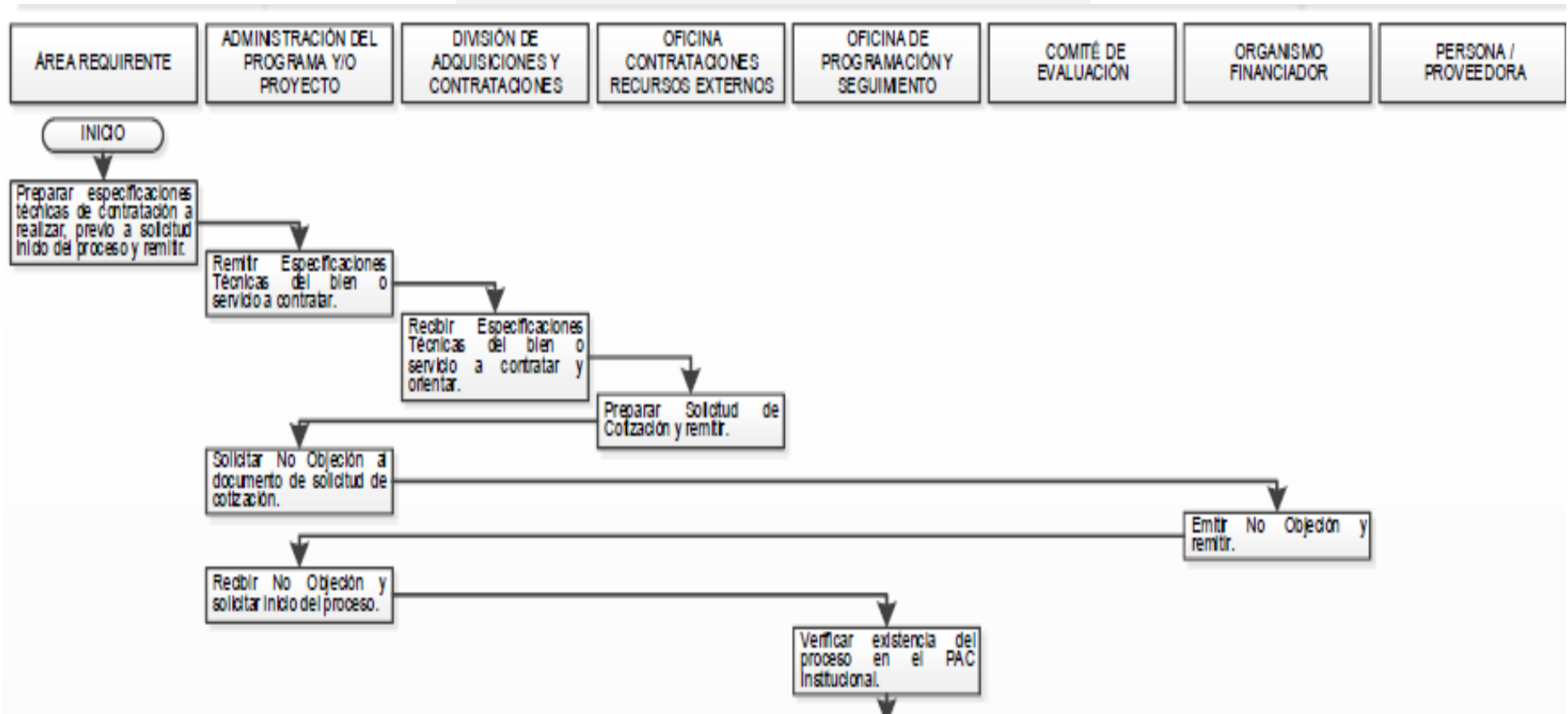
Objetivo:

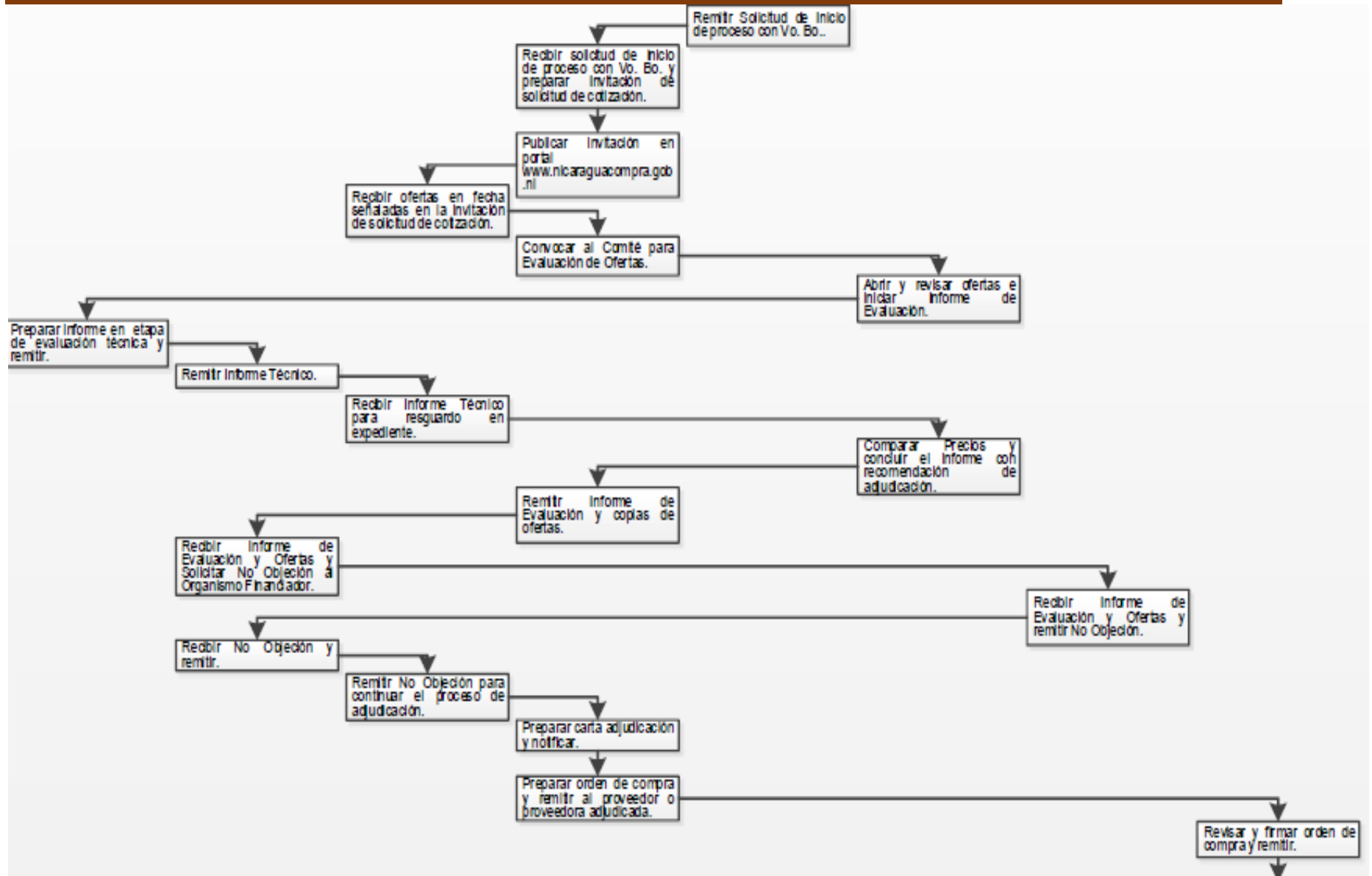
La presente guía de cotejo tiene como objetivo recopilar información para el estudio "Evaluación de los Riesgos en los procesos de Planificación y Ejecución Presupuestaria para la maximización del uso de los recursos externos asignado a Proyectos de Desarrollo de Políticas Públicas al año 2016"

ASPECTOS A CONSULTAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1. La institución cuenta con Manuales o procedimientos de Planificación/Ejecución presupuestaria actualizados y acorde a la base legal.			
2. Le entidad tiene diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones.			
3. Cuenta con un sistema contable que integre información presupuestario y financiera que permita la ejecución de los recursos económicos de manera adecuada y oportuna			
4. Las transacciones realizadas por la entidad en el sistema contable está debidamente justificada por comprobantes y documentos			
5. Se realiza revisión periódica al proceso de ejecución de los recursos externos.			
6. Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión de los recursos externos.			
7. La Institución presenta Estados Financieros e informes completos de la gestión de los recursos externos a casa organismo financiador			
8. La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos potenciales externos e internos			
9. Se establecen acciones para la administración del riesgo			
10. Se dispone de matrices de riesgos, para determinar los riesgos de mayor prioridad en los procesos.			

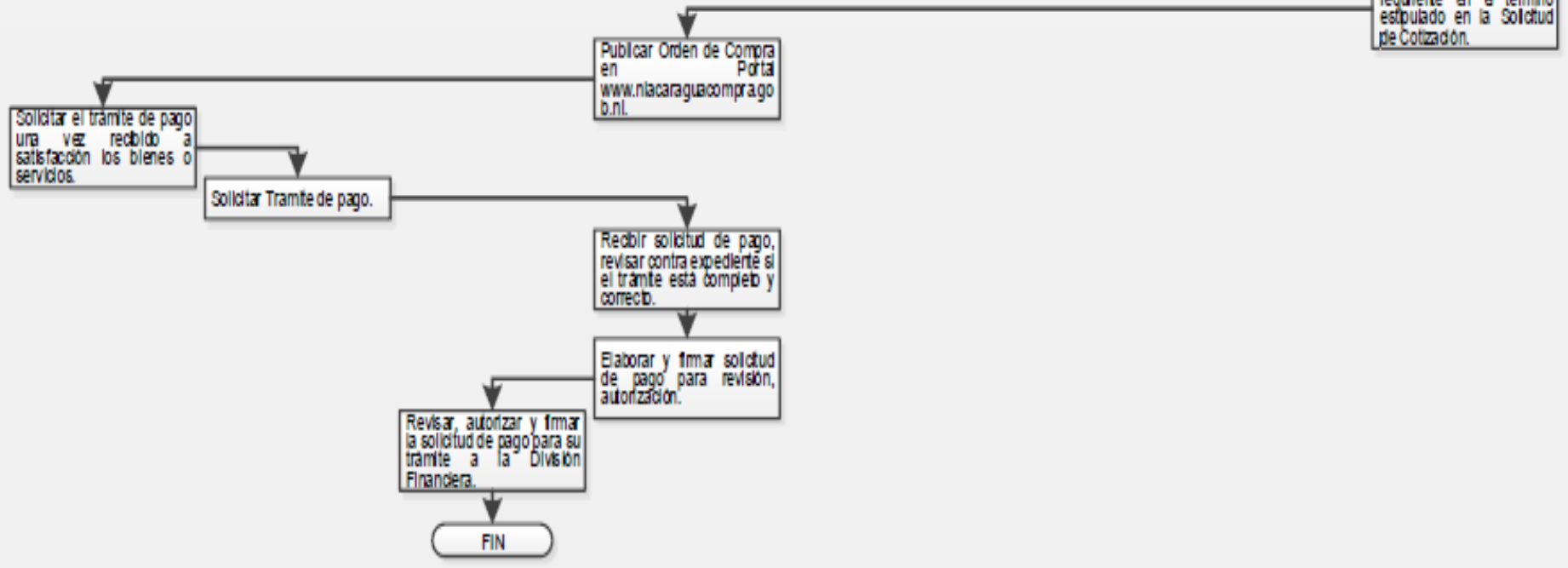
Anexo XIII.

Diagrama del Procedimiento Adquisiciones y Contrataciones bajo la Modalidad de Comparación de Precios.



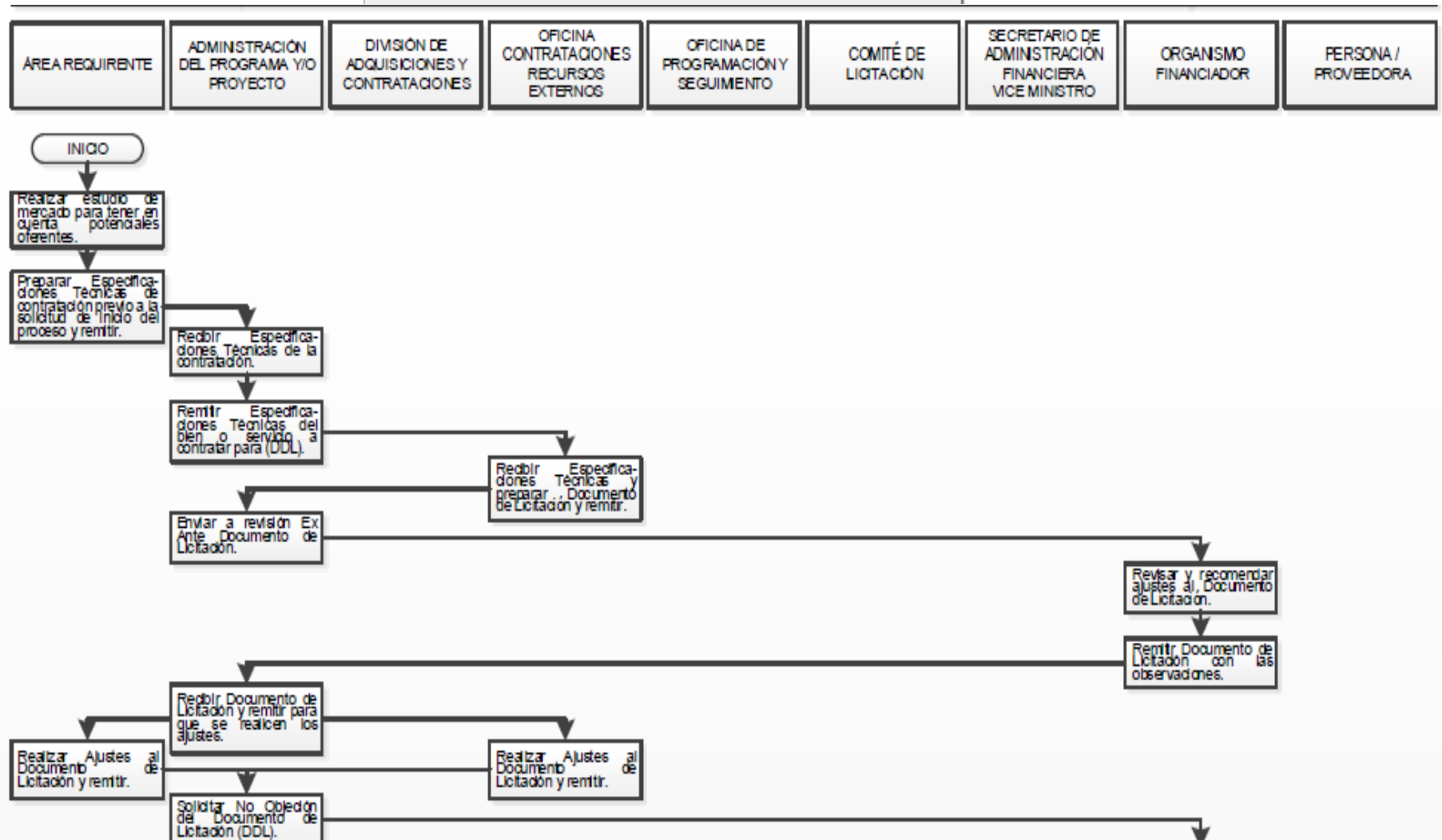


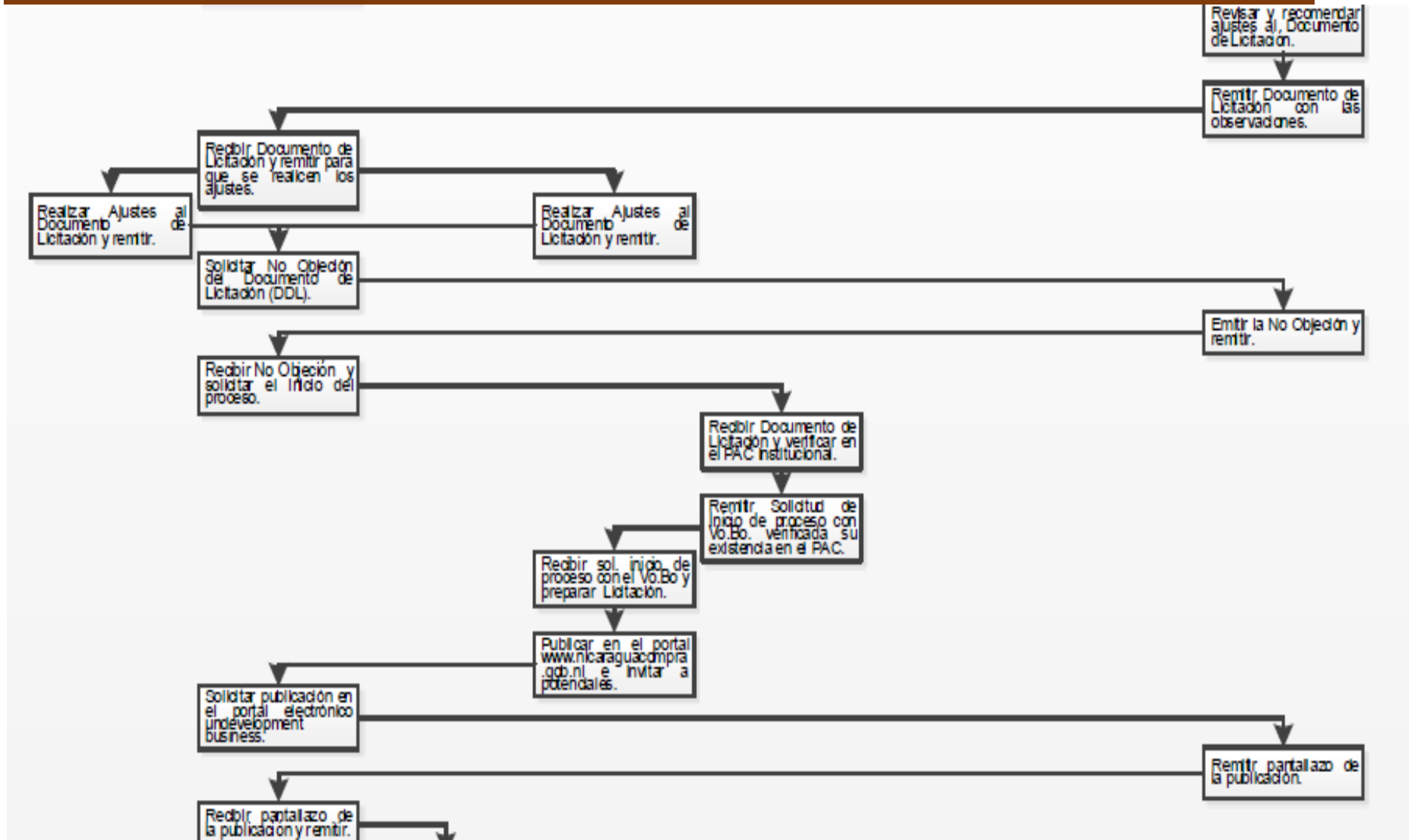
Entregar bienes al área
requerente en el término
estipulado en la Solicitud
de Cotización.

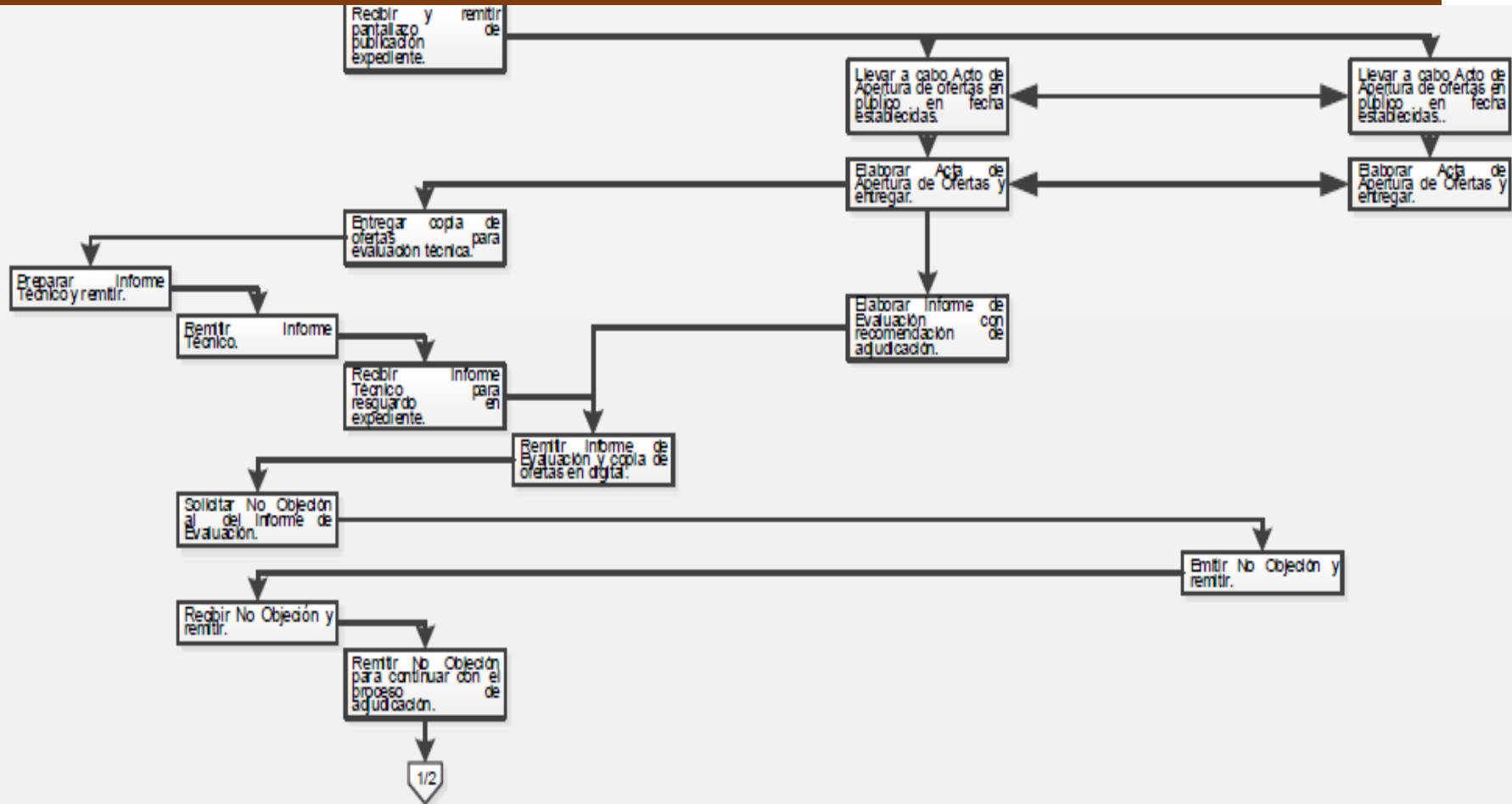


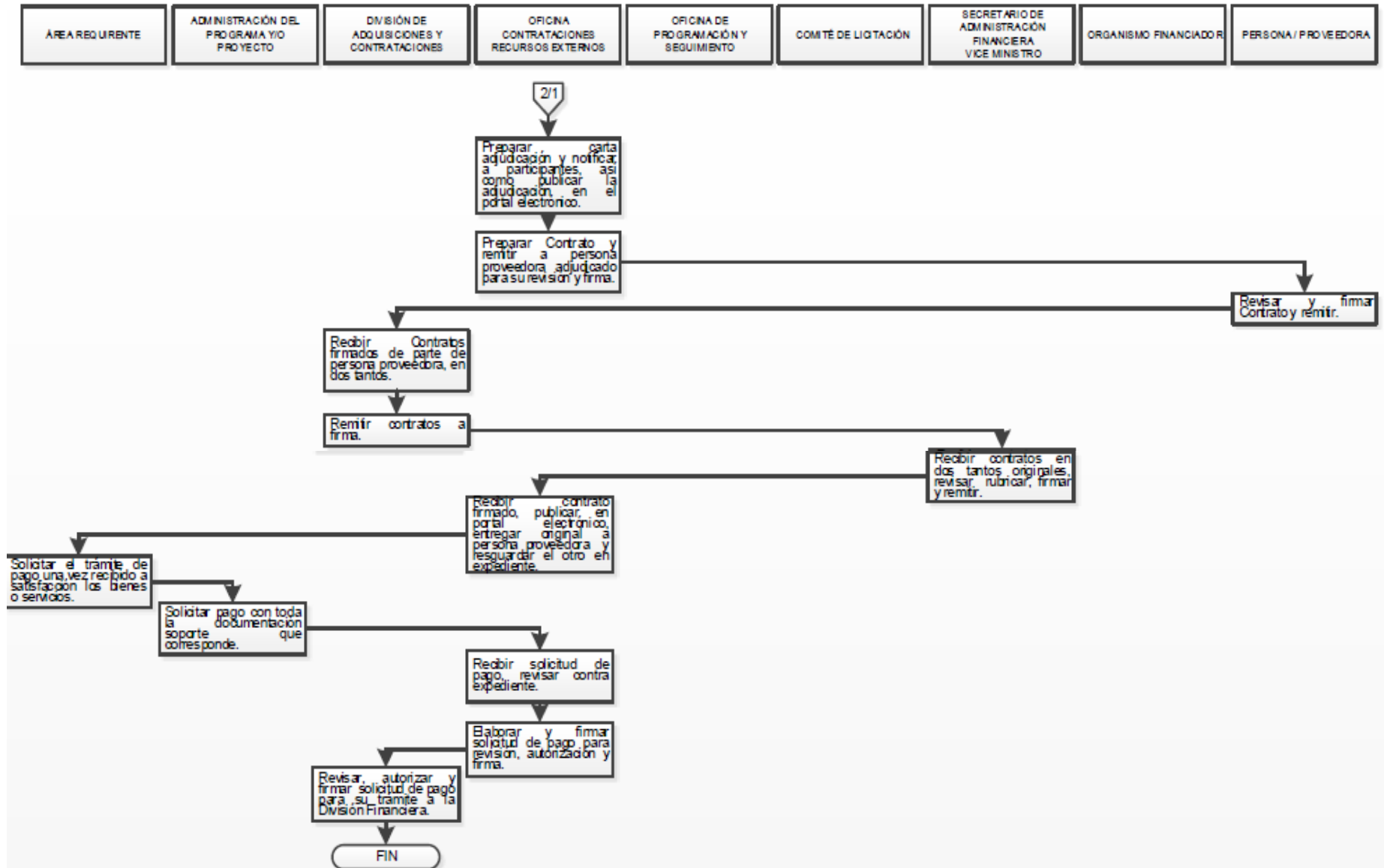
Anexo XIV.

**Diagrama del Procedimiento Adquisiciones y Contrataciones
bajo la Modalidad de Licitación Pública Nacional e Internacional.**



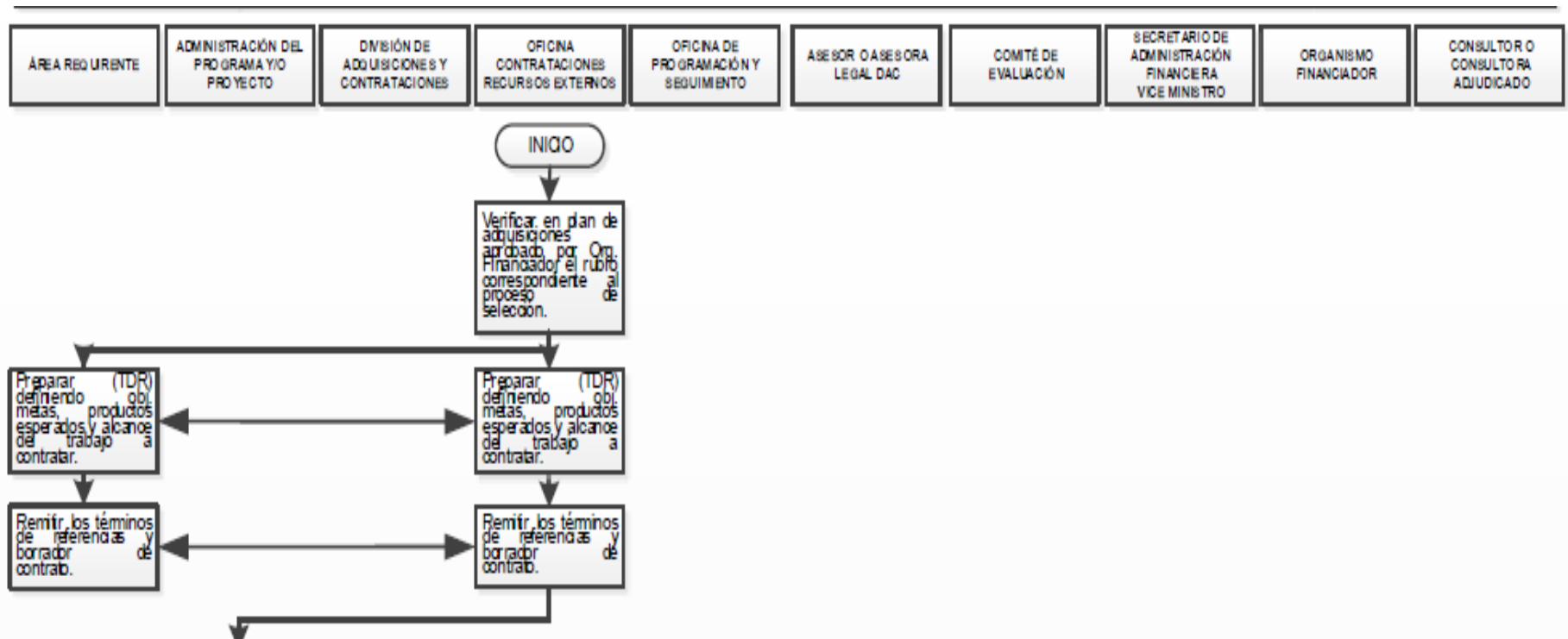


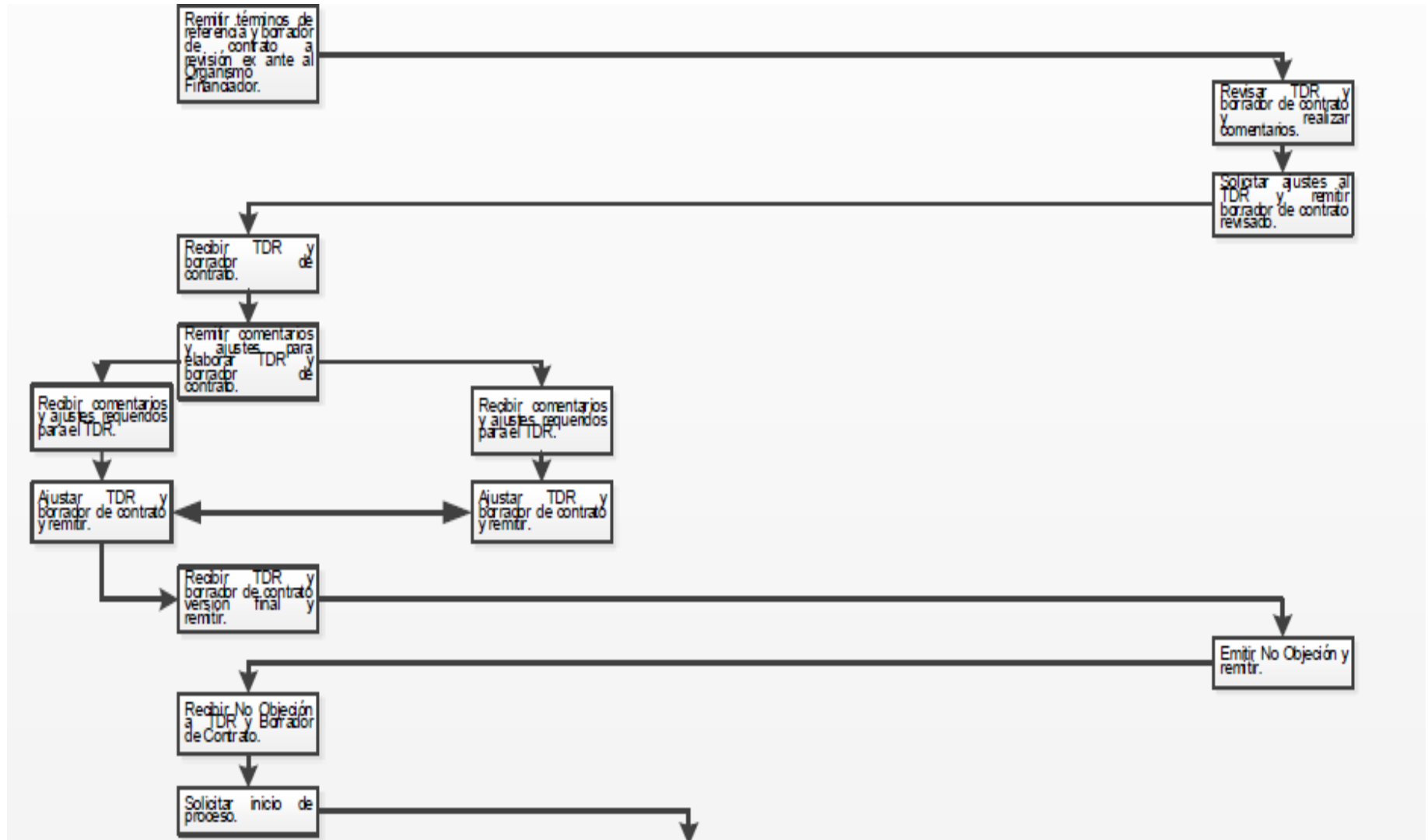


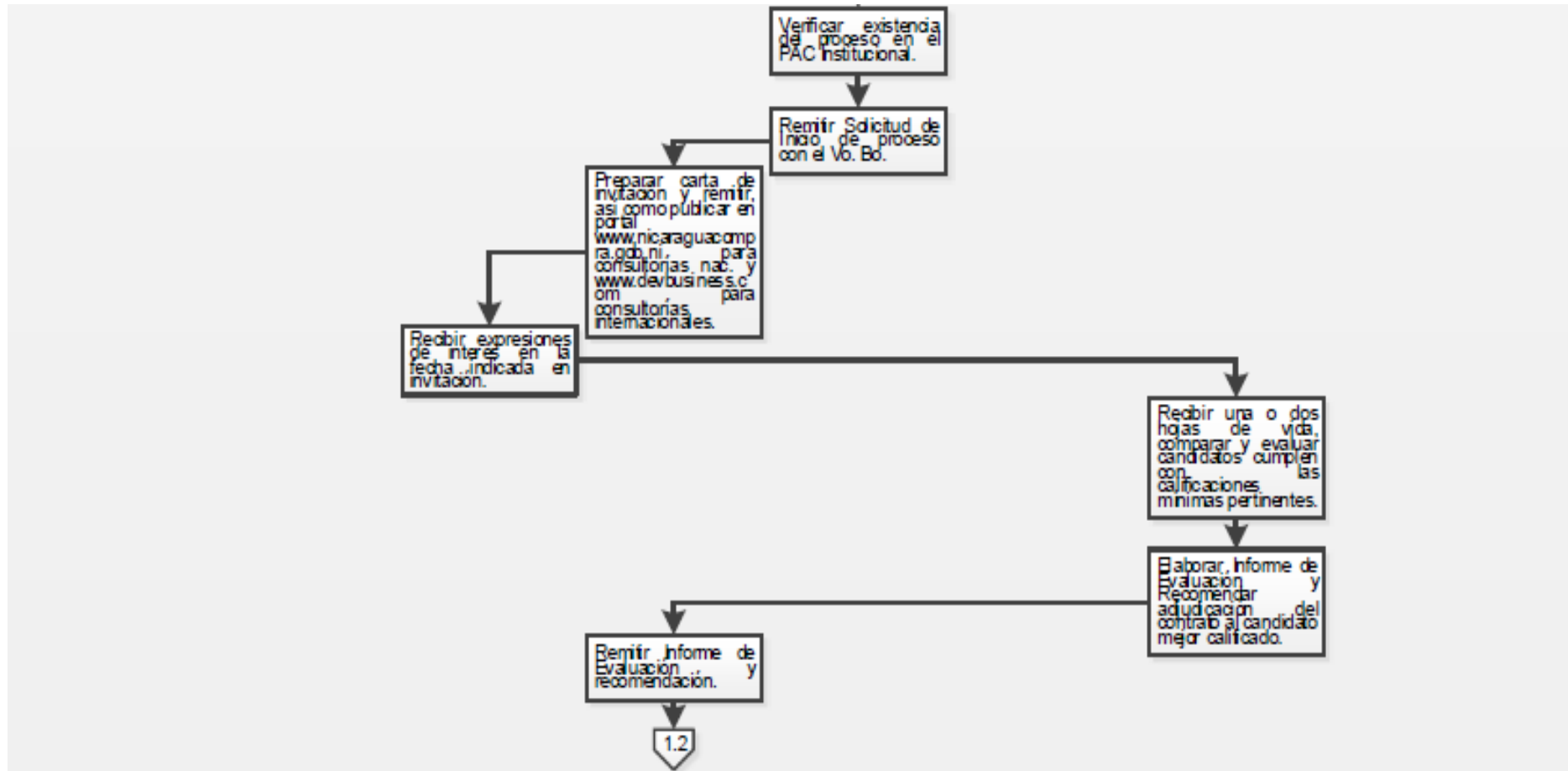


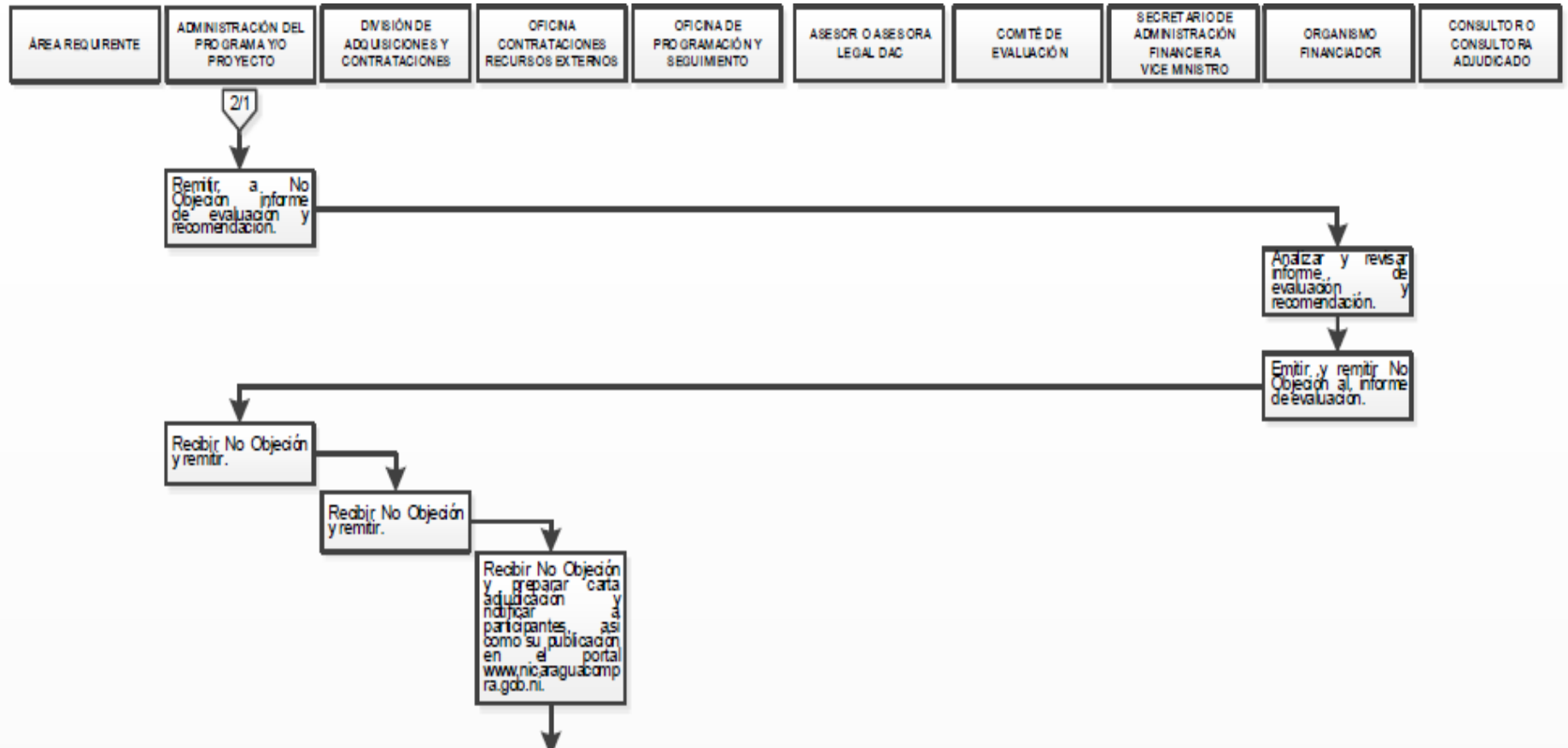
Anexo XV.

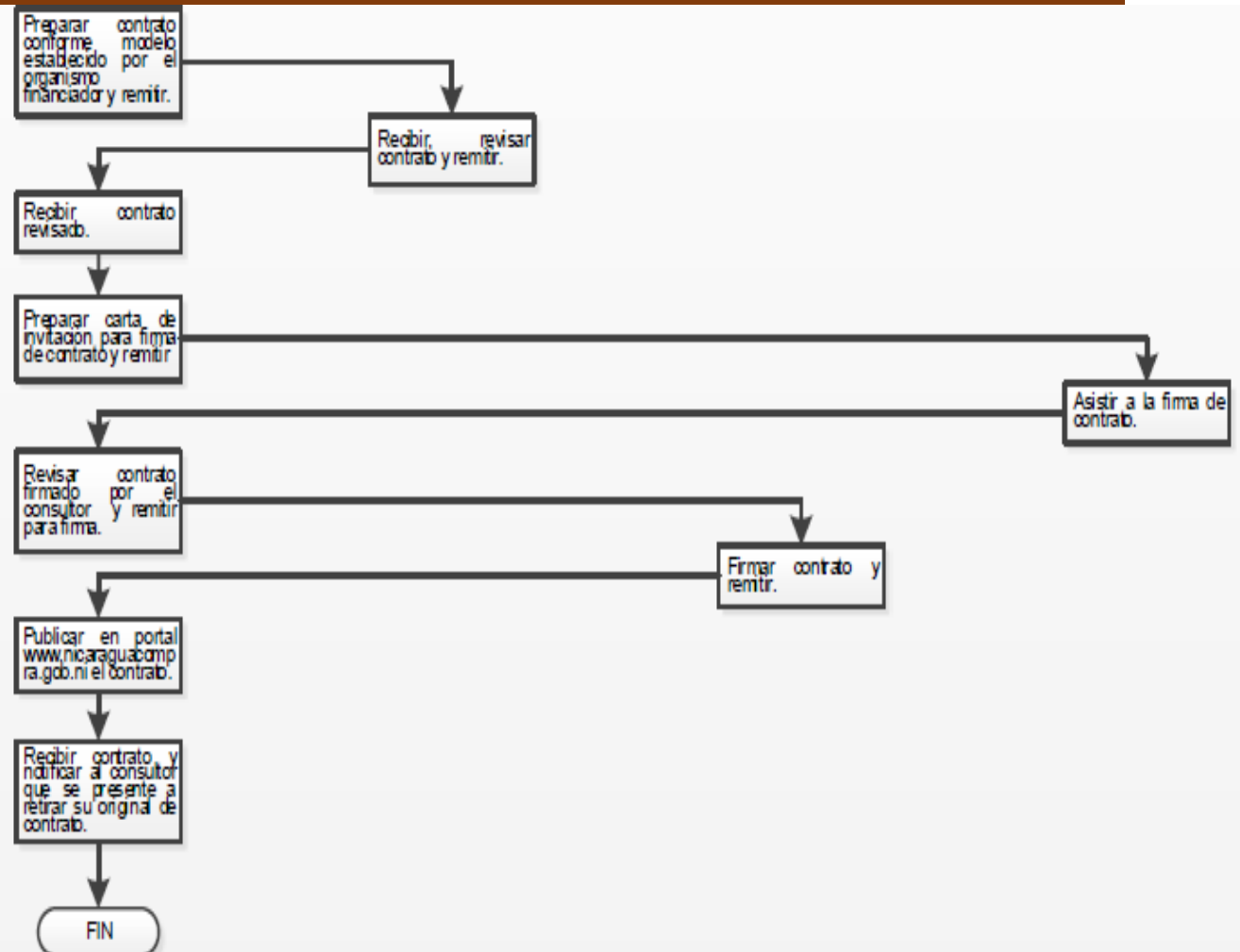
Diagrama del Procedimiento Adquisiciones y Contrataciones bajo la Modalidad de Consultoría Individual.





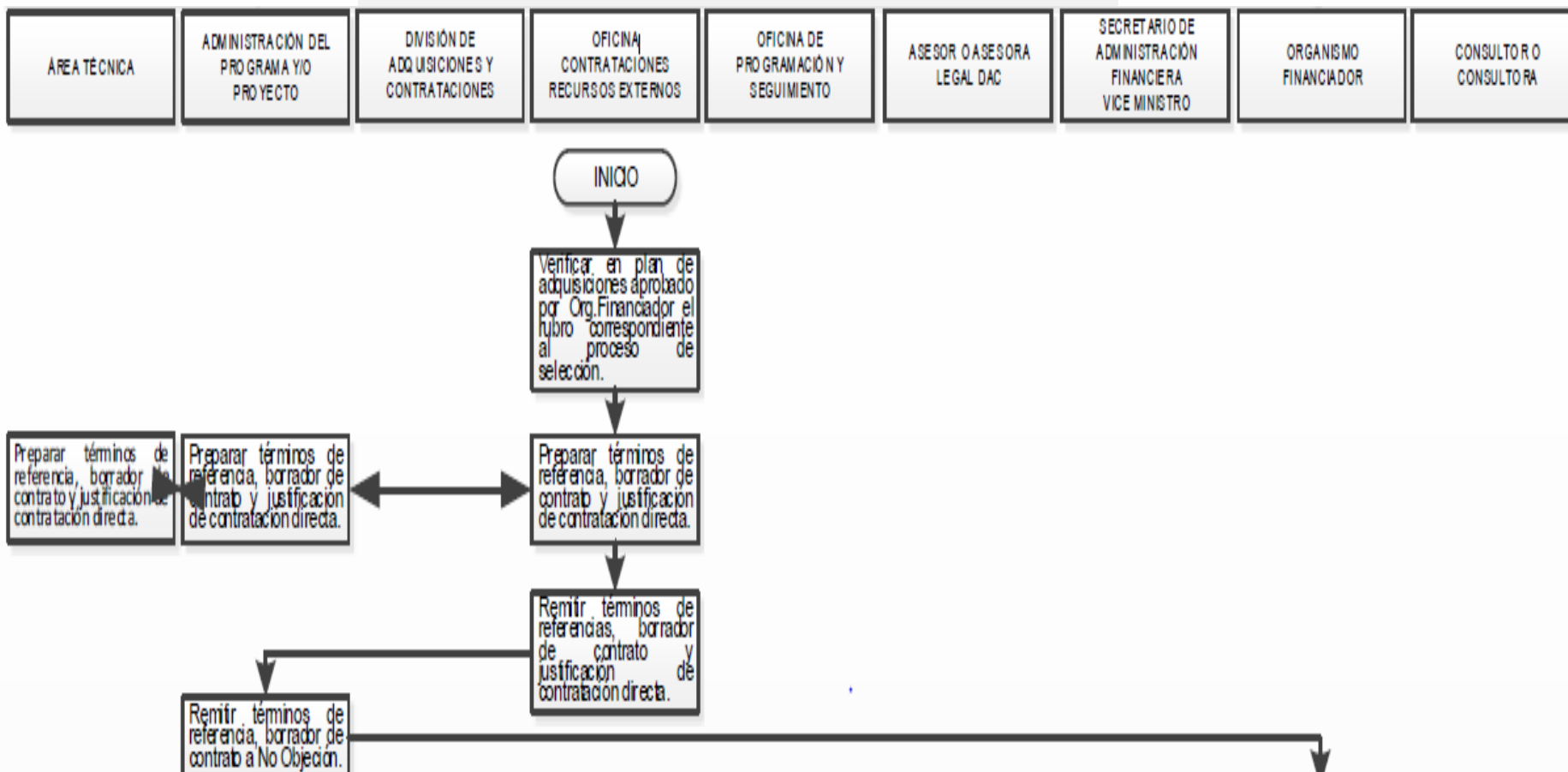


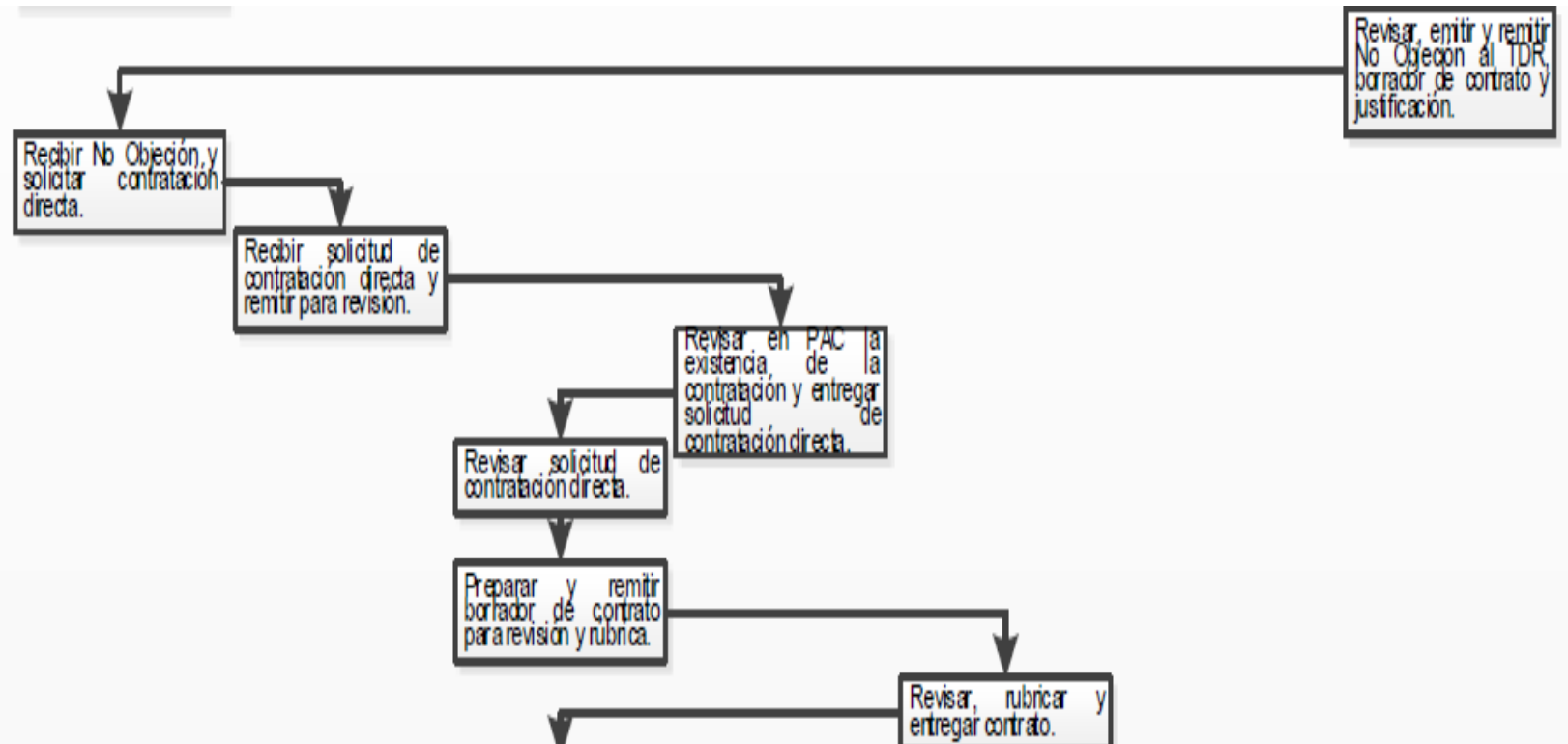


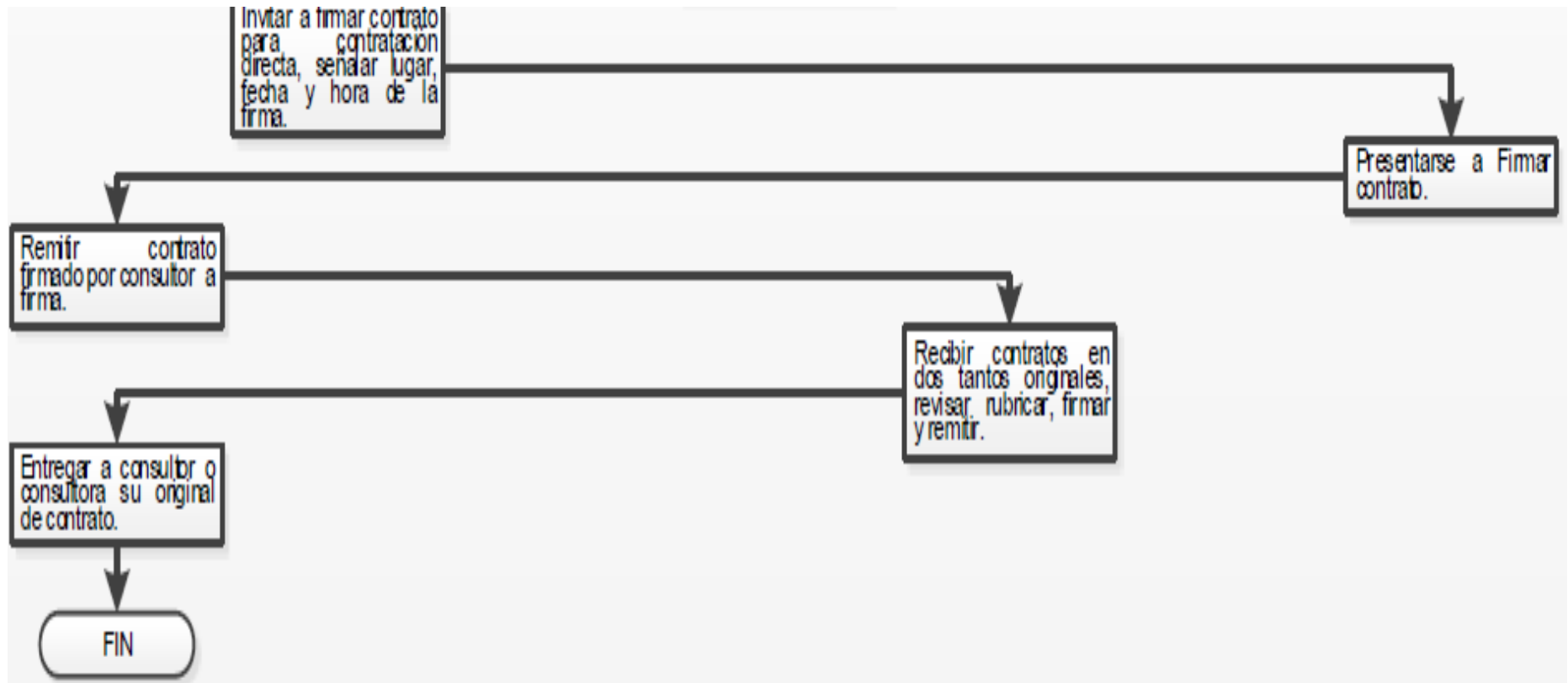


Anexo XVI

**Diagrama del Procedimiento Adquisiciones y Contrataciones
 bajo la Modalidad de Contratación Directa de Consultores.**







Anexo XVII.

Diagrama del Procedimiento Elaboración Ordenes de Compras.

