



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

CALIDAD DE LA GESTIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DURANTE EL
PERIODO 2016 DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ESTELÍ

Trabajo monográfico para optar

al grado de

Licenciado en la Carrera de Banca y Finanzas

Autor/ Autores

Hernández Reyes Wendy Valeska

Hidalgo Santos Seyling Isamar

Gámez Gámez Reynaldo Yuriel

Tutor

MSC, Julio Rafael Berrios Noguera

Estelí, diciembre de 2017



Línea 1:
Gestión de Finanzas Públicas

Tema

Sistema presupuestario del estado y su incidencia en el desarrollo social

Subtema

Calidad de la gestión y ejecución del presupuesto de la
Alcaldía Municipal de Estelí, en el año 2016.

VALORACION DOCENTE

A través de la presente hago constar que: Seyling Isamar Hidalgo Santos, Wendy Valeska Hernández Reyes y Reynaldo Yuriel Gámez Gámez estudiantes de la carrera de banca y finanzas finalizaron su trabajo en investigación científica en el tema: Calidad de la gestión y ejecución del presupuesto 2016 de la Alcaldía Municipal de Estelí.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución y procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuestas del plan de acción propuesto.

Después de revisar la coherencia, contenido e incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes al analizar la calidad de la formulación, gestión y ejecución del presupuesto de la Alcaldía Municipal de Estelí en el año 2016. Además la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado, evidencia que ocupa un lugar importante en el desarrollo de métodos de estudiar los procedimientos para la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal, revisar las dificultades que se presentan en la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal. Y presentar los beneficios que conlleva la buena gestión e ejecución de los recursos asignados para la ejecución de proyectos en el presupuesto municipal.

Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecido en la normativa para Licenciatura vigente y, por lo tanto, está listo para ser presentado en la defensa final.

Dado en la ciudad de Estelí a los primeros días del mes de diciembre del 2017.

Atentamente,

Msc. Julio Rafael Berríos Noguera.
Docente- FAREM Estelí

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por darnos las fuerzas y sabiduría para superar los obstáculos y dificultades, por habernos dado salud para lograr nuestros objetivos y permitirnos el haber llegado hasta este momento tan importante de formación profesional. Muchos iniciamos el mismo camino pero pocos pudimos llegar hasta el final, gracias Dios por habernos dado inteligencia durante todo este tiempo, gracias a ti hoy finalmente pudimos concluir nuestros estudios.

A mi madre

Por creer en mí, por darme la mejor herencia que se le puede dar a un hijo, has dado todo tu esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa de mi vida, por darme apoyo incondicional. Gracias mamá

Wendy Valeska Hernández Reyes

A mi madre

Que con tu apoyo has logrado que llegue a esta meta, porque con amor me has mostrado la belleza de la vida, con tu ejemplo me has enseñado a vivir y a reír con el mundo, donde hemos compartido momentos felices, desvelos ambiciones e inquietudes. Con paciencia has forjado en mis sueños, ilusiones y esperanzas, me has hecho crecer como persona, ayudándome a salir adelante en momentos difíciles para hacer de mi lo que hoy soy. A tu lado, la vida es un regalo divino, porque eres y por siempre serás un ejemplo en mi vida. Gracias Madre, ¡Que Dios te bendiga.

Seyling Isamar Hidalgo Santos.

A mi Madre

Por el cariño, apoyo moral y económico que siempre recibí, con el cual logre culminar mi esfuerzo, terminando así mi carrera profesional. La cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir con Amor y Respeto.

Reynaldo Yuriel Gámez Gámez

Al Msc. Julio Rafael Berrios

Por ser mi guía de tesis, por su valioso asesoramiento en la realización de la misma, por los consejos y su paciencia.

**Wendy Valeska Hernández Reyes
Seyling Isamar Hidalgo Santos
Reynaldo Yuriel Gámez Gámez**

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, Dios. Por fortalecer mi mente y haberme permitido culminar mi carrera universitaria y guiarme por el buen camino. A mi madre por su apoyo, porque me ha dado todo lo que soy como persona valores, principios, carácter y perseverancia para conseguir mis objetivos. A mis maestros gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: Mcs. Julio Rafael Berrios Noguera por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

A la **Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua** por permitirme ser parte de la mejor universidad de Nicaragua.

Wendy Valeska Hernández Reyes

La vida se encuentra llena de retos, uno de ellos es la universidad y más que una meta es una base para mi entendimiento en el campo de estudio y lo que concierne mi vida y futuro. En primer lugar, dedico mi trabajo de tesis al ser más grande Dios que me ha dado la vida y la sabiduría. Mi empeño y esfuerzo se lo dedico de todo corazón a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, Gracias mami por ser mi compañera fiel durante todos mis años de estudio y por la mejor enseñanza de vida que me hacen ser una mejor persona. A mis maestros por su dedicación en mi formación profesional. Gracias a la vida por este nuevo triunfo.

Seyling Isamar Hidalgo Santos

A mis padres que me han dado la existencia; y en ella la capacidad por superarme y desear lo mejor en cada paso por este camino difícil y arduo de la vida. A mi hijo por ser la razón de mi vida y esfuerzo cada día, Gracias por ser como son, porque su presencia y persona han ayudado a construir y forjar la persona que ahora soy. A mis maestros que en el andar por la vida nos hemos ido encontrando; por que cada uno de ustedes han motivado mis sueños y esperanzas en consolidar un mundo más humano y con justicia. Gracias a todos, los que han recorrido conmigo este camino.

Reynaldo Yuriel Gámez Gámez.

RESUMEN

Con el fin de plantear las medidas de la ejecución del presupuesto participativo y su influencia en la calidad de la gestión y ejecución de los recursos públicos de la Alcaldía Municipal de Estelí en el año 2016, empleando como técnica de recolección de datos: entrevistas a colaboradores y guía de observación en el campo de estudio. Se identificaron los ejes de estudio alcaldía, presupuesto, gestión de calidad y ejecución utilizado por la alcaldía municipal de Estelí tanto los procedimientos que se llevan a cabo para su correcta ejecución de igual manera presentar los beneficios que conlleva una buena ejecución del presupuesto. Para realizar la propuesta de toma de decisiones estratégicas por medio del método FODA de acuerdo con el marco legal y su correcta aplicación como resultado los procedimientos son cumplidos de conformidad con la legislación vigente contando con profesionales capaces para la planificación y ejecución presupuestaria, se determinó que la ejecución presupuestaria de la Alcaldía se considera muy buena, con una calificación del 98% esto representa el óptimo aprovechamiento de los recursos presupuestarios. Como resultado se obtuvo la propuesta de estrategias y actividades que de mejoría a la institución por medio de la matriz planteada esto lleva a que el análisis lleva a proponer tres objetivos considerados estratégicos: promocionar lo que hace la alcaldía para proyectarse hacia los ciudadanos, en segundo lugar, tener instrumento de coerción para asegurarse una mejor recaudación de impuestos. Por último, se considera un pilar fundamental para el desarrollo del municipio, los planes que apuntan hacia el desarrollo de las MIPYMES turísticas.

Palabras Claves: Gestión, Calidad, Alcaldía, Presupuesto

ABSTRACT

In order to propose strategies for improving the implementation of the participatory budget and its influence on the quality of management and execution of public resources of the Municipal Council of Estelí in 2016, using data collection technique as: interviews with collaborators and observation guide. The lines of study of the mayor's office, budget, quality management and execution used by the municipal council of Estelí were identified, as well as the procedures that are carried out for its correct execution in the same way to present the benefits that a good execution of the budget entails. To make the strategic decision making proposal through the SWOT method in accordance with the legal framework and its correct application as a result, the procedures are complied with in accordance with the legislation in force, with professionals capable of planning and budgetary execution, it was determined that the budget execution of the Mayor's Office is considered very good, with a rating of 98%, this represents the optimal use of budgetary resources by the municipality. As a result, the proposal of strategies and activities was obtained that, to improve the institution through the proposal matrix, this leads to the analysis to propose three objectives considered strategic.

Keywords: Management, Quality, Mayor's Office, Budget

ÍNDICE

I.	INTRODUCCION	5
1.1.	Antecedentes	7
1.2.	Planteamiento del problema	8
1.3.	Formulación del problema.....	9
1.3.1.	Pregunta Problema.....	9
1.3.2.	Sistematización del problema.....	9
1.4.	Justificación	10
II.	OBJETIVOS	11
2.1.	Objetivo general.....	11
2.2.	Objetivos específicos	11
III.	MARCO TEÓRICO	12
3.1.	Alcaldía Municipal.....	12
3.1.1.	Concepto.....	12
3.1.2.	Competencias de la Alcaldía (Ley 40 Ley de Municipios , 2005)	12
3.1.3.	Base legal de las Alcaldías	13
3.1.4.	Ley #40 - Ley de Municipios	13
3.2.	Presupuesto Municipal (INIFOM, 2015).....	13
3.2.1.	Definición.	13
3.2.2.	Objetivos del presupuesto público	14
3.2.5.	Marco legal del presupuesto.....	19
3.3.	Gestión de Calidad.....	26
3.3.1.	Definición de calidad (Universidad Corporativa de Colombia, 2017)	26
3.3.2.	Importancia de la gestión de calidad	27
IV.	SUPUESTO.....	29
4.1.	Supuesto.....	29
4.2.	Matriz de Categorías y Subcategorías.....	30
V.	DISEÑO METODOLOGICO	34

5.1. Tipo de investigación.	34
5.1.1. Tipo de estudio del trabajo.....	34
5.2. Universo, Muestra y Unidad de análisis.....	34
5.2.1. Población o universo.....	34
5.2.2. Muestra.....	35
5.3. Método y técnica de recolección de datos.	35
5.3.1. Revisión Documental	35
5.3.2. Guía de Observación	36
5.3.3. Entrevista	36
5.4. Etapas de investigación.....	36
5.4.1. Primera Etapa: Investigación documental.	36
5.4.2. Segunda Etapa: Elaboración de instrumentos.....	36
5.4.3. Tercera Etapa: Trabajo de campo	36
5.4.4. Cuarta Etapa: Elaboración de Documento final.....	36
VI. RESULTADOS.....	37
VII. CONCLUSIONES.....	55
VIII. RECOMENDACIONES.....	56
IX. BIBLIOGRAFIA	57
X. ANEXOS	60

INDICES DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema del proceso de formulación presupuestaria	19
Ilustración 2: Etapas de la elaboración del presupuesto	38
Ilustración 3: Proceso de seguimiento de proyectos.....	40
Ilustración 4: Proceso de recaudación.....	43

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de categoría porcentual municipal	17
Tabla 2: Ejecución presupuestaria 2016.....	48
Tabla 3: Ejecución de proyectos en el año 2016	49
Tabla 4: Estrategias para la mejora de la calidad	53
Tabla 5 Matriz de salida de los objetivos estratégicos	54

I. INTRODUCCION

La presente investigación trata sobre la Calidad de la Gestión y ejecución del presupuesto del año 2016, de la Alcaldía Municipal de Estelí.

El Presupuesto Municipal es un instrumento de planificación, y dado su carácter taxativo para mostrar en estricto orden los rubros de ingresos y egresos presupuestarios, permite presentar las condiciones y posibilidades del accionar municipal. La estructura presupuestaria diseñada por las autoridades municipales toma en cuenta la naturaleza económica de los ingresos, el gasto, las finalidades y los objetivos que se pretenden lograr en el período presupuestado.

Se resalta la importancia que tiene el presupuesto para los ciudadanos para ejercer su derecho de acceso a la información y a las diferentes unidades de enlace de transparencia, para realizar las observaciones, que como ciudadanos puedan interesarles y saber en qué se utiliza los ingresos públicos en el fortalecimiento del desarrollo social. Estos recursos deben tener como finalidad mejorar el bienestar y calidad de vida de la sociedad, así como proporcionar una gestión de gobierno eficiente, fortalecer la gobernabilidad, fomentar la paz, y la convivencia armónica en el municipio.

El trabajo se presenta en cuatro partes. En la primera, se abordan los aspectos conceptuales acerca de las Alcaldías, su base legal y su constitución política como órgano deliberante en el país. En la segunda parte, se menciona Presupuesto Municipal, su definición, objetivos del presupuesto público, proceso presupuestario, aprobación del presupuesto, etapas y marco legal del presupuesto, así como la importancia de su correcta estimación. En el tercer capítulo se expone la metodología aplicada. En el último y cuarto capítulo, se informa acerca de la gestión de calidad, su definición, importancia de la gestión de calidad, factores relacionados con la calidad y su relación con la ejecución presupuestaria.

El estudio incluye la presentación del marco jurídico del proceso de formulación, ejecución y evaluación del presupuesto Municipal en estricto apego a las leyes #376 Ley de Régimen Presupuestario Municipal, #801 Ley de Contrataciones Administrativas Municipales, #40 Ley de Municipios.

Para que exista una buena gestión y ejecución del bien público, las autoridades edilicias, aplican estas herramientas jurídicas, que establecen controles adecuados para preparar y administrar el presupuesto y sus modificaciones, a fin de garantizar la disponibilidad de los recursos tributarios y no tributarios para el desarrollo de sus actividades y que estén en línea con los objetivos, metas o propósitos de la Municipalidad.

El interés final de los autores del estudio, es evaluar y presentar los resultados de la ejecución presupuestaria del año 2016, para calificar la calidad de la gestión de las autoridades de la municipalidad.

1.1. Antecedentes

En la búsqueda de información pertinente, se pudo confirmar que se han realizado diversas investigaciones acerca de la gestión y ejecución de presupuestos en los últimos años, las que se consideran de mucha importancia para reforzar de la investigación.

En la Biblioteca Urania Zelaya, de FAREM Estelí, se encontraron tres investigaciones relacionadas con la gestión y ejecución presupuestaria en las Alcaldías de los municipios de Estelí, Condega y Yalaguina, que citamos a continuación:

- La primera aborda el tema: *“Ejecución Presupuestaria en la Alcaldía Municipal de Condega del año 2005”*. Elaborada por los bachilleres: Yasmína del Rosario Herrera Araúz y Erick David Castillo Araúz, en la que se evaluó el nivel de ejecución del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Condega durante el año 2005. Concluye que durante el proceso de ejecución del presupuesto destinaron recursos de capital por un total de C\$18,697,875.40 con los cuales se ejecutaron exitosamente un total de 50 proyectos sociales tanto en el casco urbano como en las comunidades rurales del municipio.
- El segundo tema *“Proceso de ejecución y contabilización del presupuesto Municipal en la Alcaldía de Yalaguina durante el año 2013”*. Los autores Fíama del Rosario Acuña Acevedo e Isayara Betsabeth Obando Romero. En el trabajo se analiza el proceso de ejecución, contabilización y rendición de cuentas del presupuesto en la Alcaldía de Yalaguina durante el año 2013. Se concluye que en la Alcaldía Municipal de Yalaguina se lleva una contabilidad presupuestaria, en la que se incluyen diversos procesos e involucra diversas áreas de la municipalidad.
- El tercer tema aborda la *“Eficiencia de la inversión pública ejecutada por el gobierno Municipal y su contribución a la economía de la ciudad de Estelí 2011-2014”* los autores Ana Cristina Toruño Hernández, Eveling Yesenia Rugama Castillo y Kevin Samuel Castellón Ruiz. La tesis analiza la eficiencia de la inversión pública ejecutada por el Gobierno Municipal y su contribución a la economía de Estelí en el periodo 2011-2014., se concluyó que el proceso de rendición de cuenta que se hace en la municipalidad, es legal y ético, llevado a cabo por la administración para manejar y llevar en completo orden los recursos públicos, constituidos por transferencias y recaudaciones, necesarios para la ejecución de proyectos.

La revisión de estos antecedentes enseña que existen estudios relacionados con las municipalidades y sus presupuestos. Sin embargo, se carece de una investigación que evalúe acerca de los parámetros de Calidad de la gestión presupuestaria de la Alcaldía Municipal de Estelí.

1.2. Planteamiento del problema

La Alcaldía Municipal de Estelí al igual que la gran mayoría de alcaldías de su misma categoría, presenta dificultades para hacer una correcta gestión de la ejecución presupuestaria, tanto en las operaciones corrientes como de capital.

Pese a que la mayoría de los proyectos de inversión física que se ejecutan en el municipio, emanan del Plan de Inversiones Municipal (PIA) y este a su vez del Plan de Desarrollo Humano Municipal (PDHM), en el que se planifican todas las líneas de desarrollo del municipio, siempre habrá proyectos o necesidades que la población estima con mayor prioridad en sus territorios y que jamás son atendidas sus demandas. Esta situación crea en la mayoría de las veces, mucho malestar dentro de la población a pesar de que existen en los territorios, organizaciones comunales y gremiales que elevan ante el pleno del Concejo tales demandas, tratando de darles la prioridad requerida.

La expresión que las municipalidades utilizan para el ordenamiento de las inversiones y gasto operacional son los presupuestos anuales. Por ejemplo, los ingresos presupuestarios corrientes provienen de las recaudaciones de todos los contribuyentes, pero la gran mayoría no ha adquirido la conciencia suficiente y necesaria para tributar oportunamente en la municipalidad. El punto es, que los evasores de impuestos disminuyen las capacidades de las alcaldías para proyectar más recursos a los barrios y a las comunidades en el afán de llevarles obras de verdadero progreso. La alcaldía tiene la obligación de destinar parte de esos ingresos corrientes a las inversiones, pero el grueso de recursos para inversiones proviene de las Transferencias Municipales, que anualmente el gobierno central otorga a todas las alcaldías para tales fines.

Se considera, pues, que la falta de pago de los impuestos es causada por el desinterés de los contribuyentes, que no consideran importante dar su contribución a la municipalidad, pero también porque la alcaldía no cuenta con elementos coercitivos que los obligue al pago, en un modelo parecido al que ejerce la Dirección General de Ingresos, que establece respeto y castigos monetarios para los morosos.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Pregunta Problema

¿En qué medida la ejecución del presupuesto participativo influye en la calidad de la gestión y ejecución de los recursos públicos de la Alcaldía Municipal de Estelí en el año 2016?

1.3.2. Sistematización del problema

¿Cuáles son los procedimientos que se realizan para la elaboración del presupuesto Municipal?

¿Qué contingencias se presentan al momento de la formulación, ejecución y gestión del presupuesto de la ciudad de Estelí?

¿Cuáles son los beneficios que tendrían los pobladores del territorio municipal con una buena gestión de la ejecución de proyectos de la Alcaldía Municipal de Estelí?

¿Qué estrategias se pueden proponer para la mejora de gestión y ejecución del presupuesto municipal?

1.4. Justificación

La presente investigación permitirá conocer los niveles de ejecución como indicador de calidad de la gestión y ejecución del presupuesto de la Alcaldía Municipal de Estelí, en el año 2016.

La buena gestión y ejecución presupuestaria depende principalmente del proceso de su formulación, que por designios del Concejo Municipal, de manera colegiada priorizan con los órganos del poder ciudadano el contenido del presupuesto anual, tanto en los gastos operativos como los gastos capital, es decir, las inversiones que se deben hacer en el año presupuestario, tomando como punto de partida el Plan de Inversiones Municipal, que es elaborado como propuestas del Equipo Técnico Municipal, presidido por la Dirección de Finanzas y Dirección de Inversiones.

Entonces, el presupuesto no es el producto de un solo funcionario, sino del consenso político y administrativo de los funcionarios de la municipalidad.

Se pretende con la investigación proporcionar información sobre la formulación, gestión y ejecución presupuestaria y mostrar su incidencia en la población con proyectos físicos y sociales, asimismo, las causas que pudiera tener la sub – ejecución, de tal manera que se puedan ofrecer alternativas factibles siempre con la participación ciudadana que contribuyan a la mejora constante de la calidad de vida la ciudadanía.

La investigación realizada tiene relevancia práctica por las facilidades que brinda a los ciudadanos del municipio de Estelí para conocer del presupuesto, su gestión, ejecución y desarrollo de los proyectos.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Analizar la calidad de la formulación, gestión y ejecución del presupuesto de la Alcaldía Municipal de Estelí en el año 2016.

2.2. Objetivos específicos

- 2.2.1. Estudiar los procedimientos para la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal.
- 2.2.2. Revisar las dificultades que se presentan en la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal.
- 2.2.3. Presentar los beneficios que conlleva la buena gestión y ejecución de los recursos asignados para la ejecución de proyectos en el presupuesto municipal.
- 2.2.4. Proponer estrategias para la mejora de gestión y ejecución del presupuesto municipal.

III. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los cuatro ejes teóricos seleccionados para orientar a los lectores en la buena comprensión de los principales temas abordados en el estudio, que son: 1. La Alcaldía. 2. Los presupuestos. 3. Gestión de calidad y 4. Ejecución

3.1. Alcaldía Municipal

3.1.1. Concepto

En opinión de (Legalmag, 2016), la Alcaldía Municipal es un órgano creado por ley que se elige por representación popular y es el encargado del gobierno y la administración del municipio, esta constituye una organización estatal, establecida en un territorio determinado el cual le pertenece, organizado bajo ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y condición de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bienestar social.

La Alcaldía Municipal de Estelí (AME), es una institución que promueve el desarrollo humano, progreso de la ciudad y conservación del medio ambiente, de carácter social sin fines de lucro. Tiene como función velar por el cumplimiento constitucional relacionado al desarrollo, progreso de la ciudad y la conservación del ambiente.

3.1.2. Competencias de la Alcaldía (Ley 40 Ley de Municipios , 2005)

Conforme al Artículo # 7 de la Ley de Municipios, el gobierno Municipal tendrá, entre otras las competencias siguientes:

- Control del desarrollo urbano y del uso del suelo.
- Higiene comunal y Protección del medio ambiente.
- Ornato público.
- Construcción y mantenimiento de calles, aceras, andenes, parques, plazas, puentes y área de esparcimiento y recreo.
- Construcción y administración de mercado, rastros y lavaderos públicos.
- Limpieza pública y recolección, desaparición y tratamiento de residuos sólidos.
- Drenaje de aguas pluviales.
- Contribuir a la construcción y mantenimiento de caminos vecinales y cualquier otra vía de comunicación inter municipal.
- Construcción, mantenimiento y administración de cementerios.
- Vigilar la exactitud de pesas y medidas.

- Creación y mantenimiento de viveros para arborizar y reforestar el Municipio.
- Establecimiento de bibliotecas, museos, bandas Municipales, parques zoológicos, promoción de fiestas tradicionales y del folklore y toda clase de actividades que promuevan la educación, la cultura, el deporte y el turismo.
- Autorización y registro de fierros, guías de transporte y cartas de venta de semovientes.
- Alumbrado público.

3.1.3. Base legal de las Alcaldías

3.1.3.1. Constitución Política de Nicaragua

En la legislación de Nicaragua reconoce a la alcaldía municipal como institución con autonomía municipal y estructura organizativa funcional. La carta Magna contiene cada una de especificaciones que determina a cada territorio en la división política administrativa de Nicaragua esta posea cuatro artículos referidos al tema:

- Se establece la división del territorio nacional en Departamentos, regiones autónomas de la costa Atlántica y Municipios. (Arto 175)
- Reconocimiento constitucional de la autonomía Municipal (Arto.176.1)
- Carácter tridimensional de la autonomía Municipal, autonomía política, administrativa y financiera. (Arto. 177.1)
- Obligación al Estado de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la Republica a los Municipios del país, priorizando a los que tengan menos capacidad de ingresos, y reservando en la ley su distribución y porcentaje. (Arto 178)

3.1.4. Ley #40 - Ley de Municipios

La ley #40, es la que determina las facultades que gozan todos los gobiernos municipales de participar en democracia y plena autonomía, decreta la competencia en todas las materias que incidan en el desarrollo socioeconómico y en la conservación del medio ambiente. Las Alcaldías deben trabajar conforme lo establecen estas y otras leyes vigentes en el país.

3.2. Presupuesto Municipal (INIFOM, 2015)

3.2.1. Definición.

El presupuesto municipal es una herramienta de control en el cual se estiman los ingresos que esperan recaudar y los egresos que se esperan realizar durante el año. Como plan

financiero debe responder a la capacidad económica y a las políticas o líneas de acción aprobadas por la máxima Autoridad.

Afirman (Albi Ibañez; González-Páramo; Zubiri, 2009) que es un instrumento de la planificación expresado en términos financieros, en el cual se reflejan los gastos y aplicaciones, así como 'los ingresos y fuentes de recursos, que un organismo, sector, municipio, estado o acción, tendrá durante un periodo determinado con base en políticas específicas que derivan en objetivos definidos para las diversas áreas que interactúan en la acción de gobierno.

3.2.2. Objetivos del presupuesto público

Como refleja (INIFOM, 2015) en cada uno de los objetivos, el presupuesto busca la mejor forma de:

- Administrar los recursos públicos aportados por la Municipalidad en general para así a través de ello se generen beneficios en pro del mejoramiento económico social de la ciudad.
- Prever Ingresos y gastos mutuos para anticiparse a las necesidades del Estado.
- Transformar las políticas del gobierno en programas de acción por medio de la asignación de recursos.
- Proveer la estricta información para las cuentas Públicas y la contabilidad fiscal.
- Permitir la evaluación periódica de la gestión gubernamental.
- Facilitar el proceso administrativo.
- Proveer la base legal para la realización del gasto público.
- Cumplir con los planes de la nación a largo, mediano y corto plazo
- Coordinar las decisiones políticas, económicas y sociales

3.2.3. Contenido del presupuesto (*Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal*)

3.2.3.1. Presupuesto de Ingresos

El Presupuesto de Ingresos de las Municipalidades es la estimación de los ingresos que se esperan recaudar en un período, provenientes de Ingresos Corrientes e Ingresos de Capital.

Los Ingresos corrientes provienen de los impuestos, tasas y contribuciones especiales que recauda la municipalidad originados en los derechos de la municipalidad y cancelados en el año en que se ejecuta el presupuesto.

Los impuestos municipales son las obligaciones a favor de la municipalidad que pagan los ciudadanos de una circunscripción para el sostenimiento general del gobierno local, siempre y cuando estén dentro de los supuestos previstos por la Ley. Los impuestos municipales vigentes son los siguientes: matrículas y licencias, impuestos sobre ingresos, sobre ventas y servicios, rodamiento, bienes inmuebles y otros impuestos.

Las tasas son cobradas a los contribuyentes por la prestación de un servicio y pueden ser tasas por aprovechamiento y por servicio. Las tasas por aprovechamiento se originan por la utilización de un bien de dominio público o el desarrollo de una actividad en ellos que beneficie al contribuyente; incluye tasa por el aprovechamiento de un terreno, por la extracción de productos (madera, arena, etc.) en terrenos municipales, por la ubicación de puestos en terrenos públicos, por la construcción de rampas en cunetas, por realización de obras en la vía pública, por la ubicación de rótulos de publicidad, por derechos de piso, por ventas ambulantes, por el uso de instalaciones municipales y por otros aprovechamientos.

Las tasas por servicios son las que se cobran por la presentación de un servicio por parte de la municipalidad. Incluye las tasas por servicio de basura y limpieza, por la limpieza de rondas en los caminos, por el uso del cementerio, arrendamiento del tramo del mercado, uso del rastro, derecho de corralaje y destace, inscripción y refrenda de fierros, carta de venta y guía de traspaso de ganado, inscripción y certificación del registro civil, por extensión de solvencias y otros certificados, por reparaciones que realice la municipalidad a favor de particulares, por la extensión de permisos de construcción, por derechos de línea, por las inspecciones que realice la municipalidad, por concepto de venta de especies fiscales y formularios, por la realización de avalúos catastrales, por el permiso de operación de transporte y por otros servicios municipales.

Las contribuciones especiales se originan en el beneficio directo que perciben los pobladores debido a la ejecución de obras por parte de la municipalidad y que se traducen en mayor valor de las propiedades para los contribuyentes tales como, pavimentación, adoquinado y en cuneteado de calles, instalación de servicio de agua potable y alcantarillado, otras contribuciones especiales.

Los ingresos de Capital representan un conjunto de ingresos no recurrentes que la municipalidad recibe de fuentes diversas como transferencia, donaciones, préstamos e ingresos financieros, venta y alquiler de activos de la municipalidad y otros ingresos. Asimismo, se incluye en los ingresos de capital, las recuperaciones de pagos en años anteriores en concepto de impuestos, tasas o contribuciones.

Las transferencias se refieren a aquellas provenientes del gobierno central, de la Asamblea Nacional y otras.

Las donaciones son ingresos provenientes de organismos extranjeros o instituciones del sector privado nacional e internacional.

Préstamos a corto y largo plazo comprenden los ingresos provenientes de préstamos concedidos a la municipalidad por entidades privadas o públicas, nacionales o extranjeras, o por valores (bonos) emitidos por la municipalidad. Asimismo, se incluyen los ingresos financieros provenientes de intereses o ingresos por mantenimiento de valores originados en la tenencia de cuentas de ahorro o valores de la municipalidad, así como del reintegro de préstamos concedidos por la municipalidad a personas e instituciones.

Los Ingresos de los Presupuestos Municipales no tienen niveles de desagregación en Subprogramas, por lo tanto, se constituyen en un solo Programa. La clasificación de Ingresos de conformidad con el sistema del Presupuesto por Programas se estructura en Grupos, Sub-grupos, Región y Descripción.

3.2.3.2. Presupuesto de Egresos

El Presupuesto de Egresos es la estimación de las erogaciones o desembolsos en dinero que, durante el ejercicio presupuestario, deberá realizar la administración municipal para cubrir los egresos corrientes, las inversiones físicas y sociales necesarias para cumplir con los objetivos planteados en los diferentes Programas de la Municipalidad para el año.

De esta manera el presupuesto de egresos se integra por los diferentes Presupuestos por Programas, Subprogramas y Componentes, definido a partir de la estructura organizativa vigente en cada municipalidad. Cada una de las unidades organizativas define objetivos específicos y presupuesta los recursos necesarios para alcanzarlos.

El presupuesto de egresos, se divide en egresos corrientes y egresos de capital. Los Egresos Corrientes, contienen los gastos de personal, servicios e insumos, servicios municipales, mantenimiento de obras, pago de intereses sobre préstamos recibidos y transferencias.

Los Egresos de Capital, contienen las Inversiones físicas y sociales, fortalecimiento institucional, pago de deudas, donaciones y transferencias.

Para la formulación del Presupuesto de cada unidad organizativa se utiliza el Catálogo de Cuentas estructurado en Grupos, Sub-Grupos, Renglón y Sub-Renglón.

Por aparte, se tienen que hacer cálculos para determinar los salarios y dietas de las autoridades electas, y para estos efectos se establecen porcentajes mínimos que servirán de base para estos cálculos.

Estos porcentajes establecen una correlación entre los ingresos corrientes anuales de la Municipalidad y los salarios de los Alcaldes, Vice-Alcaldes, Secretarios del Consejo y las

dietas por sesión ordinaria y comisiones de los Concejales al mismo tiempo que equiparan estos pagos en los municipios de una misma categoría. Los porcentajes definidos para cada categoría de municipios son los siguientes:

- Categoría A: Hasta el 1.5% de los ingresos corrientes anuales.
- Categoría B: Hasta el 6% de los ingresos corrientes anuales
- Categoría C: Hasta el 8% de los ingresos corrientes anuales.
- Categoría D: Hasta el 12% de los ingresos corrientes anuales.
- Categoría E: Hasta el 16% de los ingresos corrientes anuales.
- Categoría F: Hasta el 20% de los ingresos corrientes anuales.
- Categoría G: Hasta el 24% de los ingresos corrientes anuales.
- Categoría H: Hasta el 30% de los ingresos corrientes anuales.

Por sus niveles de ingresos, la municipalidad de Estelí pertenece a la categoría B. Se establecen por Categorías de Municipio, los porcentajes mínimos que, respecto a los ingresos Corrientes anuales, deberán destinar para inversiones y reparaciones de la infraestructura y equipo que prolongue su vida útil.

CATEGORIA DE MUNICIPIO	INVERSION ANUAL MINIMA
A	40%
B	30%
C y D	20%
E, F, G, y H	10%

Tabla 1 Tabla de categoría porcentual municipal

3.2.4. Proceso Presupuestario (*INIFOM, www.inifom.gob.ni, 2015*)

El proceso presupuestario es un proceso continuo que se entrelaza con un nuevo proceso presupuestario cada año; así cuando se está ejecutando el presupuesto del año actual se está formulando el presupuesto del año siguiente.

Menciona la (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal) que el proceso de elaboración del presupuesto Municipal es el resultado de un conjunto de actividades, consulta a la ciudadanía, estudios y documentos que se realizan en la Municipalidad.

La elaboración del presupuesto se hará en el periodo comprendido entre el 1º. de agosto y la fecha de su presentación, ante el Concejo Municipal.

Conforme a lo estipulado en la Ley de Municipios, el alcalde es el responsable de la elaboración del proyecto del presupuesto Municipal del año inmediato siguiente, para lo cual por medio de un acuerdo regulará los procedimientos administrativos interno necesario.

El proyecto de ordenanza deberá ser presentado por el alcalde al Concejo Municipal, a más tardar el 15 de octubre de cada año.

3.2.4.1. Consultas (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal)

Sin perjuicio a lo dispuesto por la Ley de Municipios en su arto.36, a más tardar el 16 de octubre el Concejo Municipal, mediante resolución hará público el proceso de consulta de la población el proyecto sobre la ordenanza del presupuesto Municipal anual, convocándola a participar en el mismo.

El Concejo Municipal creará una comisión especial de presupuesto, la cual estará a cargo de organizar y ejecutar las distintas modalidades de consulta. El proceso de consulta deberá incluir las siguientes actividades:

1. Periodo en que el alcalde pondrá a disposición de la ciudadanía el proyecto de presupuesto.
2. Consulta por los concejales entre la población.
3. Mecanismo de solicitud de audiencia de la comisión especial y periodo de realización de las mismas.
4. Fecha de realización de o los cabildos.
5. Fecha de la sesión del Concejo Municipal en la que se debatirá y aprobará el proyecto de ordenanza del presupuesto Municipal.

3.2.4.2. Aprobación del presupuesto (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal)

El proyecto de presupuesto formulado por el comité técnico es revisado y ajustado de acuerdo a las orientaciones de la comisión, posteriormente el proyecto es presentado por el alcalde al Concejo Municipal. Donde incluirá:

- El contenido del presupuesto.
- Las metas propuestas.
- El programa de inversiones, el cual debe realizarse del plan de desarrollo Municipal.

El proyecto de ordenanza del presupuesto Municipal deberá contener:

- Su objeto.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

- La disposición aprobatoria del presupuesto Municipal de ingresos.
- La disposición aprobatoria del presupuesto Municipal de egresos.
- Vigencia y publicación.
- El presupuesto Municipal propiamente dicho, como anexo.

El Concejo Municipal deberá aprobar la ordenanza Municipal que contiene el proyecto de presupuesto Municipal, antes del 31 de diciembre del año que se elaborara el mismo.

En caso que el Concejo Municipal no aprobase antes del 31 de diciembre quedara automáticamente prorrogada la vigencia del anterior, sin perjuicios de la transferencia presupuestaria a favor de las Municipalidades. El Concejo deberá discutir y aprobar el presupuesto ante de finalizar el primer trimestre del año correspondiente; si no lo hiciere regirá para el resto del año del presupuesto del ejercicio presupuestario anterior.

3.2.4.3. Esquema del proceso de Formulación Presupuestaria Municipal (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal)

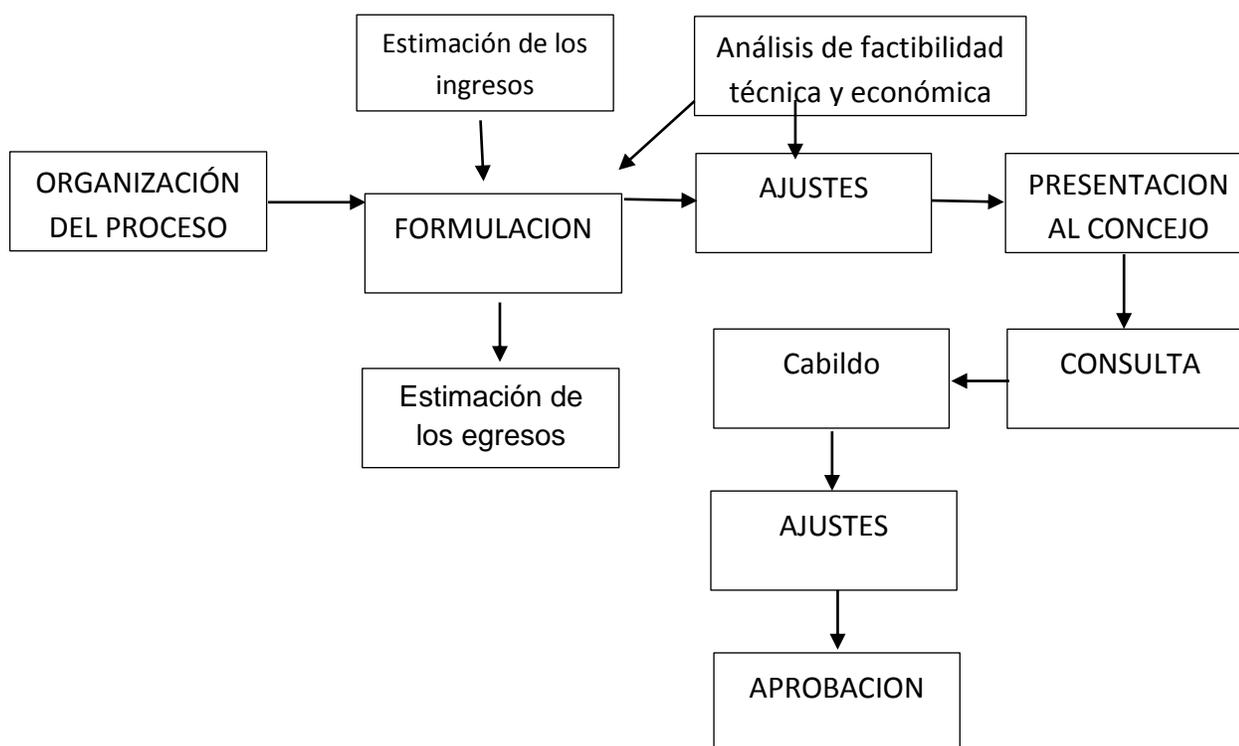


Ilustración 1: Esquema del proceso de formulación presupuestaria

3.2.5. Marco legal del presupuesto

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las municipalidades determinan el alcance y naturaleza de la participación política.

Ley #376. Ley de Régimen Presupuestario Municipal

Esta ley establece las normas y principios generales que requieren las municipalidades para la elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de sus presupuestos. Es de aplicación obligatoria para todos los municipios del país.

La ley establece que el presupuesto anual, como como plan financiero de obligatorio cumplimiento del Gobierno Municipal, debe responder a las capacidades económicas de ingresos y a las políticas o líneas de acción para el desarrollo del Municipio aprobados por el Concejo Municipal.

La formulación y ejecución del Presupuesto Municipal deberá ajustarse a las normas generales siguientes:

1. La Ordenanza Anual del Presupuesto Municipal no puede, bajo ningún supuesto, crear nuevos Tributos Municipales, los cuales son ámbito exclusivo de la Normatividad jurídica en materia Municipal.
2. Todo ingreso superior a lo presupuestado requiere para su ejecución una ampliación presupuestaria, y se destinarán preferentemente si no tiene destino específico a gastos de inversión.
3. Los bienes y fondos provenientes de donaciones y transferencias para fines específicos, no podrán ser utilizados para finalidad diferente.
4. Los egresos, en ningún caso, podrán exceder a los ingresos.
5. El egreso corriente solamente podrá financiarse con los ingresos corrientes de las Municipalidades. Excepcionalmente el egreso corriente podrá ser financiado con el porcentaje de las transferencias o asignaciones del presupuesto de la República o de entes descentralizados destinados a gastos corrientes.
6. Durante los últimos seis meses del período de gobierno Municipal no se podrá:
 - a. Aprobar compromisos que afecten los gastos corrientes del período siguiente.
 - b. Modificar la Ordenanza del Presupuesto Anual para incrementar los gastos corrientes.
 - c. Cobrar impuestos, tasas y contribuciones especiales correspondientes a los años subsiguientes.

3.2.5.1. Ley #466. Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua. Aprobada el 3 de Julio del 2003.

El objeto de la Ley es el establecimiento del Sistema de Transferencias Presupuestarias a

los municipios en cumplimiento del precepto contemplado en el artículo 177 de la Constitución Política, el cual establece la obligatoriedad del Estado de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingreso.

Los objetivos fundamentales del Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios de Nicaragua son los siguientes:

1. Promover el desarrollo integral y armónico de las diversas partes del territorio nacional, conforme lo establece el artículo 179 de la Constitución Política.
2. Contribuir a la disminución del desequilibrio entre la capacidad de ingresos corrientes y el costo de la prestación de las competencias municipales.
3. Estimular la recaudación tributaria local y la eficiencia en la administración municipal.
4. Posibilitar la gestión e implementación de políticas y estrategias locales de desarrollo, en el marco de la autonomía municipal, y facilitar la capacidad para administrar políticas y programas nacionales de desarrollo y lucha contra la pobreza.
5. Contribuir a la transparencia en la gestión local, incentivando la participación ciudadana y la auditoría social, en el Presupuesto, los Planes Estratégicos, Operativos y de Inversión Municipal.

3.2.5.2. Ley #622. Ley de Contrataciones Municipales

Esta ley establece las normas y procedimientos para regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, arrendamientos, consultorías y construcción de obras públicas, que en el ejercicio de sus competencias lleve a cabo el Municipio y/o el Sector Municipal.

✓ Principios generales de las contrataciones Municipales

Principio de Eficiencia y Celeridad: Los gobiernos locales en su gestión, están en la obligación de planificar, ejecutar y supervisar las contrataciones que lleven a cabo, de tal forma que satisfagan sus necesidades en las mejores condiciones de racionalidad, celeridad, costo y calidad, seleccionando siempre la oferta más conveniente en provecho de los pobladores de su circunscripción territorial.

Principio de Publicidad y Transparencia: Los procedimientos de contratación deberán de garantizar el acceso de los oferentes a conocer la información relacionada con las contrataciones, a través de la publicidad por los medios correspondientes, únicamente se prohíbe proporcionar información que pueda colocar a un oferente en posición de ventaja

respecto de otro, o a los documentos que se consideren de acceso confidencial. La escogencia del oferente en los procedimientos de contratación Municipal se debe realizar de forma transparente.

Principio de Igualdad y Libre Competencia: Se deberá garantizar que todos los oferentes que cumplan con los requisitos establecidos en la presente Ley, puedan participar en los procesos de contratación en igualdad de condiciones y sin más restricciones que las establecidas por la Constitución Política y las leyes o de aquellas derivadas de los Pliegos de Bases y Condiciones de la contratación

Principio de Autonomía: Es el derecho de los Municipios de administrar y gestionar sus recursos de forma independiente y autónoma, con la finalidad de proteger los intereses de sus pobladores, de conformidad a lo establecido en la ley de la materia.

✓ **Requisitos previos e inicio del proceso de contratación**

Programación de las Contrataciones: Los Municipios deben programar las contrataciones que pretendan llevar a cabo durante el año, incluirlas dentro de su presupuesto anual y darlas a conocer a través de un Plan General de Adquisiciones que se publicará dentro del primer trimestre de cada período presupuestario, en La Gaceta, Diario Oficial, sin perjuicio de su publicación en la tabla de avisos del Municipio. Los Planes Generales de Adquisiciones, podrán ser modificados para incluir en ellos contrataciones no consideradas inicialmente. El que una contratación esté dentro del plan, no representa para el Municipio obligación de llevarla a cabo.

✓ **Contenido del Plan General de Adquisiciones:**

El Plan Anual de Adquisiciones, deberá contener como mínimo la siguiente información:

1. Todos los bienes, obras, servicios que se han de adquirir en el transcurso del año.
2. Proyecto o Programa dentro del cual se llevará a cabo la contratación.
3. Tipo de procedimiento a ser utilizado.
4. Procedencia de los fondos que financiarán la adquisición.
5. Calendario estimado para el inicio de los procedimientos de cada adquisición.
6. Cualquier información adicional, que estime conveniente el Municipio.

Requisitos Previos: Previo al inicio de todo proceso de contratación, se deberá contar con los estudios técnicos, diseños y especificaciones necesarios para su desarrollo, que justifiquen la contratación, asimismo, se deberá verificar que se cuenta con los recursos presupuestarios suficientes para hacer frente a las obligaciones que de ella se deriven. Toda esta documentación, formará parte del expediente de contratación respectivo.

Competencia e Inicio del Procedimiento: La autoridad competente para dar inicio al procedimiento de contratación, es el Alcalde, quien emitirá una resolución ordenando el inicio del proceso. En el caso del Sector Municipal, la competencia corresponde a la máxima autoridad del mismo. En dicha resolución deberá expresarse la finalidad pública que se persigue satisfacer, una referencia de su justificación dentro del presupuesto y de la procedencia de los fondos.

Estimación de la Contratación: Para determinar el tipo de procedimiento a utilizarse en la contratación, se deberá estimar el monto total de la misma, tomando en cuenta el costo principal de la contratación, fletes, seguros, comisiones, intereses, tributos, los derechos, las primas y cualquier suma que deba ser desembolsada como consecuencia de la contratación. En las contrataciones de objeto continuo o sucesivo y en aquellas celebradas por un plazo determinado, se tomará como monto el valor total del contrato durante su vigencia.

✓ **Unidad de adquisiciones, unidad normativa y comité de licitación sección primera unidad de adquisiciones**

Unidad de Adquisiciones: En cada Municipio y/o Sector Municipal, deberá existir una Unidad de Adquisiciones. En los Municipios en que el volumen de sus operaciones lo requiera, se podrán conformar varias sub-unidades de adquisiciones, subordinadas a la Unidad de Adquisiciones Central. La Unidad de Adquisiciones estará subordinada directamente al Alcalde. En el caso del Sector Municipal esta unidad estará subordinada a su máxima autoridad.

Competencia de la Unidad de Adquisiciones: La Unidad de Adquisiciones es competente para llevar a cabo el procedimiento de contratación bajo la modalidad de compra por cotización.

✓ **Funciones de la Unidad de Adquisiciones:**

Son funciones de la Unidad de Adquisiciones las siguientes:

- a. Planificar, desarrollar y dar seguimiento a los procedimientos de contratación en todas sus modalidades.
- b. Asesorar al Comité de Licitación.
- c. Colaborar con el Comité de Licitación en la elaboración de los Pliegos de Bases y Condiciones, Convocatorias, Resoluciones y Recomendaciones de adjudicación.
- d. Conformar y Custodiar los expedientes de las Contrataciones.
- e. Recibir y custodiar las ofertas en los casos de compra por cotización.

- f. Seleccionar la mejor oferta en las compras por cotización.
- g. Llevar el registro de proveedores del Municipio y remitir la información a la Unidad Normativa.
- h. Manejar el registro de información.

✓ **Presentación y Apertura de Ofertas:**

Las ofertas deberán presentarse por escrito, en sobre cerrado, debidamente firmado y foliado, en el lugar, fecha y hora señalada en el Pliego de Bases y Condiciones. La apertura de las ofertas se realizará en presencia de los oferentes, en el lugar, fecha y hora señalados. El contenido de las ofertas, se leerá a viva voz. Del acto de apertura se levantará acta con detalle de las ofertas presentadas y se incluirán en esta las observaciones hechas por los presentes. El acta de la apertura, será firmada por los miembros del Comité y los oferentes que así lo deseen y se dará copia de la misma a los que lo soliciten. Si un proveedor solicita acuso de recibo de su oferta se le deberá extender. Las ofertas presentadas extemporáneamente, serán devueltas al oferente sin abrir.

3.2.6. Ejecución Presupuestaria

3.2.6.1. Modificaciones. Iniciativa y aprobación

Corresponde al alcalde elaborar y presentar al Concejo Municipal el Proyecto de Reforma o Modificaciones de la Ordenanza "Presupuesto Municipal Anual", siendo competencia exclusiva del Concejo Municipal conocer del mismo, discutirlo y aprobarlo.

Las modificaciones presupuestarias están referidas únicamente a las siguientes situaciones: Ampliación, Traslado y Dotación de Créditos.

✓ **Ampliaciones de créditos o partidas presupuestarias**

La modificación presupuestaria mediante Ampliación afecta aquellos Créditos o Partidas relacionadas en los Presupuestos Municipales, que podrán incrementar su cuantía siempre que correspondan a gastos financiados con recursos expresamente afectados, por lo que debe constar el recurso financiero específico que ha de financiar el incremento del gasto.

Asimismo, mediante ampliación, se podrá modificar el Presupuesto para suplir mayores créditos cuando aparecen gastos específicos cuya realización no puede demorarse hasta el ejercicio siguiente.

✓ **Partidas presupuestarias no ampliables**

No obstante, la generalidad contenida en el capítulo referido a las ampliaciones presupuestarias, en atención a su naturaleza los gastos fijos tales como remuneraciones, pagos de intereses y amortizaciones, obligaciones derivadas de convenios, contratos y fallos judiciales, se consideran regidos, por tanto, no ampliables.

✓ **Traslados de créditos o partidas presupuestarias.**

Mediante traslado de créditos o partidas presupuestarias, la Municipalidad puede destinar créditos inicialmente previstos para una determinada finalidad a otra distinta, no prevista o data con crédito insuficiente. El traslado de créditos está sujeto a las siguientes limitaciones:

1. No afectará a los créditos ampliados no dotados durante el ejercicio.
2. No podrá minorar los créditos que hayan sido incrementados con ampliaciones o traslados, salvo cuando afecten a créditos de personal.
3. No incrementarán créditos que, como consecuencia de otros traslados, hayan sido objetos de minoración, salvo cuando afecten créditos de personal.

Estas limitaciones no afectarán a los créditos o partidas modificadas que se operen como consecuencia de organizaciones administrativas aprobadas por los Consejos Municipales.

✓ **Dotación o creación de créditos o partidas presupuestarias**

Podrán dotarse o crearse nuevas partidas presupuestarias en los egresos de los presupuestos Municipales, con los ingresos efectivamente obtenidos derivados de las siguientes operaciones:

1. Aportaciones o compromisos firmes de aportación de personas naturales o jurídicas para financiar, juntamente con las Municipalidades, gastos que por su naturaleza están comprendidos en los fines u objetivos de los mismos.
2. Enajenaciones de bienes de las Municipalidades.
3. Reembolsos de préstamos.
4. Reintegros de pagos indebidos con cargo al presupuesto corriente, en cuanto a reposición del crédito en la correspondiente cuantía.

✓ **Procedimiento y excepciones**

Las modificaciones en general deberán ser tramitadas en la forma prevista para la aprobación del Presupuesto, exceptuando el proceso de consulta pública. No obstante, lo anterior, cuando se trate de Proyectos de Modificaciones a partidas contenidas en el programa de Bienes de Uso (Inversiones Físicas), se deberá realizar el proceso de consulta pública, incluyendo la realización de Cabildos Extraordinarios, su pena de nulidad.

✓ **Traslados menores.**

Mediante Bandos podrán realizar traslados menores siempre que no modifiquen el techo presupuestario, no excedan del 5% del monto total de la partida anual a ser ampliada y sean de ejecución inmediata.

Los traslados menores únicamente serán comunicados al Concejo Municipal a través de un informe que al respecto deberá rendir el alcalde en la sesión siguiente del mismo, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas o penales que correspondan por su ampliación improcedente.

3.3. Gestión de Calidad

3.3.1. Definición de calidad (Universidad Corporativa de Colombia, 2017)

La calidad es un sistema de gestión que permite cualquier entidad planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

Expresan (Allende, Arredondo, Farjas, & al), que la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen a la comunidad (cliente/ciudadano), es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Define la gestión (Manual de Gestión Municipal , 2016), como la acción y efecto de administrar. Por tal razón, resulta entendible que la gestión Municipal no es más que la organización y administración de los recursos del municipio.

“Es un proceso continuo de análisis, toma de decisiones, organización y control de actividades para mejorar la formulación de políticas públicas Municipales y su implementación, con el fin de ordenar el territorio y promover la calidad de vida de sus habitantes.”

La gestión municipal según (Manual de Gestión Municipal , 2016), es una tarea compartida con la finalidad de elevar las condiciones económicas, sociales, humanas, físicas y culturales del municipio y de su población, para hacerlo económicamente equitativo, políticamente viable, administrativamente eficiente y ambientalmente sustentable.

Todo se basa en un proceso de planificar y administrar los recursos propios de un municipio de manera eficiente y eficaz, con visión de desarrollo.

“Implica el conjunto de acciones que realizan las entidades Municipales para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas en la planificación de los programas de trabajo, mediante la administración e integración de los recursos de un territorio. Una clara visión de gestión Municipal se entiende como el manejo de una serie de funciones de recursos destinados a proporcionar a los distintos sectores de la población, los satisfactores de sus respectivas necesidades de bienes de consumo colectivo”

Concepto de Gestión de Calidad de Servicios Municipales

Como plantea el (Manual de Gestión Municipal , 2016), las acciones, o “cosas” que realiza una organización para lograr que el cliente o usuario quede satisfecho con el bien o servicio que recibe, afectando positivamente su juicio de calidad. Podría entenderse como una sucesión de acciones coordinadas sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Estructura organizacional y Estrategias), para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente o usuario.

3.3.2. Importancia de la gestión de calidad

De acuerdo al (Manual de Gestión Municipal , 2016), la ejecución de un proyecto se debe administrar diferentes áreas y muchas veces se le resta importancia a la gestión de calidad, sin tener en cuenta que la satisfacción del usuario, es el objetivo final para asegurar un proyecto exitoso.

Para lograr el éxito en los proyectos, es necesario revisar previamente el impacto económico que puede ocasionar la mala calidad o los costos en que se incurre el tener

que ejecutar re-procesos dentro del desarrollo del mismo, pues se pueden elevar los presupuestos, incrementar los riesgos, generar retrasos, disminuir la satisfacción del usuario.

Citando al (Manual de Gestión Municipal , 2016), es requisito indispensable que exista una adecuada organización administrativa, para que sus autoridades y funcionarios/as logren mayores posibilidades de éxito en la realización de su gestión. Son estas autoridades locales, por lo tanto, los responsables de la administración de los bienes de la Municipalidad, la organización del territorio y la gerencia de las prioridades en servicios y asistencia de los/as habitantes.

Objeto de la Gestión Pública

Según (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2017), la implementación del presupuesto tiene como objetivo focalizar la gestión pública en la obtención de resultados y no solo en procedimientos. A través de su instrumentación se introducen mecanismos para asegurar la retroalimentación de las decisiones con la información del desempeño proveniente del monitoreo y evaluación institucional que se constituye un proceso de obligatorio cumplimiento, para ello se establecen políticas y normativas que orientan su realización. Los informes de gestión son fruto del proceso de evaluación de la ejecución financiera y física deben apuntar a mejorar la gestión de las instituciones.

IV. SUPUESTO

¿En qué medida la gestión de calidad de los funcionarios de la Alcaldía de Estelí influye en la ejecución de los recursos públicos en el territorio en el año 2016?

4.1. Supuesto

- La calidad de la gestión de los funcionarios de la municipalidad de Estelí, en la ejecución presupuestaria contribuye e influye en una mejor distribución de los recursos públicos en sus diferentes distritos.

4.2. Matriz de Categorías y Subcategorías

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Cuáles son los procedimientos que se realizan para la elaboración del presupuesto Municipal?	Señalar los procedimientos que se realizan para la elaboración del presupuesto Municipal.	Presupuesto Municipal	Herramienta de control en el cual se estiman los ingresos que esperan recaudar y los egresos que se esperan realizar durante el año. Como plan financiero debe responder a la capacidad económica y a las políticas o líneas de acción aprobadas por la máxima Autoridad.	Características del presupuesto. Marco legal del presupuesto. Clasificación de los impuestos. Sistema Presupuestario.	Primaria Secundaria • Documentos	Revisión documental Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras continuas • Plan estratégico. • Cultura de excelencia laboral.

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Qué eventualidades se presentan al momento de la gestión y ejecución de presupuesto asignado para la ciudad de Estelí?	Describir las dificultades que se presentan en la gestión y ejecución del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Estelí.	Alcaldía Municipal	La Alcaldía Municipal constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y condición de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias de la Alcaldía. • Base legal de las Alcaldías 	<p>Primaria: V. Responsable de adquisiciones VI. Contador</p> <p>Secundaria Revisión Documental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevista • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones • Estatutos • Plan anual

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Cuáles son los beneficios que tendría una buena gestión de calidad en la implementación del capital asignado para la ejecución de proyectos realizados por la Alcaldía Municipal de Estelí?	Indicar beneficios que tendrían una buena gestión e implementación del capital asignado para la ejecución de proyectos realizados por la Alcaldía Municipal de Estelí.	Gestión de Calidad	Es un sistema de gestión de calidad el cual permite, a que cualquier entidad planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia. • Factores Relacionados con la calidad. • Modelos de gestión de calidad Municipal. 	<p>Primario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de adquisiciones <p>Secundario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevista • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Ejecutiva. • Gestión Financiera y Contable. • Gestión Técnica. • Gestión Comercial. • Gestión Ambiental. • Gestión de comunicación interna y externa.

Cuestiones de Investigación	Propósitos Específicos	Categoría	Definición Conceptual	Subcategoría	Fuente de Información	Técnica de Recolección de la Información	Ejes de Análisis
¿Proponer estrategias para la mejora de la calidad de la gestión y ejecución del presupuesto?	Estrategias para la mejora de la calidad de la gestión y ejecución del presupuesto.	Ejecución Presupuestaria	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del Presupuesto Ingresos. • Ejecución del presupuesto de Gasto. 	<p>Primario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de adquisiciones <p>Secundario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de recaudo • Plan de gastos

V. DISEÑO METODOLOGICO

5.1. Tipo de investigación.

Según la presente investigación trata de encontrar mecanismos y estrategias que permitan lograr un objetivo concreto, lo que lleva a que la investigación que se está desarrollando es mixta: cualitativa y cuantitativa.

5.1.1. Tipo de estudio del trabajo.

Según el tipo de ocurrencia de los hechos y registro de operación el estudio

El trabajo investigativo presente se define como retrospectivo ya que los datos estudiados en cuanto a la calidad de la gestión y ejecución de los recursos públicos en los distritos de la Alcaldía Municipal de Estelí está inclinados en el pasado.

Según el periodo y secuencia de estudio

En la investigación longitudinal se estudia más de una variable siendo estas la gestión de calidad, la formulación presupuestaria y la ejecución presupuestaria, en un periodo determinado de tiempo como es el año 2016.

Según el análisis y alcances de los resultados.

Conforme a las variables estudiadas se puede deducir que la investigación es correlacional ya que se estudian más de dos variables y porque se delimita el problema, establece características, establecer conductas, y la concertación de la relación de las variables entre sí.

5.2. Universo, Muestra y Unidad de análisis.

5.2.1. Población o universo

El Universo es el conjunto total de individuos que en su totalidad tienen algunas características en común del cual se quiere investigar y posteriormente obtener información, lo que conlleva a que el sujeto de la investigación es la Alcaldía Municipal de Estelí, institución de carácter público con amplia estructura de servicios a la población de Estelí.

5.2.2. Muestra

La muestra representa un subconjunto representativo de la población en el cual se realiza el estudio y del cual se desea obtener la información específica, a lo cual se llega que en la presente investigación comprende al departamento de obras Municipales.

5.2.2.1. Tipo de muestreo

El muestreo es no probabilístico, pues no se tiene la certeza de que la muestra extraída sea distintiva ya que no todos los individuos de la muestra tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Dentro de los criterios para la selección de la muestra se detallan las siguientes:

- Funcionarios aptos para brindar información necesaria.
- Funcionarios con ciertos niveles para toma de decisiones.
- Funcionarios que siempre tienen contactos directos con pobladores.

5.2.2.2. Unidad de análisis

La población está construida por personal de la Alcaldía Municipal de Estelí de los cuáles la muestra equivale a responsables del área de recaudación, gestión y seguimientos de proyectos y por último formulación y evaluación de proyectos.

Para la unidad de análisis se requiere información de los concedores en la elaboración de presupuesto Municipal, puesto que ellos son los que incorporan las propuestas de los pobladores en cada distrito en beneficios a obras comunales.

5.3. Método y técnica de recolección de datos.

Estos son los medios a través de los cuales los investigadores se relacionan con los participantes para la obtención de la información necesaria que permita lograr los objetivos de la investigación. Para lograr los objetivos se utilizaron 4 tipos de técnicas para la recolección de datos: revisión documental, observación y entrevista

5.3.1. Revisión Documental

Esta investigación permite recolectar información mediante la revisión y selección de datos y críticas de materiales bibliográficos como libros, revistas, artículos, etc.

5.3.2. Guía de Observación

Se recolecta los datos de manera visual, se observa lo que ocurre en una situación en tiempo real a través de las manifestaciones realizadas por el objeto en cuestión. Cabe señalar que para llevar a cabo este método se tiene que tener claro los objetivos que se persiguen y determinar de manera precisa la unidad a la que ira dirigido el estudio.

5.3.3. Entrevista

Permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz, esta va dirigida a las personas conocedoras del tema dentro de cada una de las áreas responsables de la gestión y ejecución del presupuesto Municipal de Estelí.

5.4. Etapas de investigación.

5.4.1. Primera Etapa: Investigación documental.

Para la realización del marco teórico se utilizaron diversas fuentes de apoyo entre las cuales destacan las siguientes, búsqueda de información en sitios web, libros, entrevista y visitas a la biblioteca Urania Zelaya de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM–Estelí.

En la Biblioteca se encontraron tres investigaciones relacionadas con la ejecución y contabilización presupuestaria en las Alcaldías de los municipios de Estelí, Condega y Yalagüina.

5.4.2. Segunda Etapa: Elaboración de instrumentos

Se consideraron los elementos del cuadro de categorías y subcategorías para la elaboración de instrumentos de recopilación de datos.

5.4.3. Tercera Etapa: Trabajo de campo

Este consiste en la aplicación de diferentes técnicas y métodos de recopilación de datos los cuales son la revisión documenta, la entrevista, la encuesta y a observación aplicada a los sujetos.

5.4.4. Cuarta Etapa: Elaboración de Documento final.

El informe final se redactó conforme al proceso de los datos obtenidos de las técnicas de recolección de datos ya antes mencionada.

VI. RESULTADOS

Se presentan en este apartado las deducciones sobre las entrevistas aplicadas a funcionarios de la Alcaldía con más experiencia en el tema de los Presupuestos, como son los Responsables de Recaudación Tributaria, Gestión y Seguimiento de Proyectos, Formulación y Evaluación de Proyectos, quienes tuvieron la buena voluntad de responder la entrevista, a pesar de haber mucha reticencia para brindar información de las autoridades superiores.

Objetivo Específico No. 1 – Estudiar los procedimientos para la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal.

Procedimientos para la elaboración del presupuesto municipal.

Se verificó en la (Ley 40, 2005), arto. 53, que el alcalde es el responsable de realizar el presupuesto del año inmediato siguiente, y es quien regula los procedimientos administrativos internos necesarios y el encargado de presentarlo ante el Concejo para su aprobación.

De conformidad con lo referido por (Lic. Martha Orozco, 2017), sobre los procedimientos para la formulación del presupuesto municipal, se inicia con un bando emitido por el alcalde donde autoriza al equipo técnico municipal a preparar los planes operativos anuales y la priorización de los proyectos de inversión. (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal)

Para los ingresos no hay programas que utilizar, solamente se conserva la clasificación por ingresos corrientes e ingresos de capital. Con suficiente antelación las autoridades deben cabildear acerca de posibles fuentes de financiamientos para algunos proyectos que se desarrollan con recursos donados y por transferencias especiales. Esto permite insertar la fuente y el origen de los recursos. (Zelaya, 2017)

Para los planes operativos anuales, cada responsable de área tiene que definir actividades y tareas a realizar en el ejercicio presupuestario. La cuantificación de de todas y cada una de estas actividades y tareas es el presupuesto de egresos corrientes.

Estas actividades y tareas se elaboran tomando en cuenta los programas que están definidos para las municipalidades, suministrados por INIFOM, con el software

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

denominado SIAFM, que deben utilizar todas las municipalidades de Nicaragua para formular y ejecutar sus presupuestos.

Todo el proceso es automatizado, dado que el programa contiene todos los catálogos necesarios: de cuentas contables tanto presupuestales como patrimoniales, programas y direcciones y de inversiones Todos los egresos se asocian a cada uno de estos catálogos.

Del presupuesto de inversiones, se puede decir que para cada proyecto a ejecutar el área de Inversiones prepara un perfil de factibilidad que es pasado al área de Finanzas, quienes se encargan de digitar en el SIAFM la descripción y valores de cada proyecto. Se debe mencionar que los proyectos que se incluyen en el presupuesto son producto de la selección que ya ha consensuado el Concejo Municipal con el área de Inversiones. En cada proyecto se destinará el importe que resulte del perfil de proyecto. (Zelaya, 2017)

Una vez digitadas las cifras de ingresos y egresos, se imprime lo que hasta este momento se llama ante proyecto de presupuesto municipal para ser examinado y revisado en primera instancia por el alcalde, quien tiene la potestad de proponer ajustes antes de que pase a manos del Concejo Municipal, quienes son los que verdaderamente aprueban el anteproyecto.

Citando a (Lic. Martha Orozco, 2017), quien fundamenta en cuanto a la discusión y aprobación del presupuesto Municipal, el alcalde y el Concejo se reúnen a deliberar y finalmente depurar el presupuesto al fin de dar por concluido y aprobado la propuesta presupuestaria.

Etapas en la elaboración del presupuesto



Ilustración 2: Etapas de la elaboración del presupuesto

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto se afirma que la Alcaldía Municipal de Estelí según lo estipulado en (Nacional, Ley de Regimen Presupuestario, 1988) está aplicando las etapas presupuestarias correspondiente, más sin embargo omitieron partes del proceso, que en la ley régimen presupuestario municipal (376) se establece que es de conocimiento público todo lo que refiere a la información financiera y presupuestaria y que en ningún caso y bajo ninguna circunstancia debe ocultarse información o confidencializarse.

Proceso para el seguimiento al presupuesto en la ejecución.

(Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), opina que luego de ser aprobado el presupuesto, se envía una copia a su Área y a Obras Municipales. La ejecución presupuestaria se inicia con la publicación de las obras en el Sistema de Compras Electrónicas (SISCAE). Recalcó que contrataciones de bienes, servicios y proyectos se ejecutan con estricto apego a fechas establecidas.

(Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), dice que el control y evaluación se lleva a cabo por cada compra (procesos que se clasifican por importes). Para cada proceso se abre una línea en el SISCAE y se dan a conocer los requisitos y que rigen para que todos los oferentes tengan la oportunidad de presentar sus ofertas de manera oportuna. Se contrata al oferente que ofrezca mejores condiciones.

Continúa diciendo (Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), que en coordinación con Finanzas se debe constatar las asignaciones presupuestarias para que Adquisiciones inicie las compras de los materiales y servicios necesarios para el desempeño colectivo de las áreas.

Cuando se trata de inversiones, las operaciones se realizan con estricto apego a la Ley #801 - Ley de Contrataciones Municipales.

Una vez terminada la obra se realiza formal entrega del proyecto a la comunidad que corresponda, donde los protagonistas o pobladores pasan a ser los principales responsables del cuidado y mantenimiento del mismo.

Para la cancelación a contratistas, éste debe presentar los avalúos que levantan en el campo, los funcionarios Obras Públicas, quienes confirman los avances de la obra, lo que autoriza a Finanzas para cancelaciones.

Se logró verificar que la Alcaldía Municipal de Estelí posee documentos donde se llevan registrados cada uno de los proyectos a ejecutar, el fondo que se tiene para el mismo y los finiquitos que se van realizando de acuerdo con el tiempo establecido para la ejecución de obras. (Pineda, Área de Adquisiciones, 2017)

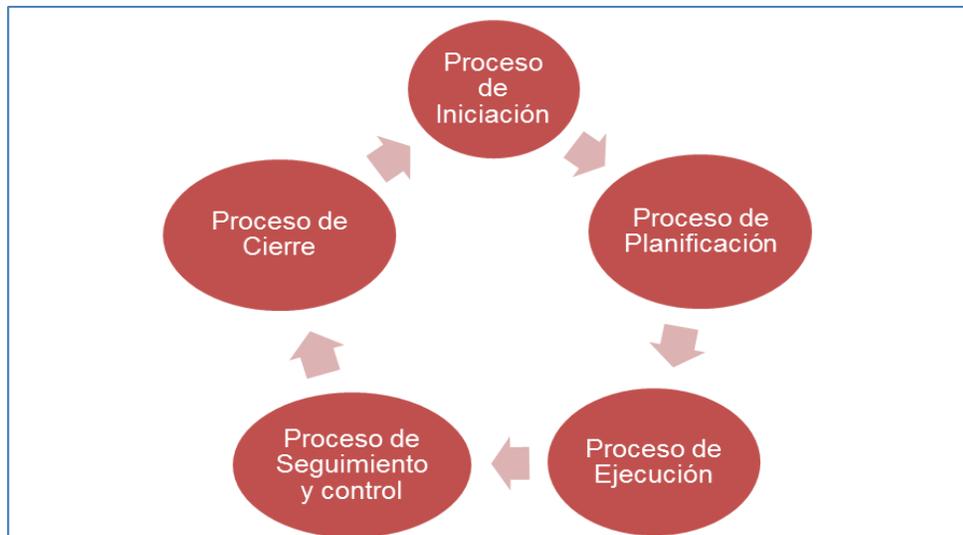


Ilustración 3: Proceso de seguimiento de proyectos

Fuente: Elaboración Propia

Beneficios de contar con un presupuesto.

De acuerdo con (Pineda, 2017) el presupuesto reporta beneficios tanto para el gobierno Municipal en este caso el alcalde como para los ciudadanos o las comunidades.

Gobierno Municipal

- El alcalde gana credibilidad y confianza de los ciudadanos.
- Mejora la transparencia en la gestión y el impacto de la inversión.
- El presupuesto genera conciencia en los ciudadanos acerca de los limitados recursos con que se cuentan y la necesidad de fortalecer el recaudo de impuestos locales para atender las demandas de la comunidad.

Ciudadanía

- Conoce de donde provienen los recursos del municipio y en que se gastan.
- Conoce las necesidades de los barrios.
- Da un orden de prioridad a las necesidades
- Elige en qué y donde invertir los recursos públicos según prioridades y el nivel de beneficios que reportara a los habitantes del municipio
- Ejerce control al gasto público para garantizar el buen uso de los recursos Municipales.

Control en la ejecución de los proyectos

Cuando se está controlando se está asegurando que los objetivos sean alcanzados en tiempo y calidad planificada, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados, las informaciones de control se tienen que proporcionar de manera oportuna y a tiempo, sin retrasos para tomar acciones correctivas antes de que sea tarde

Donaciones extranjeras son incluidas en el presupuesto Municipal

Cuando existen donaciones extranjeras estas se insertan tanto su origen en el presupuesto de ingresos de capital, como su aplicación en el presupuesto de egresos de capital. La mayoría de estas donaciones vienen con destino específico y no se pueden aplicar a líneas presupuestarias distintas.

Por lo general, los donantes exigen administración de los recursos muy separados de los recursos propios de la Alcaldía.

Recaudación

Origen de los fondos de los presupuestos.

De acuerdo con (Cardoza, 2017), los recursos corrientes y de capital del presupuesto para provienen de los impuestos y transferencias especiales provenientes del Gobierno Central.

En lo que refiere la Ley de Régimen Presupuestario Municipal los ingresos del presupuesto de las Municipalidades es la estimación de los ingresos que se esperan recaudar, provenientes de ingresos corrientes e ingresos de capital.

Los ingresos corrientes provienen de los impuestos, tasas y contribuciones especiales. Los ingresos de capital representan un conjunto de ingresos no recurrentes que la Municipalidad recibe de fuentes diversas como transferencias, donaciones, préstamos e ingresos financieros, venta y alquiler de activos de la Municipalidad. Se determinó que se operan de acuerdo a lo establecido en la ley, aunque no señalan específicamente los impuestos y otros además las formas en que se dividen las transferencias.

Clasificación de los tributos.

Según la (Cardoza, 2017), los recursos se clasifican en Impuestos, tasas por servicio, tasas por aprovechamiento y contribuciones especiales.

Impuestos:

Impuesto de bienes inmuebles (IBI).

1. Impuesto de matrícula, referente a la inscripción anual de los negocios contenidos en la demarcación geográfica del municipio.
2. Impuesto sobre ingresos, que se paga mensual, por la venta de bienes o servicios.
3. Impuesto de rodamiento, contenido en la ley para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito, Ley 431.
4. Impuesto por construcción ó mejoras, estando exoneradas las de viviendas familiares.
5. Realización de espectáculos públicos.
6. Impuestos conglobados, que son transferidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público a las Municipalidades del país. Ejemplo, el impuesto forestal, minas, distribución de energía, etc.

Tasas por servicios

1. Por la recolección de basura y limpieza de calles.
2. Permiso de fierros para ganado y para madera.
3. Registro de fierros.
4. Autorización para cartas de venta de ganado.
5. Autorización de guías de ganado.
6. Permiso de destace o boleta de destace.
7. Permiso para edificar y realizar mejoras.
8. Tasas por inhumación a perpetuidad.
9. Tasas por el servicio y mantenimiento del cementerio.
10. Rondas de propiedades colindantes.
11. Certificaciones del Registro Civil.
12. Derecho de Línea, entendiéndose como la determinación entre el espacio privado y público.
13. Tasas por la adjudicación de tramos (puestos de mercado).

Tasas por aprovechamiento

1. Acondicionamiento de aceras, cunetas ó rampas.
2. Reservas de aparcamiento en la vía pública.

3. Instalación de placas, afiches, anuncios, cartelones o rótulos.
4. Ocupación de aceras, calles o terrenos Municipales con puestos de comidas, mesas ó con cualquier fin comercial.
5. Ocupación de calles o aceras con materiales o maquinarias.
6. Realización de obras en la vía pública (se debe solicitar permiso).
7. Por la limpieza y cercado de predios baldíos.
8. Por la extracción de madera, arena ó cualquier otro producto de terrenos ejidales, se exceptúan las concesiones otorgadas por régimen nacional.
9. Derecho de instalar negocios en fiestas patronales.

Procedimientos de recaudación.

Según (Cardoza, 2017), la Administración Tributaria es el área encargada de supervisar y regular el proceso de recaudación municipal

(Lic. Cardoza, 2017) explica el proceso de recaudación, se lleva a cabo con la colaboración de ocho colectores. Los mecanismos de cobros sobre tributos atrasados se inician con un trámite administrativo, que después de agotado se pasa al trámite judicial. El administrativo consiste en notificar al contribuyente como máximo tres veces. Si hace caso omiso a las notificaciones se procede al trámite judicial. Es importante señalar que la mayoría de los contribuyentes presentan sus compromisos al día.

Ilustración 4: Proceso de recaudación



Fuente: Proporcionado por la institución.

Objetivo Específico Nº 2 - Revisar las dificultades que se presentan en la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal.

Gestión y Seguimiento de proyecto

Tratamiento a la sobre-ejecución del presupuesto municipal.

Cuando se registran sobre – ejecuciones de alguna línea presupuestaria, el Concejo recurre a las modificaciones presupuestarias, las que deberán ser tramitadas de la misma forma prevista para la aprobación del Presupuesto, exceptuando el proceso de consulta pública.

No obstante, lo anterior, cuando se trate de Proyectos de Modificaciones a partidas contenidas en el programa de Bienes de Uso (Inversiones Físicas), se deberá realizar el proceso de consulta pública, incluyendo la realización de Cabildos Extraordinarios, solo pena de nulidad.

Traslados Menores.

El artículo 39 (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal) refiere que mediante Bandos podrán realizar traslados menores siempre que no modifiquen el techo presupuestario, no excedan del 5% del monto total de la partida anual a ser ampliada y sean de ejecución inmediata.

Los traslados menores únicamente serán comunicados al Concejo Municipal a través de un informe que al respecto deberá rendir el alcalde en la sesión siguiente del mismo, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas o penales que correspondan por su ampliación improcedente.

Aspectos para la ejecución de un proyecto

Según información brindada por el jefe de Obras Municipales, para aprobar y gestionar un proyecto, se debe pasar por el proceso estipulado en las leyes.

Al igual que los egresos corrientes, los proyectos u obras deben aprobarse antes o durante el 15 de octubre de cada año por el Concejo Municipal.

Luego de conocer las necesidades que se detectan en determinadas comunidades, y revisado el Plan de Desarrollo Humano Municipal se priorizan los proyectos en función de importancia y factibilidad, para luego plasmarlas en el Plan de Inversión Anual Municipal (PIAM) donde se detallan todos los proyectos a ejecutar. Todo esto se aprueba como anteproyecto de presupuesto por el Concejo Municipal. Cuando el Concejo aprueba, ya ha tenido a la vista los perfiles de proyectos que desarrolla el Área de Obras Públicas, en los se han presentado memorias de cálculos de costos y gastos desde el punto de vista técnico, que incluye: estudio ambiental, levantamiento de campo, estudio de alcance de obra, diseño y presupuesto.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

La información anterior fue corroborada con (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal) en el arto. 27 que cita: La comisión especial del Concejo Municipal citará en sesiones sucesivas de audiencias a las organizaciones de pobladores, asociaciones gremiales, de productores, juveniles, religiosas, de desarrollo, sindicales, cooperativas, comunidades indígenas y otras presentes en la circunscripción Municipal, así como los ciudadanos notables para escuchar sus opiniones sobre el proyecto de presupuesto y recibir las propuestas de modificaciones que estos presenten.

Causas que originan la suspensión de un proyecto.

Según (Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), los fundamentos que dan origen a la suspensión de la ejecución de un proyecto son que el contratista encargado de las obras incumpla el contrato, cuando se presenten siniestros, calamidades públicas que requieran de una suspensión temporal de las actividades.

Elementos que debe contener un proyecto para ser incluido en el presupuesto Municipal.

Se determina con (Ley 40 Ley de Municipios , 2005), arto. 7 que el alcalde tiene dentro de sus competencias incluir dentro del presupuesto Municipal los proyectos que contengan las siguientes materias:

1. Control del desarrollo urbano y del uso del suelo.
2. Higiene comunal y protección del medio ambiente.
3. Ornato Público.
4. Construcción y mantenimiento de calles, aceras, andenes parques, plazas, puentes y área de esparcimiento y recreo.
5. Construcción y administración de mercado.
6. Rastros y lavaderos públicos.
7. Limpieza pública, recolección y tratamiento de residuos sólidos.
8. Drenaje de aguas pluviales.
9. Alumbrado público.

Evaluación de la eficiencia y calidad de la gestión presupuestaria

Refiere (Betanco, 2017), responsable del Área de Presupuestación que el proceso de evaluación se utilizan análisis para medir tiempo de los avances físicos, medición de la ejecución de los ingresos, gastos y metas presupuestarias.

Proyectos que se priorizan

Los proyectos de prioridad para la Alcaldía son los proyectos de adoquinado, y reparación de calles, agua potable, cuidado y mejoras a zonas turísticas, viviendas entre otros que vienen dirigidos desde el gobierno central, como son los proyectos de recreación: parques, estadios, centros deportivos, etc.

También son prioridades discutir y decidir el plan de desarrollo Municipal con el objetivo de definir metas de desarrollo integral Municipal buscando un equilibrio económico social.

Objetivo específico No. 3 - Presentar los beneficios que conlleva la buena gestión y ejecución de los recursos asignados para proyectos.

La ejecución presupuestaria consiste:

Se refiere la (Lic. Martha Orozco, 2017), que en el Proceso de Ejecución, como su nombre lo indica, se ejecutan actividad y obras presupuestadas en la fase de formulación, dentro de un marco jurídico y normativas que lo ordenan y regulan en cada momento.

Consiste en la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos. Los egresos que comienzan con la autorización del gasto correspondiente al presupuesto, hasta el registro contable de la operación y en el gasto o egresos con la autorización de pagos y gastos previstos en el Presupuesto Municipal.

Confirma la (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal), en los artículos 42 y 43 que efectivamente la ejecución presupuestaria consiste en el empleo de los recursos reales y financieros percibidos. Esto implica prever los posibles problemas que se presentan durante la ejecución y a los cuales debe dárseles soluciones adecuadas y oportunas, teniendo siempre presente el logro de los objetivos originalmente programados.

Normas y principios que rigen la ejecución presupuestaria de la Municipalidad.

Según (Cardoza, 2017), las normas y principios que rigen la ejecución del presupuesto son las normas tributarias, normas de control interno que son de ineludible incumplimiento, se deben regir bajo las normas presupuestarias y leyes tributarias.

Según (Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal), en el arto. 11 el presupuesto Municipal debe responder a las capacidades económicas de ingresos y a las líneas de acción para el desarrollo del municipio y deberá regirse a las normativas prescritas en dicha ley. Se pudo comprobar que en la Alcaldía Municipal de Estelí se aplica la normativa de atender la problemática social.

El responsable de adquisición prepara con suficiente antelación los procesos de licitación

En palabras de (Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), el manejo de los programas de compras de bienes y servicios son responsabilidad del jefe de adquisición. Es quien lleva organizado el plan anual de todos los programas y los nombres genéricos, en atención a los recursos propios y las transferencias del Gobierno Central, presupuestados. Las transferencias recibidas del Gobierno Central son digitadas en el SISCAE y por cada línea de desembolso se hace un proceso, que va a depender de la cuantía de la compra.

No todos los procesos son iguales, éstos se califican por montos para darle cumplimiento lo que se publica en SISCAE. Lo publicado en este sistema es de carácter público para que los oferentes descarguen las características de las adquisiciones y preparen en tiempo sus ofertas para presentarlas al área de adquisiciones de la Alcaldía.

Requisitos que deben de presentar los licitadores.

Según (Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), los licitante se rigen por la Ley #801 – Ley de Contrataciones Administrativas Municipales, para presentar sus ofertas: Los requisitos para ofertar son: el Certificado de Proveedores del Estado, que es gratuito y tiene vigencia de un año; Solvencia Municipal, Acta de Constitución si es persona jurídica, Poder de representar legal para poder presentar ofertas, cédula RUC, licencia del MTI, documentos probatorios de ejecución de proyectos anteriores. Todos estos requisitos se detallan por escrito y se presentan adjuntos a la oferta técnica y económica.

Todos estos documentos se utilizan para presentarlos al acto de licitación pública o la modalidad que se establece en función de la cuantía prescrita en la Ley. (Ley #801 - ley de Contrataciones Administrativas Municipales, s.f.)

Participación del proceso de presentación de oferta

(Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), expresó que para ser proveedor de bienes o servicio el oferente debe estar inscrito en el registro de Proveedores Municipales como lo estipula la ley 622 ley de contrataciones Municipales deberá crear su propio registro de proveedores de bienes, servicios y consultorías y construcción de obras. Siendo indispensables para cualquier persona jurídica o natural en el registro de proveedores.

Proceso se lleva a cabo cuándo se aprueba una oferta

Como señala (Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), en los procesos de licitación, se reúnen a los oferentes para abrir ofertas. Quienes cumplen con los requisitos establecidos y precio bases publicados.

Según (Ley #801 - ley de Contrataciones Administrativas Municipales, s.f.) arto. 82 en el inciso se evaluará que el mayor valor porcentual lo tendrá el valor, la calidad, menor costo de la oferta, se hará relación calidad y costo que obtenga la mayor puntuación.

Realización de la ejecución del presupuesto de ingresos

En palabras de (Lic. Martha Orozco, 2017), asistente del área de finanzas, las metas y políticas de recaudación definen la manera en que se ejecuta el presupuesto guiado por el Plan Operativo Anual (POA) donde se plantean los objetivos y las metas.

Realización de la ejecución del presupuesto de egresos

Según (Lic. Martha Orozco, 2017), el de egresos se relaciona entre sí, es decir si se tiene presupuestado un monto definido, ese mismo monto exacto tiene que salir, puede existir un sobre cumplimiento de ingresos, pero no un sobrecumplimiento de egresos porque no darían resultados.

El Presupuesto de egresos es la estimación de las erogaciones o desembolsos de los recursos durante el ejercicio presupuestario que deberá realizar la administración Municipal para cubrir los egresos corrientes, las inversiones físicas y sociales necesarias para cumplir con los objetivos planteados en los diferentes programas de la Municipalidad para el año en la (Lic. Martha Orozco, 2017).

Tabla 2: Ejecución presupuestaria 2016

ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI

BALANCE PRESUPUESTARIO MUNICIPAL (Zelaya, 2017)

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

	C \$	Estructura
INGRESOS CORRIENTES	1 69,939,613.50	50.8%
Recursos tributarios	108,755,051.43	32.5%
Recursos no tributarios	31,874,295.42	9.5%
Venta de bienes y servicios	9,819,700.02	2.9%
Rentas de la propiedad	1,651,582.19	0.5%
Transferencias y donaciones	17,838,984.44	5.3%
RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL	141,563,305.09	
Transferencias de capital	141,563,305.09	42.3%
SALDO DE CAJA AL 31.12.2016	23,157,024.54	6.9%
INGRESOS TOTALES	334,659,943.13	100.0%
EGRESOS CORRIENTES	122,000,165.60	36.5%
Gastos de personal	89,865,775.91	26.9%
Servicios no personales	15,683,780.08	4.7%

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

Materiales y suministros	7,799,896.30	2.3%
Servicio de la deuda	8,650,713.31	2.6%
INVERSIONES	161,461,361.69	48.2%
Bienes de uso	153,747,594.90	45.9%
Transferencias corrientes	7,713,766.79	2.3%
EGRESOS TOTALES	283,461,527.29	84.7%
DISPONIBILIDAD DE FONDOS AL 31.12.2016	51,198,415.84	15.3%

Una forma de examinar la calidad de la ejecución presupuestaria de la Alcaldía de Estelí es la observancia del Balance General practicado al 31.12.2016.

Los ingresos presupuestarios totales ascendieron a C\$334,659,943.13, que contrastado con el importe presupuestado de C\$252,100,000, se muestra una sobre ejecución de 32.7%.

Las ejecuciones de los egresos totales suman C\$283,461,527.29. De este total, se infiere que las cifras más representativas son los gastos de personal que marcan en cifras absolutas C\$89,865,775.91, en cifras relativas 26.9% de ejecución por el lado de los egresos corrientes. Las inversiones representaron C\$153,747,594.90 para un 46%.

A continuación, se presenta un detalle de las inversiones ejecutadas en el año 2016

Tabla 3: Ejecución de proyectos en el año 2016

MUNICIPAL DE ESTELI
EJECUCION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION - AÑO 2016 (Zelaya, 2017)

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	EJECUTADO	PRESUPUES- TADO	%
		C \$	C \$	
1	ADOQUINADO DE CALLES BARRIO JOSE BENITO ESCOBAR	233,640.00	233,640.00	100.0%
2	AMORTIZACION AL PRESTAMO PARA PROYECTO CALLES PARA EL PUEBLO	7,207,720.00	7,207,720.00	100.0%
3	AMORTIZACION PRESTAMO PARA ADQUISICION MAQUINARIA Y EQUIPO DEL MODULO DE CONSTRUCCIÓN	6,364,372.53	6,364,372.53	100.0%
4	APORTACIÓN A LIGA DE BASEBALL GERMAN POMARES	1,873,920.00	1,873,920.00	100.0%
5	BACHEO DE CALLES CON ADOQUIN CASCO URBANO	619,850.22	171,946.45	27.7%

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

6	BACHEO DE CALLES CON ASFALTO CASCO URBANO	2,458,934.01	2,174,927.13	88.5%
7	CENTRO CULTURAL FELIPE URRUTIA SEGUNDA ETAPA	3,000,000.00	3,000,000.00	100.0%
8	ADQUISICION DE CAMION CISTERNA EN EL MUNICIPIO DE CORREDOR SECO	2,050,000.00	2,050,000.00	100.0%
9	COMPRA DE JUEGOS INFANTILES PARA EL PARQUECITO EL CALVARIO	135,627.47	135,627.47	100.0%
10	ADOQUINADO BARRIO MILENIA HERNANDEZ	2,204,957.88	2,204,957.88	100.0%
11	ADOQUINADO DE CALLES BO 14 DE ABRIL	6,446,012.58	6,446,012.58	100.0%
12	ADOQUINADO DE CALLES BO JUAN ALBERTO BLANDON	4,866,576.65	4,866,576.65	100.0%
13	CONSTRUCCION CANCHA MULTIUSO PARQUE CHILINCOCO BO 29 DE OCTUBRE	1,255,370.00	1,255,370.00	100.0%
14	ADOQUINADO BARRIO VILLA ESPERANZA	4,546,224.76	4,546,224.76	100.0%
15	ADOQUINADO CALLES MARGINALES CARRETERA PANAMERICANA	3,529,939.40	3,529,939.40	100.0%
16	ADOQUINDO DE CALLES BARRIO LA COMUNA	3,791,142.16	3,791,142.16	100.0%
17	ADOQUINADO DE CALLES BARRIOS CAMILO II JUANA E MENDOZA Y ARISTEO BENAVIDEZ	10,721,192.65	10,721,192.65	100.0%
18	ADOQUINDO DE CALLES BO JUAN ALBERTO BLANDON ETAPA I	4,820,357.10	4,820,357.10	100.0%
19	CONSTRUCCION DE BARDA PERIMETRAL CON PIEDRA CANTERA HASTA 3M DE ALTURA NUEVO CEMENTERIO II ETAPA	2,805,744.73	2,805,744.73	100.0%
20	CONSTRUCCIÓN DE CUNETAS - VADOS Y REVESTIMIENTO DE CALLES BO ALFREDO LAZO	1,458,314.46	1,458,314.46	100.0%
21	CONSTRUCCIÓN DE CUNETAS - VADOS Y REVESTIMIENTO DE CALLES BO CENTENARIO	1,414,058.48	1,312,104.86	92.8%
22	CONSTRUCCION DE CUNETAS VADOS Y REVESTIMIENTO DE CALLES BO SANTO DOMINGO	1,213,204.75	422,559.21	34.8%
23	CONSTRUCCION DE MODULOS MERCADO ALFREDO LAZO	2,000,000.00	2,000,000.00	100.0%
24	CONSTRUCCION DE PARQUE DE LA FAMILIA Y COMUNIDAD	387,083.40	348,375.06	90%

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

25	CONSTRUCCION DE SERVICIOS SANITARIOS 36M2 ESTADIO RUFO MARIN - COMPRA DE SILLAS BARDA	3,126,170.00	3,126,170.00	100.0%
26	CONSTRUCCION - MEJORAMIENTO DE SISTEMAS DE AGUA MINIAUEDUCTOS Y LETRINAS	6,381,499.35	6,381,499.35	100.0%
27	CONSTRUCCION DE PARQUE INFANTIL II ETAPA BARRIO 29 DE OCTUBRE	3,691,139.56	3,691,139.56	100.0%
28	FORTALECIMIENTO CDI EL ROSARIO/CHAVALITO CON TRANSFERENCIA MIFAMILIA CENTRAL	1,614,817.40	1,614,817.40	100.0%
29	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1,034,800.60	809,627.99	78.2%
30	FORTALECIMIENTO Y PROMOCIÓN DEL DEPORTE EN ESTELI	2,351,989.81	2,344,698.64	99.7%
31	FUNCIONAMIENTO DE INTERNET LIBRE	400,791.48	202,319.54	50.5%
32	FUNCIONAMIENTO DE CDI PREESCOLARES	4,904,694.39	4,904,694.39	100.0%
33	FUNCIONAMIENTO DE CENTROS TECNOLOGICOS MUNICIPALES	649,945.10	649,945.10	100.0%
34	FUNCIONAMIENTO Y EQUIPAMIENTO DE CASA MATERNA	477,366.32	477,366.32	100.0%
35	HABILITACION Y CERTIFICACION LAB PROTAG ESC DE OFICIO	306,687.70	306,687.70	100.0%
36	INTERESES VARIOS PROYECTOS TRANSFENCIAS	892,873.98	892,873.98	100.0%
37	MEJORAMIENTO DE AMBIENTES ESCOLARES	4,254,332.90	4,254,332.90	100.0%
38	MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA ESTADIO INDEPENDENCIA	5,000,000.00	5,000,000.00	100.0%
39	MEJORAMIENTO DE PUESTO DE SALUD	4,254,332.90	4,254,332.90	100.0%
40	MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS	4,869,842.18	4,821,630.74	99.0%
41	PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE AMBIENTE Y GESTION DE RIESGOS	4,254,332.90	4,254,332.90	100.0%
42	PROYECTOS DE ARRASTRES	7,142,680.76	7,142,680.76	100.0%
43	PROYECTOS VARIOS	1,088,279.32	1,088,061.66	100.0%
44	PROY. SANJEO PARA AGUAS NEGRAS Y REVES CALLES BO OSCAR GAMES 1 Y 2	578,766.02	578,766.02	100.0%
45	REHABILITACIÓN DE CAMIONES DE BASURA QUE ESTAN EN MAL Y REGULAR ESTADO	168,000.00	168,000.00	100.0%
46	REHABILITACION DE INFRAESTRUCTURA DE BIENES PATRIMONIALES	2,280,612.50	2,280,612.50	100.0%

47	REPARACION Y MANTO. DE CAMINOS VECINALES SAN ANTONIO LA MESETA NARANJA EL TAYACAN SUBTIAVA-ESPINAL RODEITO SAN ANTONIO WAYLO PARAISO ROBLEDAL MIRAFLOR LA PITA EL CEBOLLAL	11,452,294.47	11,097,273.34	96.9%
48	REPARACION Y MANTO. DE EDIFICIO DE LA MUNICIPALIDAD	4,982,771.89	4,982,771.89	100.0%
49	REVESTIMIENTO CALLES JUSTO FLORES - VILLA ESPERANZA - LA UNION - JOSE BENITO - RONALDO ARAUZ	1,235,534.96	1,235,534.96	100.0%
50	REVESTIMIENTO DE CALLES CON MACADAM 1KM BO ROSARIO MURILLO	584,336.01	242,557.88	41.5%
51	SISTEMA AGUA DE POTABLE COMUNIDAD SONTULE MIRAFLOR	364,459.17	364,459.17	100.0%
TOTALES		153,747,594.90	150,905,355.61	98.2%

6.1.1. Objetivo Especifico N°4 - Proponer estrategias para la mejora de gestión y ejecución del presupuesto municipal.

Para darle salida a este objetivo se ha desarrollado el proceso estratégico, tomando como punto de partida el análisis ambiental FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La continuidad del alcalde por varios períodos permite tener una mejor visión de los proyectos a largo plazo	1. Los funcionarios de algunas áreas se limitan en sus funciones.
2. Las diferentes áreas colaboran en perfecta armonía bajo la coordinación del alcalde.	2. La página web de la Alcaldía nunca es actualizada.
3. Se cuenta con personal suficiente, experimentado y capacitado.	3. Demasiado sigilo con la información de carácter público.
4. La Alcaldía cuenta con maquinarias y equipos en excelentes condiciones para el desarrollo de sus actividades.	5. No cuentan con un sistema de recaudación que sancione a los contribuyentes para que estos paguen oportunamente.
5. El efectivo trabajo conjunto y coordinado en barrios y comunidades para conocer necesidades de pobladores. .	6. No se realizan campañas masivas de promoción de pago de los impuestos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Aprovechar al máximo el apoyo del Gobierno central	1. Condiciones climáticas de la región afectan la inversión.
2. El fomento de la creación y crecimiento de MIPYMES.	2. Bajo nivel de cultura tributaria en la población del municipio

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua / UNAN-Managua

3. El mantenimiento de alianzas estratégicas público-privadas	3. Instituciones u ONGs presentes en el municipio retiren su apoyo al componente de fortalecimiento institucional de la Municipalidad.
4. La inversión en creación y mejoras en centros turísticos para generar desarrollo económico.	
5. La afluencia de los turistas nacionales y extranjeros.	

ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS CON CRUCE DE VARIABLES DEL ANALISIS

Tabla 4: Estrategias para la mejora de la calidad

D2 – D3 – O1 – A2 – Promocionar en todos los medios las obras públicas que realiza la alcaldía con la finalidad de sensibilizar a la población con la tributación.	D5 – O1 – Solicitar al Gobierno Central apoyo para establecer una legislación que le permita a la municipalidad ejercer mayor presión a los ciudadanos renuentes a pagar sus tributos.
F1 – O4 – Continuar los planes de sostenibilidad de inversiones turísticas a largo plazo definidos por las autoridades.	

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE SALIDA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES
1. Promocionar en todos los medios las obras públicas que desarrolla la alcaldía con la finalidad de	1.1. Mantener actualizado el sitio web de la alcaldía con la información de la municipalidad, incluyendo cifras del

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES
<p>sensibilizar a la población con la tributación</p>	<p>presupuesto.</p> <p>1.2. Impulsar campañas de radio y televisión para sensibilizar a la población.</p> <p>1.3. Promover en los medios de comunicación y redes sociales los programas que se ejecutaran, para motivar el pago oportuno de los impuestos.</p> <p>1.4. Realizar reuniones periódicas fuera de los cabildos para mantener a la población informada.</p>
<p>2. Solicitar al Gobierno Central apoyo para establecer una legislación que le permita a la municipalidad ejercer mayor presión a los ciudadanos renuentes a pagar sus tributos.</p>	<p>2.1. Presentar al Gobierno Central el comportamiento de las recaudaciones para demostrar que hay rubros de impuestos que acarrearán mora histórica.</p> <p>2.2. Cabildear a niveles gubernamentales el avance de la solicitud del establecimiento de leyes propias coercitivas para recaudación de impuestos.</p>
<p>3. Continuar los planes de sostenibilidad de inversiones turísticas a largo plazo diseñados por las autoridades para impulsar el crecimiento económico del municipio.</p>	<p>3.1. Actualizar los planes de desarrollo turístico.</p> <p>3.2. Establecer un fondo de apoyo a las MIPYMES inmersas en el ambiente turístico.</p> <p>3.3. Crear un área exclusiva para brindar información al público en general, creando kioscos electrónicos donde personas que no tengan acceso a un computador, puedan obtener información turística.</p>

Tabla 5 Matriz de salida de los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

VII. CONCLUSIONES

1. Los procedimientos para la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal de Estelí, son cumplidos de conformidad con la legislación vigente. La municipalidad cuenta con profesionales capaces para la planificación y ejecución presupuestaria. El alcalde es quien lidera las iniciativas para la formulación de los presupuestos con la colaboración de los responsables de cada una de las áreas específicas, para la debida aprobación posterior por parte del Concejo Municipal.
2. La falta de promoción de la cultura de pago de los impuestos es la principal dificultad para la ejecución presupuestaria de los ingresos. Aunque el análisis de la ejecución presupuestaria de los ingresos presente comportamientos óptimos, siempre hay rubros que no se mantienen al día, es decir, acarrear moras históricas. No se recupera el potencial de ingresos del municipio. En el ámbito municipal siempre son insuficientes los recursos que se necesitan para orientarlos hacia la mejoría de la calidad de vida de los pobladores del casco urbano y las comunidades rurales. Otra dificultad es la falta de voluntad de las autoridades para brindar información pública veraz y suficiente.
3. La Alcaldía de Estelí muestra en sus cifras de ejecución, una efectividad del 98.20 %, durante el año 2016, lo que refleja una buena gestión y ejecución de los recursos, enfocándose en centros recreativos para la familia y comunidad,

adoquinados tanto en la parte urbana como rural del municipio, mejoramiento del mercado municipal, fortalecimiento y promoción del deporte.

4. El análisis ambiental lleva a proponer tres objetivos considerados estratégicos para la continuidad del desarrollo de la municipalidad. Es de primer orden, promocionar lo que hace la alcaldía para proyectarse hacia los ciudadanos como principal proveedor de bienestar social. En segundo lugar, es necesario que la alcaldía tenga un instrumento de coerción para asegurarse una mejor recaudación de impuestos. Por último, se considera un pilar fundamental para el desarrollo del municipio, los planes que apuntan hacia el desarrollo de las MIPYMES turísticas.

VIII. RECOMENDACIONES

1. La Alcaldía Municipal de Estelí debe garantizar siempre un adecuado proceso de elaboración de presupuesto apegado totalmente a la legislación vigente en el país para su elaboración. Asimismo, se recalca en la observancia de las Normas Técnicas de Control Interno, elaboradas por la Contraloría General de la República. En cuanto a la ejecución presupuestaria, la municipalidad debe ejecutar sus obras físicas en verano para evitar la humedad de la temporada lluviosa, entorpezcan la entrega oportuna de las obras.
2. Se observa que la municipalidad debe mejorar los canales de comunicación con la población, escuchar y entender las aspiraciones, demandas, capacidades de los diferentes grupos, colectividades y sectores de pobladores. La mejoría de los canales de comunicación de la ciudadanía con los funcionarios municipales, redundarán en eficacia y transparencia.
3. La ejecución presupuestaria de la Alcaldía se considera muy buena, con una calificación del 98%, digno de elogiar, pero se considera que siempre habrá obras o proyectos sociales que cubrir con la ingente cantidad de recursos que se orientan al deporte. Sería conveniente, hacer un mejor equilibrio de estos recursos.

4. Se considera que las actividades mostradas en el plan estratégico, puede tener un efecto multiplicador en la ejecución de los presupuestos del corriente año y los posteriores, por cuanto todas se orientan al desarrollo económico local del municipio.

IX. BIBLIOGRAFIA

Administrativa, s. (02 de 07 de 2017). *www.unp.edu.ar*. Obtenido de *governobert.bcn.cat*

Albi Ibañez; González-Páramo; Zubiri. (2009). *Economía Pública*. En A. Ibañez, González-Páramo, & Zubiri. Barcelona, España: Aiel S.A.

Allende, M. J., Arredondo, C., Farjas, B., & al, e. (s.f.). *Gestor Municipal Basico*. Obtenido de *file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PPT_M_dulo_Gesti_n_Municipal.pdf*

Asamblea Nacional. (06 de marzo de 2001). *Ley #376 - Ley del Régimen Presupuestario Municipal*. *Normas jurídicas de Nicaragua*. Obtenido de *http://www.transmuni.gob.ni/docs/Ley376.htm*

Asamblea Nacional. (16 de 5 de 2007). *Ley #622 Ley de Contrataciones Municipales*. Obtenido de Normas Jurídicas de Nicaragua: *http://www.transmuni.gob.ni/docs/Ley622.pdf*

Asamblea, N. (06 de marzo de 2001). *Ley del regimen presupuestario*. Recuperado el 2017 de 09 de 2017

Benítez Rivera, O. A. (Noviembre de 2008). *Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas* . Recuperado el 13 de Mayo de 2015, de *Fundación de Capacitación*

y Asesoría en Microfinanzas :

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36136526>

Betanco, F. (2017). Área de Presupuestación. (W. y. Juneydi, Entrevistador)

Cardoza, J. (24 de Septiembre de 2017). Administración Tributaria. (S. H. Wendy Hernandez, Entrevistador)

Castro, J., & W. (s.f.). *Administración pública para el desarrollo integral. México: Fondo de Cultura Económica. Mexico.*

INIFOM. (2015). Obtenido de www.inifom.gob.ni/.../FINANZAS%20MUNICIPALES/Tributación

INIFOM. (2015). *www.inifom.gob.ni*. Obtenido de www.inifom.gob.ni/.../FINANZAS%20MUNICIPALES/Presupuesto

Ley #376 - Ley de Régimen Presupuestario Municipal. (s.f.). Ley #376 - Ley del Régimen Presupuestario Municipal. Managua.

Ley #801 - ley de Contrataciones Administrativas Municipales. (s.f.). *Asamblea nacional.*

Ley 40 Ley de Municipios . (2005).

Ley 40, N. A. (2005). *Ley 40 Ley de municipios.*

Lic. Martha Orozco, R. (19 de 09 de 2017). Procedimiento de la elaboración del presupuesto. (W. H. Seyling Hidalgo, Entrevistador)

Manual de Gestión Municipal . (2016). *Manual de Gestión Municipal SISMAP*. Recuperado el 10 de 11 de 2017, de <http://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Manual-2016.pdf>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2017). *Ministerio de Hacienda y Crédito Público*. Obtenido de <http://www.hacienda.gob.ni/programa-y-proyectos/pmsaf/presupuesto>

Morales. (1991). *formación cívica y social*. Lima.

Nacional, A. (2005). Ley 40, ley de Municipios. Managua, Nicaragua.

Nacional, A. (2012). *Gaceta*. Recuperado el 2017 de 09 de 2017, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni>

Pineda, A. (2017). Área de Adquisiciones. (W. y. Seyling, Entrevistador)

Pineda, A. (18 de 09 de 2017). Etapas del presupuesto. (W. H. Seyling Hidalgo, Entrevistador)

Silva, A. (Enero de 2011). *Sistema de control de gestion presupuestrio municipal*. Obtenido de http://munitel.cl/eventos/SISTEMA_DE_FORMACION_CAPACITACION_MUNICIPAL/html/DOCUMENTOS/2011/XXXVI_ESCUELA_DE_CAPACITACION_PUERTO_AYSEN/PPT03.pdf

Universidad Corporativa de Colombia. (2017). *Universidad Corporativa de Colombia*. Obtenido de <https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

Zelaya, I. (18 de 9 de 2017). (Reynaldo, Entrevistador)

X. ANEXOS

- 10.1.** Síntomas y pronósticos
- 10.2.** Guía para elaboración de entrevistas.
- 10.3.** Entrevista dirigida a Gestión y seguimiento de proyectos
- 10.4.** Entrevista dirigida a Formulación y evaluación de proyectos.
- 10.5.** Entrevista dirigida a Recaudación
- 10.6.** Bosquejo del Marco Teórico.
- 10.7.** Cronograma de actividades

Anexo N°1
Síntomas y pronósticos

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del Pronóstico
<ul style="list-style-type: none"> • Mal gestión en la elaboración del presupuesto. • Falta de inversión en proyectos sociales de mayor necesidad. • Mal funcionamiento en la toma de decisión • Carece de una recaudación idónea en cuanto a los impuestos de bienes muebles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidad a proyectos no concluidas en el tiempo establecido. • Deficiencia en la organización por parte de los dirigentes de los barrios y comunidades. • Mal toma de decisiones en aprobación de un proyecto. • No se aplican sanciones en tiempo y forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos que no cumplen con las necesidades gestionadas. • Debido a la falta de organización las necesidades no serán incorporadas al presupuesto. • La implementación del capital ejecutado no será invertida correctamente. • Recaudaciones faltantes para la elaboración proyectos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar los niveles de avances de manera que se pueda controlar la ejecución de los proyectos • Distribuir funciones y elegir un caudillo que represente con todos los requerimientos que conlleva la responsabilidad y lleve las problemáticas del sector de manera que sean tomadas en cuenta en la elaboración del presupuesto Municipal. • Prever y clasificar los proyectos de mayor prioridad en cuanto al bienestar social. • Recaudar en tiempo y forma los impuestos de manera que no se acumulen y se puedan llevar a cabo los proyectos sociales.

Anexo N° 2



Guía para elaboración de resultados

Entrevista

Objetivo de la investigación	Eje	Formulación y evaluación de proyectos	Recaudación	Gestión y seguimientos de proyectos
<p>Objetivo específico N° 1</p> <p>Señalar los procedimientos que se realizan para la elaboración del presupuesto Municipal en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.</p>	N° 1 Presupuesto	1,2,3,4,	1,2,3,4,5,6,7	1,2,3,4,5,6,7
<p>Objetivo específico N° 2</p> <p>Describir las dificultades que se presentan en la gestión y ejecución del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.</p>	N° 1 Gestión	5,6,7	8,9	8,9,10,11, 12,13,14
<p>Objetivo específico N.º 3</p> <p>Indicar beneficios que tendrían una buena gestión e implementación del capital asignado para la ejecución de proyectos realizados por la Alcaldía Municipal de Estelí.</p>	N° 1 Ejecución	8,9,10,11,12	10,11,12,13,14	14,16,17,18

Anexo #3.



Somos estudiantes de V año de Banca y Finanzas y mediante esta entrevista estamos levantando datos para conocer el manejo del Presupuesto Municipal en la ciudad de Estelí en el año 2016. Le solicitamos tenga la buena voluntad de contestar tal entrevista con la finalidad de obtener la información viable y necesaria.

Objetivo: Obtener información acerca del proceso de gestión y el seguimiento que se le da a los proyectos dentro del presupuesto Municipal de Estelí en el año 2016.

Entrevista está dirigida a: Gestión y seguimientos de proyectos

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Objetivo específico N° 1

Señalar los procedimientos que se realizan para la elaboración del presupuesto Municipal en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.

Presupuesto

1. ¿En qué consiste el procedimiento en la elaboración del presupuesto por proyectos?
2. ¿Cuáles son las etapas en la elaboración del presupuesto?
3. ¿Qué proceso realizan para el seguimiento a los proyectos ejecutados?
4. ¿Quién regula y aprueba los presupuestos?
5. ¿Cuáles son los beneficios de contar con un presupuesto?
6. ¿Existen partidas presupuestarias para cubrir los imprevistos que se presenten en la ejecución de los proyectos?

7. ¿Qué estrategia se utilizan para el debido control en la ejecución de los proyectos?

Objetivo Especifico N° 2

Describir las dificultades que se presentan en la gestión y ejecución del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.

Gestión

8. ¿En que incide una mala gestión en la elaboración del presupuesto?
9. ¿Cuáles son las normativas que se toman en cuenta al momento de gestionar un proyecto?
10. ¿Qué aspectos se toman en cuenta para la aprobación de un proyecto?
11. ¿Cuáles son las causas que originarían la suspensión de un proyecto?
12. ¿Para estar incluido dentro del presupuesto Municipal que debe de contener un proyecto?
13. ¿Cómo se evalúa la eficiencia y calidad de la gestión presupuestaria?
14. ¿Se realiza un estudio económico del proyecto que se gestiona?

Objetivo específico N.º 3

Indicar beneficios que tendrían una buena gestión e implementación del capital asignado para la ejecución de proyectos realizados por la Alcaldía Municipal de Estelí.

Ejecución

15. ¿En qué consiste la ejecución presupuestaria?
16. ¿Cuándo hay sobregiros en el presupuesto como se cubre o que tratamientos contables da la Municipalidad a estos?
17. ¿Qué normas y principios rigen la ejecución presupuestaria de la Municipalidad?
18. ¿A quién corresponde la centralización y consolidación de la ejecución presupuestaria con respecto a los ingresos y egresos?

Anexo #4



Somos estudiantes de V año de Banca y Finanzas y mediante esta entrevista estamos levantando datos para conocer el manejo del Presupuesto Municipal en la ciudad de Estelí en el año 2016. Le solicitamos tenga la buena voluntad de contestar tal entrevista con la finalidad de obtener la información viable y necesaria.

Objetivo: Obtener información de una forma más directa, sobre el proceso de la formulación que se realiza en cuanto a los proyecto y la evaluación efectuada dentro del presupuesto de la Alcaldía Municipal de Estelí, que se llevó a cabo durante el último periodo del 2016.

Entrevista está dirigida a: Formulación y evaluación de proyectos.

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Objetivo Especifico N°1

Señalar los procedimientos que se realizan para la elaboración del presupuesto Municipal en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.

Presupuesto

1. ¿Cómo afecta financieramente en el presupuesto una mala formulación de un proyecto?
2. ¿Cuáles son los procedimientos que se llevan a cabo para la formulación de un presupuesto?
3. ¿Existen partidas presupuestarias para cubrir los imprevistos que se presenten en la ejecución de los proyectos?

4. ¿Existen donaciones extranjeras? ¿Son incluidas en el presupuesto Municipal?

Objetivo Especifico N° 2

Describir las dificultades que se presentan en la gestión y ejecución del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.

Gestión

5. ¿Cuáles son las normativas que se toman en cuenta al momento de gestionar un proyecto?
6. ¿Cómo se clasifican los proyectos de según el bienestar social? ó ¿existe un grado de prioridad en los proyectos?
7. ¿Se realiza un estudio económico del proyecto que se gestiona?

Objetivo Especifico N°3

Indicar beneficios que tendrían una buena gestión e implementación del capital asignado para la ejecución de proyectos realizados por la Alcaldía Municipal de Estelí.

Ejecución

8. ¿Cuáles son las normativas que se toman en cuenta al momento de formular un proyecto?
9. ¿El responsable de adquisición prepara con anticipación los procesos de licitación antes de dar inicio a una obra?
10. ¿Qué requisitos deben de presentar los licitadores?
11. ¿Quiénes pueden participar en el proceso de presentación de oferta?
12. ¿Cuándo se aprueba una oferta que proceso se lleva a cabo?

Anexo #5



Somos estudiantes de V año de Banca y Finanzas y mediante esta entrevista estamos levantando datos para conocer el manejo del Presupuesto Municipal en la ciudad de Estelí en el año 2016. Le solicitamos tenga la buena voluntad de contestar tal entrevista con la finalidad de obtener la información viable y necesaria.

Objetivo: obtener información sobre el proceso de recaudación efectuado dentro del presupuesto de la Alcaldía Municipal de Estelí, que se llevó a cabo durante el último periodo del 2016.

Entrevista está dirigida a Recaudación

Nombre: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Objetivo Especifico N°1

Señalar los procedimientos que se realizan para la elaboración del presupuesto Municipal en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.

Presupuesto

1. ¿De dónde proviene los fondos de los presupuestos?
2. ¿Cómo es la clasificación de los impuestos?
3. ¿Cuáles son los procedimientos que se lleva a cabo para la recaudación?
4. ¿Quién supervisa y regula la recaudación fiscal?
5. ¿Cómo promueven el pago de los impuestos?
6. ¿Qué papel juega los ciudadanos en general de Estelí en la recaudación Municipal?

7. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la Municipalidad en el caso de atraso con el pago de impuesto?

Objetivo Especifico N° 2

Describir las dificultades que se presentan en la gestión y ejecución del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Estelí durante el periodo 2016.

Gestión

8. ¿Qué dificultades ocasionan los contribuyentes al pagar en tiempo y forma sus impuestos en el presupuesto Municipal?
9. ¿Qué impacto económico ocasionaría una mala gestión en la recaudación?

Objetivo específico N.º 3

Indicar beneficios que tendrían una buena gestión e implementación del capital asignado para la ejecución de proyectos realizados por la Alcaldía Municipal de Estelí.

Ejecución

10. ¿Qué normas y principios rigen la ejecución presupuestaria de la Municipalidad?
11. ¿Cuáles son los beneficios de una buena recaudación de impuestos para la ejecución de los proyectos?
12. ¿Cómo se realiza la ejecución del presupuesto de ingresos?
13. ¿Cómo se realiza la ejecución del presupuesto de egresos?
14. ¿A quién va dirigida la rendición de cuenta de ejecución de los fondos presupuestarios?

Anexo #6

Bosquejo del marco teórico

Alcaldía Municipal.

- 1.1. Definición
- 1.2. Competencias de la Alcaldía.
- 1.3. Base legal de las Alcaldías.

Presupuesto Municipal

- 2.1. Definición.
- 2.2. Características principales que posee el presupuesto público.
- 2.3. Objetivos del presupuesto público.
- 2.4. Clasificación de los impuestos Municipales.
- 2.5. Marco legal del presupuesto.
- 2.6. Sistema presupuestario.

Ejecución del presupuesto

- 3.1. Definición.
- 3.2. Modificaciones, iniciativa aprobación.
- 3.4. Ejecución del presupuesto de Gasto.

Gestión de Calidad.

- 4.1. Definición.
- 4.2. Importancia.
- 4.3. Objeto de la Gestión de calidad

Anexo #7

Cronograma de actividades

Etapa	Ctividades	Semanas														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Investigación Documental	Selección del Tema a Investigar (Wendy, Seyling y Reynaldo)	X														
	Planteamiento del Problema (Wendy, Seyling y Reynaldo)		X													
	Elaboración de Preguntas del Problema (Wendy, Seyling y Reynaldo)			X	X											
	Redacción de la Justificación (Wendy, Seyling y Reynaldo)		X													
	Planteamiento de los Objetivos (Wendy, Seyling y Reynaldo)		X	X												
	Planteamiento del Bosquejo (Wendy, Seyling y Reynaldo)				X	X										
	Desarrollo del Marco Teórico: Selección de la Bibliografía, Recopilación de Información y Procesamiento de Información (Wendy, Seyling y Reynaldo)								X	X	X					
	Realización de la Matriz de Categoría													X	X	

Planeado

Ejecutado

Etapa	Actividades	Semanas														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Investigación Documental	Formulación del supuesto (Wendy, Seyling y Reynaldo)	X	X													
	Construcción de Matriz de Categorías y Subcategorías Wendy, Seyling y Reynaldo		X	X												
	Elaboración del diseño metodológico (Wendy, Seyling y Reynaldo)			X	X	X										
	Redacción de los resultados (Wendy, Seyling y Reynaldo)						X	X	X	X						
	Conclusiones (Wendy, Seyling y Reynaldo)										X	X				
	Recomendaciones y Bibliografía (Wendy, Seyling y Reynaldo)												X	X		
	Anexos (Wendy, Seyling y Reynaldo)														X	

Anexo # 8

Fotografías











