

Efectos del proceso de aprobación del presupuesto por el MINSA Central en el proceso de planificación y ejecución presupuestaria del Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí.

Gutiérrez Rocha Ingrid Jacinta ¹

Navarro Cruz Nancy Gabriela ²

Yirley Indira Peralta Calderón ³

RESUMEN

El trabajo de investigación elaborado en el Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí se llevó a cabo con el propósito de conocer los efectos que trae consigo el proceso de aprobación por parte del MINSA Central en el proceso de planificación y ejecución presupuestaria del Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí durante el periodo fiscal 2015. A través de la problemática de la investigación y de los objetivos que se han propuesto el enfoque presente en la misma es cualitativo de tipo correlacional. En el proceso de la investigación se emplearon métodos teóricos y técnicos para la recolección de información que permitieron llegar a cumplir los objetivos propuestos entre la cual se tiene la entrevista dirigida y la guía de revisión documental.

Palabras claves

Contabilidad Gubernamental, Presupuesto, Formulación Presupuestaria, Aprobación Presupuestaria, Ejecución Presupuestaria, Plan Nacional de Desarrollo

SUMMARY

The research work carried out at the Hospital School San Juan de Dios Estelí was carried out with the purpose of knowing the effects that the process of approval by the central MINSA in the process of planning and budgetary execution of the Hospital School San Juan de Dios Estelí during the 2015 fiscal year. Through the problematic of the research and of the objectives that have been proposed the present approach is qualitative of correlational type. In the process of the investigation, theoretical and technical methods were used to collect information that allowed to achieve the proposed objectives such as the guided interview the document review guide.

Keywords

Government accounting, Budget, Budget Formulation, Budget Approval, Budget Execution, National Development Plan.

¹ Egresada de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas, Estudiante de UNAN- Managua/FAREM-Estelí. Correo Electrónico: gingrid949@gmail.com

² Egresada de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas, Estudiante de UNAN- Managua/FAREM-Estelí. Correo Electrónico: gabync1993@gmail.com

³ Tutor de Investigación, Master en Gestión, Sostenibilidad y calidad de las Mi PYMES, Docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí. Correo Electrónico: indiraperalta25@yahoo.es

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene información correspondiente al proceso de planificación, aprobación y ejecución presupuestaria que se le asignó en el año 2015 al Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí.

Incluye el proceso de formulación del anteproyecto presupuestario, proceso de aprobación de acuerdo a la ley 550 "Ley de Administración Financiera y Régimen Presupuestario", así mismo los cambios que ocurren en el presupuesto luego de su aprobación.

Esta investigación se lleva a cabo y es realizada bajo los parámetros de la clase de Seminario de Graduación y orientados por la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí donde primeramente se plantearon los problemas existentes en la institución para posteriormente hacer la recopilación de la información que sirvió de sustento para el desarrollo de la misma.

La información que contiene el presente documento proviene de datos que brindaron las personas involucradas en el proceso de planificación y ejecución presupuestaria como es el Jefe de Finanzas del Hospital San Juan de Dios y el Contador General del Silais en Estelí.

Se muestra el proceso del cálculo de los gastos que incluye el anteproyecto del presupuesto, el formato del anteproyecto 2015. Así mismo se da a conocer el presupuesto aprobado en el periodo 2015 y la programación presupuestaria tomada en cuenta en ese mismo año y la realización de la misma.

Posteriormente se presenta los cambios que hubo en el presupuesto en comparación a lo planificado y lo que se aprobó en el año 2015 a su vez como fue distribuido el presupuesto por cada a ejecutar.

Finalmente, esta investigación concluye con el planteamiento de estrategias de mejora para la Planificación Presupuestaria y con las conclusiones y recomendaciones que fueron planteadas de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el desarrollo del trabajo investigativo.

MATERIALES Y METODOS

Según el problema de la investigación y los objetivos que previamente se plantearon se utiliza un enfoque de tipo cualitativo por lo que describe la situación existente actual dentro de la institución además que se estudia el presupuesto desde el momento de su elaboración hasta la ejecución del mismo.

La presente investigación es de tipo correlacional debido a que actualmente la aprobación del presupuesto tiene diferencias en cuanto al que se había estructurado en el Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí, esto lleva a realizar preguntas y como estas se relacionan entre una y otra etapa. Además

de que estudia los hechos ocurridos para el periodo fiscal 2015 es de tipo retrospectivo.

En cuanto al universo o población está constituido por el Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí el cual es una institución pública dedicada a brindar el servicio de salud a las personas que asisten a dicha institución.

La muestra de la investigación se toma el área de finanzas de la institución debido a que es este lugar es donde se da la elaboración del presupuesto, así como el control del mismo al momento de su ejecución. El muestreo es no probabilístico debido a que se seleccionaron los sujetos procurando obtener la información suficiente para los resultados de la misma manera de tipo causal o incidental debido a que se seleccionaron los sujetos que directamente tienen a la información que se requiere para el estudio.

A través del planteamiento del problema realizado se formularon dos supuestos para la investigación:

- La aprobación del presupuesto por el MINSA Central afecta la planificación y ejecución del presupuesto del Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí.
- El MINSA Central evalúa y analiza los presupuestos solicitados por sus instituciones y aprueba aquellos proyectos que son de mayor prioridad y urgencia para la sociedad en general.

La obtención de la información mediante entrevista dirigida hacia miembros involucrados en el proceso de elaboración, planificación y ejecución presupuestaria en este caso la jefa del área de finanzas de la institución asistencial posteriormente la revisión documental para corroborar la información obtenida en las entrevistas como es un análisis al anteproyecto del presupuesto, presupuesto aprobado y cierre del periodo fiscal todos estos del año 2015.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para dar salida al tema de investigación: "Efectos que trae consigo el proceso de aprobación por parte del MINSAL Central en el proceso de planificación y ejecución presupuestaria del Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí durante el periodo fiscal 2015" se plantearon cuatro objetivos a los que se les da salida uno a uno con la recolección de información a través de los diferentes métodos de recolección de información.

El Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí es una institución pública perteneciente al MINSAL el cual se dedica a brindar el servicio de salud a las personas que asisten a la misma, dicha institución está ubicada en la salida sur de la ciudad de Estelí a 148 km al norte de Managua.

A continuación, se muestran cada resultado obtenido basado en cada objetivo propuesto:

Objetivo N° 01: Proceso de planificación del presupuesto del Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí

El proceso de planificación es el que conlleva a elaborar el ante proyecto presupuestario que se realizara dentro del Hospital para posteriormente ser presentado ante el MINSAL Central.

Las elaboraciones del presupuesto de las entidades del Ministerio de Salud están regidas por la Ley 550 "Ley de Administración y del Régimen Presupuestario y Financiero" debido a que no existe una Ley específica para la elaboración del Presupuesto de dichas Instituciones.

Para la formulación del Presupuesto de la Institución la Ley 550. arto 30 establece que: se consideraran como elementos básicos para la elaboración, el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Económico- Financiero, el marco Presupuestario de Mediano Plazo, la Política de endeudamiento y el Programa de Inversiones Públicas.

Este proceso ha sido adoptado por parte de los miembros encargados de la planificación de presupuesto en este caso el área de finanzas del hospital a través de la experiencia que han venido adoptando a través de los años en la elaboración de los presupuestos de años atrás.

A través de lo que explica la Jefa de Finanzas del Hospital lo que se realiza en la institución inicialmente es una asamblea con todos los jefes de cada área en donde cada uno expresa las necesidades de sus propias áreas para luego hacer la proyección anual de estos gastos. Posteriormente se da lo que es la Evaluación de las Metas Físicas en donde se toma en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo Humano y el Programa Económico Financiero estas únicamente son elaboradas por el área de Estadística de la institución. (Flores, 2016)

Luego se realiza la proyección de gastos que se generan dentro de la institución durante todo el año. En este proceso se realiza el cálculo desde los servicios básicos hasta cubrir todos aquellos gastos que puedan presentarse a la institución. El Adendum al presupuesto se realiza cuando con el monto a presupuestar no se cubren totalmente los gastos en que incurre la institución durante todo el periodo presupuestario.

Una vez que se tienen realizados todos los cálculos de los gastos del presupuesto se procede a la elaboración del documento final para que posteriormente sea firmado por los miembros correspondientes. Cuando se tiene listo el documento es entregado ante el MINSA central en la fecha que estos han estipulado para su entrega.

El anteproyecto del presupuesto para el periodo 2015 según el monto total que fue de C\$ 153, 053,475.00

Para detallar de una manera más clara el proceso de planificación del presupuesto se detalla en la siguiente figura:

Figura N° 1. Proceso de Planificación del Presupuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental de Anteproyecto 2015 y entrevista dirigida a jefe de Finanzas del Hospital

Objetivo N° 02: Proceso de aprobación del presupuesto por parte del MINSA central

La aprobación del presupuesto del Hospital Escuela San Juan de Dios la realiza el MINSA Central quien es el que solicita a cada una de las instituciones del sector salud los anteproyectos presupuestarios para su respectiva aprobación. Antes de la aprobación del presupuesto por parte del MINSA este remite ante el Ministerio de Hacienda Crédito Público (MHCP) su anteproyecto presupuestario basado en todos los anteproyectos recibidos inicialmente por parte de las instituciones del sector salud para que este realice la aprobación del presupuesto general.

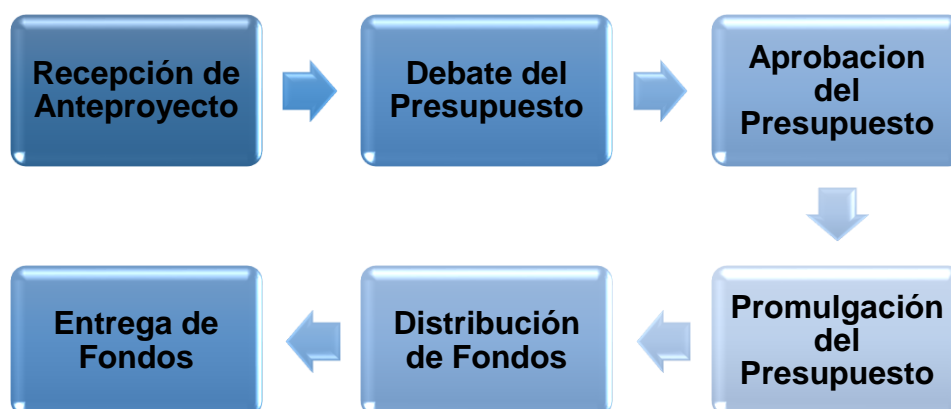
Una vez que se tiene listo el Anteproyecto del Presupuesto y es entregado ante el MINSA Central este procede a realizar la recepción de todos los Presupuestos del sector para luego remitirlos al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Inicialmente el Ministerio de Hacienda y Crédito Público al igual que el MINSA Central realiza la recepción de los Anteproyectos de todas las instituciones del Estado, posteriormente estos Presupuestos se llevan a debate tomando en cuenta las prioridades de cada institución para realizar la aprobación. Luego se realiza su promulgación anual del Presupuesto a través de la Gaceta, a la misma vez el Ministerio de Hacienda y Crédito Público realiza la distribución de los fondos a todas las instituciones públicas sujetas a Presupuesto y por consiguiente la entrega de los fondos a cada uno de estas instituciones.

Cuando el MINSA central recibe el monto de presupuesto aprobado este lo distribuye a todas las instituciones del sector salud pertenecientes a esta misma.

A través de entrevista realizada al Contador General del SILAIS Departamental (Jorge, 2016) en Estelí expresa que el monto del presupuesto que aprueba el MINSA a las instituciones de salud lo calculan a través del monto del presupuesto anterior, es decir que al monto del presupuesto del periodo anterior se le aplica el 9% para obtener el nuevo monto a aprobar. En caso que el anteproyecto del presupuesto sea un monto que se considere alto a los gastos que la institución incurre, el monto de aprobación podría ser menor a lo presupuestado y en caso que se apruebe más es porque se realizó la aplicación del aumento.

Figura N° 2 Proceso de Aprobación del Presupuesto



Fuente: Elaboración Propia a través del análisis de la Ley 550 "Ley de Administración Financiera y el Régimen Presupuestario"

Objetivo N° 03: Cambios en el presupuesto y ajustes a la ejecución presupuestaria que se dan en el Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí

Una vez realizada la aprobación del presupuesto, el MINSA realiza la distribución de los fondos hacia las instituciones de salud.

El presupuesto aprobado para el año 2015 según la revisión documental realizada concuerda con lo que expresa la jefa de Finanzas (Flores, 2016) que para este periodo el presupuesto que se le aprobó a la institución fue de C\$168, 093,126.00.

Para el periodo 2015 el rubro que tuvo mayor monto en aprobación es el de Servicios Personales debido a que es el renglón que tiene mayor cargo en los gastos con un monto de C\$ 95, 788,485.00, este seguido por Materiales y Suministro con C\$ 43, 688,464.00, luego los Servicios No Personales por C\$ 18, 323,151.00 así mismo Bienes de uso con C\$ 6, 929,898.00 y Transferencias Corrientes C\$ 3, 363,128.00.

Para el periodo del año 2015 el monto aprobado de C\$ 168, 093,126.00 y el presupuestado fue de C\$ 153, 053,475.00 mayor a lo presupuestado por parte del Hospital San Juan de Dios Estelí con una diferencia de C\$ 15, 039,651.00.

Las diferencias que se obtuvieron en los renglones del presupuesto se dieron de la siguiente manera:

| Concepto del Gasto | Cambios en el Presupuesto | |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------|
| | Presupuesto Aprobado | Anteproyecto |
| Servicios Personales | 95,788,485.00 | 91,320,783.00 |
| Servicio no Personales | 18,323,151.00 | 15,319,717.00 |
| Materiales y Suministro | 43,688,464.00 | 43,049,847.00 |
| Transferencias Corrientes | 3,363,128.00 | 3,363,128.00 |
| Bienes de uso | 6,929,898.00 | |
| Total | 168,093,126.00 | 153,053,475.00 |

Fuente: Elaboración Propia a través de Revisión Documental de anteproyecto y presupuesto 2015.

Para el renglón de las transferencias corrientes no hubo cambios al momento de la aprobación, la cuenta se mantuvo en el mismo monto en comparación al que se había presupuestado.

Al momento de realizar el Anteproyecto Presupuestario no se presupuestan los Bienes de Uso debido a que esta es una cuenta centralizada, es decir, que es manejada solo por el MINSA Central, pero que va incluida dentro del presupuesto aprobado.

Inicialmente a través de explicación brindada por el jefe de Finanzas (Flores, 2016) se realiza la programación de las metas físicas por cada trimestre a ejecutar. La programación es realizada de acuerdo a los montos que se les fueron aprobados por cada una de las cuentas, es decir que el monto a ejecutar por cada trimestre se divide entre los tres meses para llevarse a cabo.

Una vez que el Hospital realiza la programación para llevarse a cabo durante cada trimestre este lo remite ante el MINSA Central, posteriormente esta institución realiza su propia programación para ejecutarse en el Hospital, dicha programación es la que en el Hospital San Juan de Dios se utiliza para la ejecución presupuestaria.

En el formato que utiliza el MINSA Central para la programación se especifica cada cuenta por su fuente de financiamiento y el total a ejecutar durante el trimestre, así como se expresa el monto por cada mes.

La ejecución del presupuesto inicia una vez que el Hospital obtiene el Primer desembolso, para el periodo 2015 se empezó a ejecutar en la última semana del mes de enero en lo que respecta a las compras u otros gastos dentro de la institución. El pago de nómina es la que el MINSA Central garantiza la primera semana del mes de enero. La coordinación de dicho proceso es llevada a cabo por el área de Finanzas de la institución a la misma vez que se lleva el control de la misma.

Para el periodo Fiscal 2015 aunque el monto aprobado fue aún mayor con lo que se proyectó dentro del Hospital San Juan de Dios Estelí la principal limitación fue que el monto aprobado fue insuficiente porque quedo deuda pendiente por la cantidad de C\$ 5,573,097.69 con proveedores, el dato más grande que quedo por C\$3,203, 653.97, también el medicamento por C\$ 946, 183.38 no estuvo acorde con todas las necesidades que se presentan a diario, sin embargo, se dio la atención necesaria a la población que asiste por atención médica.

Objetivo N° 04: Estrategias de mejora del proceso de planificación presupuestaria que permita priorizar las necesidades del Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí.

Para plantear las estrategias de mejora es necesario ver las debilidades que se han encontrado a través del análisis de los objetivos previos.

A partir del análisis de las debilidades que se presentan en el Hospital San Juan de Dios a continuación se presenta la siguiente propuesta de solución que estará incluidas en las siguientes estrategias presupuestarias.

Estrategias Presupuestarias

El objetivo de las siguientes estrategias presupuestarias es dar una mejor planificación a la presupuestación que se lleva a cabo dentro de la institución tomando como base legal la Ley 550 “Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario”

- Capacitación a los miembros involucrados en la planificación presupuestaria.
- Recibida la fecha de entrega del presupuesto por parte del MINSA Central se debe dar a conocer a los miembros involucrados en la presupuestación para dar inicio a la creación del mismo.
- Realizar asamblea con los jefes de cada área para dar a conocer el monto a presupuestar que tienen disponible la institución, a la vez hacer entrega del formato para que se realice la presupuestación por cada área.
- Realizar asamblea con los jefes de cada área para que estos realicen la entrega de sus presupuestos y sean expuestos ante el plenario para que se dé inicio a la planificación de las metas físicas.
- La proyección de los gastos realizada por el área de finanzas debe calcularse en base a las proyecciones que cada jefe de área realice.
- Una vez realizada la proyección de los gastos se debe realizar un análisis a los mismos para verificar que se hubiesen estimado todas las necesidades que la institución pueda presentar
- En el caso de que al final del periodo la institución quede con deudas pendientes se debe proyectar dentro del anteproyecto una cuenta para cubrir este gasto.
- El anteproyecto presupuestario se debe dar a conocer este ante los jefes de cada área.

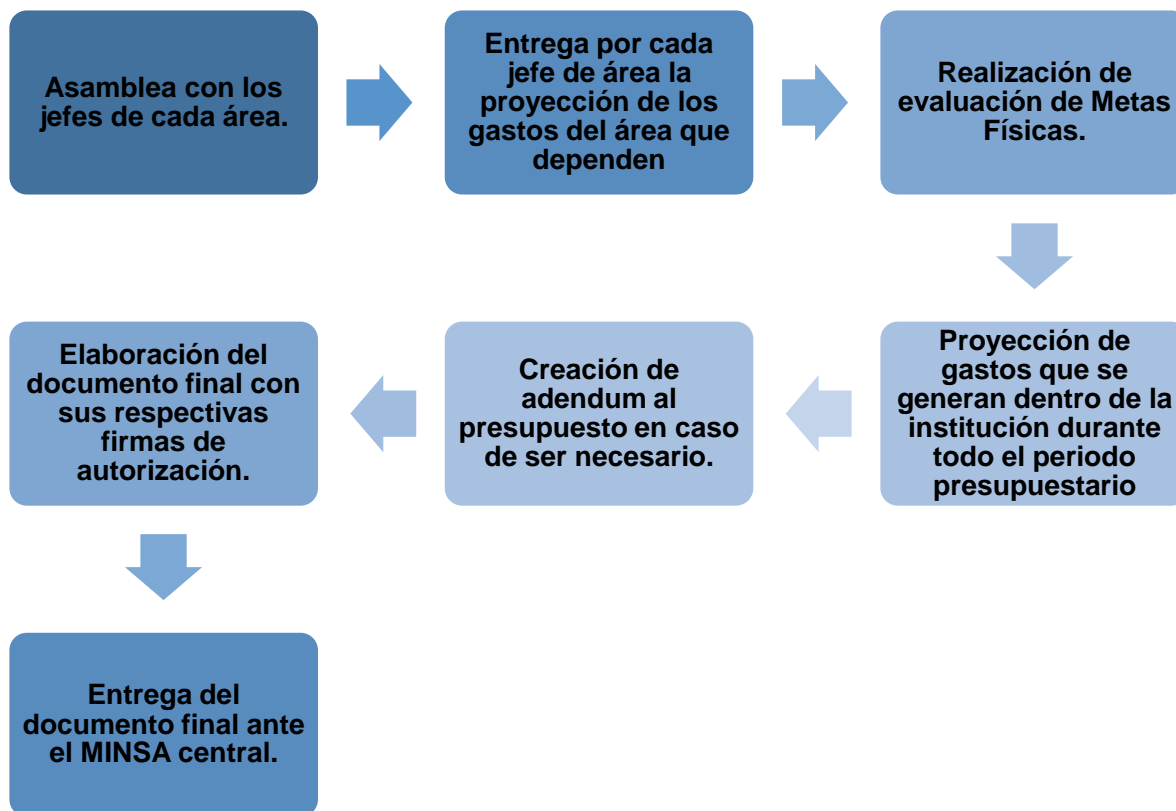
A la misma vez se plantea los siguientes parámetros que se debe de tomar en cuenta para efectos de aprobación del presupuesto por parte del MINSA Central:

- Se debe tomar en cuenta el monto a presupuestar emitido por el MINSA en el transcurso de la realización del anteproyecto y a su vez el monto de presupuesto aprobado en el periodo anterior.
- La proyección de los gastos debe ser realizada tomando en cuenta las necesidades más comunes y frecuentes dentro de la institución.

Cabe destacar que las operaciones de la institución son centralizadas por lo que no puede hacer cambios en cuanto a las normas internas del MINSA Central, pero se dejan planteadas para que puedan ser usadas por parte del hospital en periodos siguientes debido a que no tienen un proceso establecido o normas que contribuyan a la buena presupuestación.

A través de la investigación realizada y dado que en dicha institución no tienen un proceso de planificación presupuestaria por escrito se presenta la siguiente propuesta dejando por escrito ese proceso que la institución realiza de manera espontánea.

Figura N° 3 Proceso para la planificación presupuestaria



Fuente: *Elaboración propia a partir de entrevista dirigida y revisión documental.*

A la misma vez se plantean para efectos de capacitación de los miembros involucrados en el proceso presupuestario un cronograma de capacitación para que sea utilizado para que estos conozcan más sobre la ley presupuestaria. Por consiguiente, se presenta un formato que permita la elaboración del presupuesto de cada área de la institución y así esto conlleve que se tomen en cuenta todas las prioridades de la institución al momento de la elaboración del anteproyecto presupuestario.

Formato de Capacitación sobre ley presupuestaria

| Mes | Tema | Objetivo | Actividades a Realizar | Materiales | Evaluación |
|------------|---|---|--|--|--|
| Enero | Ejecución Presupuestaria | Conocer los aspectos de mayor relevancia dentro de la ley. | Charla Participativa | <ul style="list-style-type: none"> • Datachoc • Computadora • Ley 550 ‘‘Ley de Administración Financiera y Régimen Presupuestario | Nivel de Participación de los miembros involucrados en la Ejecución Presupuestaria |
| Mayo | Formulación y aprobación Presupuestaria | Desarrollar como debe de llevarse a cabo la formulación presupuestaria y a su vez conocer aspectos sobre la aprobación presupuestaria | <ul style="list-style-type: none"> • Charla Participativa • Serie de Preguntas y Respuestas. | <ul style="list-style-type: none"> • Datachoc • Computadora • Ley 550 ‘‘Ley de Administración Financiera y Régimen Presupuestario | <ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Serie de preguntas dirigidas |
| Diciembre | Cierre Presupuestario | Explicar y conocer los aspectos tomados en cuenta al momento del cierre del periodo presupuestario. | <ul style="list-style-type: none"> • Exposición | <ul style="list-style-type: none"> • Datachoc • Computadora • Paleógrafo • Marcador | <ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio |

Objetivo N° 05: Efectos del proceso de aprobación del presupuesto por el MINSA Central en el proceso de planificación y ejecución presupuestaria del Hospital Escuela San Juan de Dios Estelí

Con el análisis realizado se pudo conocer que el proceso de formulación, aprobación y ejecución del presupuesto trae consigo efectos a la institución.

Dado estos desde el momento que se formula el presupuesto al no existir un proceso específico para la creación del mismo no se da una buena formulación presupuestaria por parte de la institución a la misma vez que los miembros involucrados en este proceso no conocen a fondo la Ley 550 “Ley de Administración Financiera y de Régimen Presupuestario” que es la que regula todo el proceso presupuestario de las instituciones del sector salud.

Por consiguiente, la falta de coordinación para la realización del anteproyecto del presupuesto debido a que no se toman en cuenta a los miembros responsables de cada área para el cálculo de los gastos del mismo.

Cabe destacar que otro efecto notable es dado al momento de la aprobación debido que no se aprueba el monto presupuestado es decir que esta varía. En algunos periodos este monto aprobado es superior o inferior al que se proyectó lo que trae consigo el reajuste a las cuentas del presupuesto que ya estaba planificado a llevar a cabo dentro de la institución.

En el caso de la ejecución del presupuesto se presentan diversos problemas ante la institución como es la coordinación de las actividades debido a que durante la ejecución algunas cuentas quedan sin saldo y las operaciones a realizar no se ejecutan hasta que se emita la siguiente programación por parte del MINSA Central.

Al final del cierre del periodo la institución queda con deudas pendientes por lo que son canceladas con el presupuesto del periodo siguiente, esto trae descontrol para la programación de las actividades a realizar.

CONCLUSIONES

El Hospital Escuela San Juan de Dios de Estelí es una institución pública sujeta anualmente a presupuestación. La creación del Anteproyecto del presupuesto comprende diversos procesos para llevar a cabo el cálculo total de gastos que este contendrá.

En el Área de Finanzas del Hospital es donde se lleva a cabo el proceso de planificación del presupuesto, dicho proceso se lleva a cabo conforme a la ley

550 “Ley de Administración financiera y Régimen Presupuestario” a su vez toman en cuenta el Plan de Desarrollo Humano 2012-2016 así como el Plan Económico Financiero, esto se debe a que no existe una ley especial que regule el proceso de planificación de presupuesto de las Instituciones pertenecientes al MINSA es por esta razón que han adquirido a través de la experiencia en la elaboración de presupuesto un proceso empírico para su llevar a cabo su elaboración el cual comprende:

- Asamblea con los Jefes de Áreas
- Evaluación de Metas Físicas
- Proyección de Gastos
- Elaboración de Adendum
- Elaboración de documento final con firmas de autorización
- Entrega de documento ante el MINSA Central

La aprobación del presupuesto del Hospital es realizada por el MINSA Central el cual lo realiza aplicándole al monto presupuestario del periodo anterior el 9% este porcentaje lo aplican porque ya es una norma interna dentro del MINSA para efectos de aprobación del presupuesto y a su vez tomando en cuenta la proyección de los gastos presentados en los anteproyectos.

Los cambios que se dan en el presupuesto al momento de la aprobación es que por lo general se presupuesta una cantidad y se aprueba otra por lo que trae consigo la programación trimestral debido a esto los ajustes son más significativos en los siguientes rubros: Servicios personales y materiales y suministro. Para el periodo fiscal 2015 el monto aprobado fue superior al del anteproyecto aprobándole así C\$168, 093,126.00 obteniendo una diferencia de C\$ 15, 039,651.00, en comparación a lo que se había proyectado. Para poder obtener una mejor planificación en la presupuestación de la institución se plantean las siguientes estrategias de mejora:

- Estrategias Presupuestarias
- Proceso de Planificación Presupuestaria
- Formato de proyección de Gastos
- Formato de Capacitación sobre base legal

Con el análisis realizado a los objetivos se le da salida a los supuestos planteados llegando a la conclusión de que la aprobación del presupuesto por parte de MINSA central afecta todo el proceso de planificación y ejecución del presupuesto realizado en el Hospital San Juan de Dios Estelí y a su vez para la aprobación el MINSA evalúa cada uno de los anteproyectos presupuestarios que esta recibe y prioriza las necesidades más frecuentes dentro de las instituciones las cuales son conocidas a través de un Plan Estratégico donde establece la necesidades que se presentan por cada una de las áreas de la institución por lo que esto viene a traer las diferencias que común mente se presentan en los montos aprobados.

BIBLIOGRAFIA

Trabajos citados

- Abautia, C. C. (2005 de Diciembre de 15). *www.vingest.com*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de Coordinación de Presupuesto:
<http://www.vingest.com/pdf/Herramientas/MecanismosCoordinacion.pdf>
- Alfaro, J. (2012). *jalfaroman.files.wordpress.com*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de Contabilidad y Finanzas Gubernamental:
<https://jalfaroman.files.wordpress.com/2010/07/documento-contabilidad-gubernamental-v.pdf>
- Asamblea Nacional. (29 de agosto de 2005). *www.hacienda.gob.ni*. (G. n. 167, Editor) Recuperado el 4 de mayo de 2016, de Asamblea Nacional, :
<https://www.google.com.ni/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=ley%20de%20administraci%C3%B3n%20financiera%20y%20del%20r%C3%A9gimen%20presupuestario%20nicaragua>
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuestos* (Tercera ed.). Bogota Colombia: INTERPRINTER. Recuperado el 4 de mayo de 2016
- Facultad de Ciencias Economicas. (2010). *ejecucion presupuestaria Facultad de ciencias economicas*. Recuperado el 4 de mayo de 2016, de www.eco.unrc.edu.ar:
<http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/09/Cap-5-Ejecucion-Presupuestaria.pdf>
- Flores, M. (01 de Agosto de 2016). (I. Gutierrez, & N. Navarro, Entrevistadores)
- Galindo, J., & Guerrero, J. (2015). *Contabilidad Gubernamental*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de
https://books.google.com.ni/books?id=ptBUCwAAQBAJ&dq=contabilidad+gubernamental&hl=es&sa=X&redir_esc=y
- Gallo Aguirre, P. R. (2008). *Diccionario Juridico Nicaraguense* (Vol. II). Managua, Nicaragua: BITECSA. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016
- Jorge, R. (Septiembre de 2016). (G. R. Navarro Cruz Nancy, Entrevistador) Recuperado el Septiembre de 2016
- Leytón, R. S. (27 de Noviembre de 2007). *www.elnuevodiario.com.ni*. Recuperado el 31 de mayo de 2016, de Finanzas Públicas y Marco Presupuestario a Mediano Plazo:
<http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/2671-finanzas-publicas-marco-presupuestario-mediano-pla/>
- Ministerio de Finanzas. (s.f.). *www.finanzas.gob.ec*. Recuperado el 31 de 05 de 2016, de plan anual de inversiones: <http://www.finanzas.gob.ec/plan-anual-de-inv>
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público,. (s.f.). *www.hacienda.gob.ni*. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de Principios de Contabilidad Gubernamental:
https://www.google.com.ni/search?lr=lang_es&hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=contabilidad

d+gubernamental+%22contabilidad+gubernamental%22&num=10#hl=es&q=principios
+de+contabilidad+gubernamental

Ministerio de Hacienda,. (2014). *www.hacienda.gob.ni*. Recuperado el 25 de 05 de 2016, de
Plan Nacional de Desarrollo:
http://www.hacienda.gob.ni/hacienda/presupuesto2014/F_1_MGMP_PNDH.pdf

Noya, N. F. (2014). *Finanzas Publica*. Recuperado el 3 de Junio de 2016, de *www.eumed.net*:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1503/ciclo-presupuestario.htm>

Perez, P. V. (24 de Marzo de 2009). *www.mailxmail.com*. Recuperado el 9 de Mayo de 2016, de
Aplicacion Presupuestaria: [http://www.mailxmail.com/curso-economia-
gestion/aplicacion-presupuestaria](http://www.mailxmail.com/curso-economia-gestion/aplicacion-presupuestaria)

Reyes, J. (08 de Septiembre de 2016). (I. Gutierrez, & N. Navarro, Entrevistadores) Estelí,
Nicaragua. Recuperado el 08 de Septiembre de 2016

Rodriguez Martin., R. A. (2016). *www.expansion.com*. (I. E. S.L, Editor) Recuperado el 5 de
mayo de 2016, de Control de Presupuesto Expansion:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/control-presupuestario.html>

Saenz, A. (noviembre de 2002). *UCA.EDU*. Recuperado el 5 de Mayo de 2016, de CONCEPTOS
PARA LA INTERPRETACION Y ANALISIS DE PRESUPUESTO:
[https://www.google.com.ni/search?q=ley+de+contabilidad+gubernamental&oq=ley+d
e+contabilidad+gubernamental&aqs=chrome..69i57.12432j0j8&sourceid=chrome&ie=
UTF-8#q=que+es+formulacion+presupuestaria&start=10](https://www.google.com.ni/search?q=ley+de+contabilidad+gubernamental&oq=ley+d+e+contabilidad+gubernamental&aqs=chrome..69i57.12432j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=que+es+formulacion+presupuestaria&start=10)

yorleny flores, h. R. (2014). *seminario de graduacion*. Recuperado el 4 de mayo de 2016