

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN LEON
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



Tesis para optar al Título de Máster en Gestión Pública Municipal

Tema:

Propuestas de Indicadores Financieros de Gestión Municipal, para medir la ejecución del presupuesto anual en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque en el periodo 2018.

Autor:

Lic. José del Carmen Carrión Avendaño.

Tutor: MS.c. Victor Láinez Altamirano.

León, 25 noviembre de 2019.

“A la libertad por la Universidad”

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida y lograr mis objetivos, por darme la dicha de aprender a vivir; estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi ser e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte, guía y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi madre, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por darme la vida, quererme, creer en mí, porque siempre me apoyo y me aconseja para buscar el camino correcto. Mamá gracias por darme la vida, por tu apoyo incondicional a través del tiempo, todo esto se lo debo a usted y a papa que lo extraño mucho.

A mi esposa y mi hija que siempre han estado conmigo en las buenas y en las dificultades disfrutando cada momento junto; en la cercanía y en las lejanías para conquistar nuestros sueños. Los amo con todo.

Mis hermanos, por estar conmigo y apoyarme siempre, los amo mucho.

Todos mis amigos, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos por compartir los buenos y malos momentos.

Mis maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino profesional, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Todos aquellos familiares y amigos que en este momento no tengo palabras para describirlo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de forma especial y sincera al Msc. Leonardo Mendoza, por compartir su conocimiento metodológico en este proceso de formación, al Msc. Alejandro López Lira, por ser nuestro coordinador de la maestría y a mis tutores en esta tesis. Su apoyo y confianza en cada etapa de este ciclo formativo, su capacidad para guiar y motivarnos han sido un aporte fundamental e invaluable.

Asimismo, mis agradecimientos a todos quienes estuvieron presentes de alguna manera en la elaboración de esta tesis.

A Dios, al apoyo e inspiración proveniente de mis padres, mi hija, mi esposa, mis hermanos y sobrinos, mis amigos, mis maestros a todos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

Al Gobierno municipal por facilitar estos mecanismos de formación a través de este marco legal y darle implementación a la ley de Carrera Administrativa Municipal; para que todos mis compañeros y funcionarios públicos de la municipalidad, tengamos la oportunidad de seguirnos formando. Que Dios nos bendiga a todos.

José del Carmen Carrión Avendaño

RESUMEN

La gestión pública debe centrarse en la mejora de los mecanismos de rendición de cuentas y de demostración de las responsabilidades asumidas por los funcionarios de las municipalidades. En este sentido, la utilización de indicadores obtenidos con base en la información contable y presupuestaria puede y debe constituir una valiosa aportación en la valoración por los usuarios del proceso de ejecución presupuestaria, del nivel de servicios prestados, de los ingresos derivados del funcionamiento corriente de la municipalidad, así como las inversiones realizadas, de sus necesidades de financiación, de los equilibrios presupuestarios, así como de la carga de la deuda pública y el nivel de endeudamiento.

Para poner de manifiesto la importancia que en la actualidad se propone elaborar indicadores financieros de gestión como instrumento al servicio de la transparencia información pública y para medir la ejecución del presupuesto anual en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque.

INDICE

I. INTRODUCCION	1
II.- ANTECEDENTES	3
III.- JUSTIFICACION.....	5
IV.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
V.- OBJETIVOS	11
VI.- MARCO TEORICO.....	12
6.1.-Presupuesto	12
6.1.1.- Importancia de los presupuestos	13
6.1.2.- Impactos de los Presupuestos	13
6.1.3.- Utilidad de los Presupuesto	14
6.1.4.-Ventajas y Limitaciones de los presupuestos	16
6.1.5.- Elaboración del Presupuesto	19
6.1.6.- Clasificación de los presupuestos	20
a) Según su flexibilidad	20
b) Según el tiempo:	21
c) Según el área.....	21
d) Según el sector de aplicación.....	22
e) Según su importancia	23
6.2.-El Presupuesto Municipal	23
6.3.- Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua	25
6.4.-La Planeación presupuestaria.....	26
6.5.-Indicadores Financieros	28
6.5.1 Concepto de Finanzas	29
6.5.2 Definición de indicadores	29
6.6.-Gestión Financiera	30
6.7.-Administración Financiera	30
6.7.1.-Indicadores de Gestión	31
6.7.2.-Tipos de indicadores.....	33
6.7.3. Ventajas de los Indicadores de Gestión Municipal:.....	34
6.8 Marco referencial.....	34

VII.- DISEÑO METODOLOGICO.....	36
7.1.-Enfoque de investigación	36
7.2. Alcance de la investigación	36
7.3 Diseño de la investigación	36
7.4 Área de Estudio:.....	37
7.5. Fuente de información:	37
7.6. Metodología de recolección de datos:	37
7.7.-Plan de análisis:	38
7.8 Consideraciones éticas:.....	38
VIII.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS	39
8.1.- Situación de gestión financiera del presupuesto anual	39
8.2.-Conceptualización de los indicadores Financieros de gestión	41
8.3.- Estructura de los indicadores financieros de Gestión	42
IX CONCLUSIONES.....	54
X.- RECOMENDACIONES	55
XI.- REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	56

I. INTRODUCCION

Los indicadores financieros de gestión se han creado en el campo de la administración y tienen como propósito facilitar la toma de decisiones y la rendición de cuentas, tanto ante los órganos superiores o políticos como ante terceros interesados en la res publica, dotándola al mismo tiempo de transparencia. Pero también han venido a contribuir en el tema de la planificación que es la etapa primordial e inicial de todo el proceso administrativo y como dice (Padro & Garcia, Los indicadores de la Gestion en el Ambito Municipal, 2006) han comenzado a desempeñar un papel estratégico, pasando a convertirse en un elemento que permite la divulgación de las mejores prácticas operativas mediante procedimientos de benchmarking entre entes que prestan idénticos servicios en diferentes zonas geográficas.

El presupuesto constituye el principal instrumento de gestión del Estado, ya que es el reflejo de las acciones que se propone llevar a cabo para el logro de los grandes objetivos económicos y sociales, mediante un conjunto de políticas, normas, principios, procedimientos técnicos, herramientas informáticas, recursos e instituciones que intervienen en las distintas etapas del proceso presupuestario para la programación, ejecución y control de los recursos públicos.

La Alcaldía Municipal de Quezalguaque, ha venido teniendo cambios con la finalidad de mejorar la estructura funcional, al mismo tiempo ha dado paso a la elaboración y creación de instrumentos de orden organizativos y administrativo con la finalidad de ajustar sus sistemas de controles internos, a través de los últimos años se han creado planes como el Plan de Desarrollo Humanos 2015-2022, el Plan Estratégico Municipal 2015-2018; los cuales fueron creados con el apoyo de Instituciones del Estado y diferentes sectores de la población; que han permitido tener una visión más clara sobre las acciones que la municipalidad debe desarrollar.

La gestión administrativa y financiera, debe de estar dirigida al desarrollo y a la generación de las capacidades de los recursos: Materiales, Financieros, Humanos y Logísticos, para el buen servicio de la población; no se puede hablar de una buena gestión administrativa cuando uno de estos elementos es desatendido o cuando en lo general todos lo son, pero esto se extiende no solamente a lo interno de la municipalidad; ya que existen otros elementos que deben de estar en constante funcionamiento y en inercia con los procesos que dentro del municipalismo se están desarrollando y como dice:

Todo organismo social, cualquiera que sea su magnitud, para poder operar con eficacia, requiere de recursos de carácter humano, material, tecnológico y financiero, los cuales, si no se integran, conservan y desarrollan de forma correcta, limitaran fuertemente la obtención de los resultados de máxima eficacia que se esperan alcanzar. (Pañeda, 2014)

Actualmente los diferentes actores municipales han venido creciendo y ocupando un papel importante para el desarrollo del municipio lo que al mismo tiempo vienen a realizar un rol que le corresponde a los gobiernos municipales en muchas ocasiones estos pasan desapercibidos y en otras estos son tomado en cuenta y son aliados estratégicos municipales, permitiendo generar capacidades, brindar servicios a las comunidades, en temas sociales, niñez y adolescencia, ejecución y seguimiento de proyectos para la pequeña y mediana empresas y proyectos de infraestructura, entre otros.

II.- ANTECEDENTES

En Nicaragua no existe parámetros de comparación que nos indique si los indicadores de gestión son eficientes y eficaz en funciones de los resultados presupuestarios; que nos permita comparar con otras instituciones similares y sirva de referencia en el proceso administrativo de: planificar, organizar, dirigir y controlar; con el fin de alcanzar los objetivos esperados.

El manejo de los recursos económicos a través del presupuesto de la Republica de Nicaragua, es de suma importancia para el desarrollo del País; es una herramienta de la planificación muy fundamental dentro de este fin. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, como Órgano Rector del Sistema de Administración Financiera del Sector Público, ha desarrollado una serie de acciones orientadas a fortalecer los diversos Subsistemas que lo conforman, a fin de garantizar la adecuada administración de los recursos públicos y orientarlos a la reducción de la pobreza en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano.

En ese sentido el gobierno central a través de este órgano rector, Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) ha modernizado la administración financiera del Estado que será implementado a partir del periodo 2018 y lo cual implica un cambio en la gestión, mediante una reingeniería de procesos, una nueva definición de roles y responsabilidades de cada una de las entidades públicas y de los funcionarios que trabajan en ellas, a fin de evaluar la gestión en función del cumplimiento de metas y objetivos y no solamente ejerciendo el control financiero y de legalidad. (Ministerio de Hacienda y Credito público, 2014, pág. 1).

En forma particular, los recursos presupuestarios enfocados en las Alcaldías se han convertido en un proceso de alta participación ciudadana y mayor transparencia hacia el público; donde el poblador conoce de primeras instancias las partidas presupuestarias y logra identificar con claridad hacia donde se destinan los recursos financieros y la forma en

que se distribuye el gasto a lo interno de la Alcaldía, pero sobre todo el programa de las inversiones que es el mayor interés del ciudadano.

En el Municipio de Quezalguaque en el año 2007, se realizó un diagnóstico sobre la gestión administrativa y financiera elaborado por el licenciado Manfredo Pastora¹. Dicho documento es una referencia para este estudio. Pero además se elaboraron el Plan de Desarrollo Humano y el Plan Estratégico de la municipalidad 2015-2022. Recientemente en el año 2015 se elaboraron manuales de recursos humanos que contribuyen con el fortalecimiento del control interno. Pero en el tema de la gestión financiera se considera que hay mucho aspecto que falta por desarrollar.

Esta consideración es de suma importancia, pero no necesariamente explica el hecho de que si, se han estado desarrollando estudios concretos sobre la medición del presupuesto municipal; en base a indicadores Financieros. A lo mejor en la práctica estudios sobre esta temática, en el país, no han sido muy destacados, o quizás publicados de forma eficiente en los distintos medios de comunicación; sobre todo aplicando métodos referenciales que incluyen el diseño de parámetros de medición como él es caso de este estudio.

¹ Colindres Manfredo, Diagnóstico de Gestión Administrativa y Financiera 2007 elaborado en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque.

III.- JUSTIFICACION

En el artículo 155 (Constitución Política de Nicaragua, 2014) establece que a la Contraloría General de la Republica, le corresponde normar el Sistema de Control Interno que garantice el uso debido de los fondos gubernamentales de manera preventiva.

La Ley No. 681, "Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública Y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado", publicada en La Gaceta, Diario Oficial, No. 113 del 18 de junio del 2009 en su Arto. 30, numeral I) dispone que, para regular el funcionamiento del Sistema de Control y Fiscalización, la Contraloría General de la República expedirá las NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO (N.T.C.I.) que constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de Control Interno, para que la Administración Pública prepare los procedimientos y reglamentos específicos del funcionamiento de sus Sistemas de Administración (SA), y la Unidad de Auditoría Interna (UAI). (Norma tecnica de Control Interno, 2015)

En todo sistema financiero se requiere organizar el conjunto de políticas, normas, manuales, e instrumentos que permitan el accionar al servidor público y al aplicarlos la información procesada sea exacta y veraz; promoviendo la eficacia en las operaciones, estimulando el seguimiento y control; a fin de alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos programados para la Municipalidad.

El marco jurídico municipal, la misma constitución política, son la base donde se sustentan la creación y el funcionamiento del municipio, además de que tienen las facultades de monitorear y evaluar la gestión adecuada de las competencias, lo que obliga a los gobiernos territoriales, regionales y municipales a crear herramientas para su cumplimiento, y fortalecer los mecanismos institucionales, mantener la continuidad de los programas y sus inversiones; así como las demás decisiones públicas relacionadas con el desarrollo del territorio.

De hecho, que en la administración deben de existir cambios y los cambios también deben de ser administrados. Una propuesta de este tipo requiere en primer lugar de la dedicación, de los recursos económicos mínimos, la seguridad y apertura del servidor público para adaptarse a dichos cambios; que, por lo general, que cuando se trata de administrar recursos financieros las actividades se hacen de manera mecanizada y se vuelve algo monótono, a como dice:

Todo cambio implica, nuevas estrategias, nuevas soluciones. Significa una transformación que puede ser gradual y constante, o rápida e impactante; una cuestión de velocidad y profundidad. Todo cambio conlleva algo diferente. Rompe el estado de equilibrio de una situación anterior y los sustituye por uno de provisionalidad, desequilibrio, inestabilidad, tensión e incomodidad". (Chiavenato, 2010)

Las municipalidades como una institución más del sector público de la República de Nicaragua, tienen la responsabilidad de administrar los recursos financieros de manera eficiente, eficaz y productiva; de acuerdo a las proyecciones establecidas en su planificación operativa, por lo tanto, es necesario contar con instrumentos y herramientas analíticas de seguimiento y control, para evaluar las actividades centrales, programas e inversiones y lograr los objetivos institucionales propuestos en su planificación.

La gestión pública pone el acento en la mejora de los mecanismos de rendición de cuentas y de demostración de las responsabilidades asumidas por los gobernantes de las Entidades Públicas. En este sentido, la utilización de indicadores obtenidos con base en la información contable y presupuestaria puede y debe constituir una valiosa aportación en la valoración por los usuarios del proceso de ejecución presupuestaria, del nivel de servicios prestados, de los ingresos derivados del funcionamiento corriente de la Entidad Pública y de su capacidad de ahorro, del esfuerzo inversor llevado a cabo, de sus necesidades de financiación, de los equilibrios presupuestarios, así como de la carga de la deuda pública y el nivel de endeudamiento.

Esta propuesta contribuirá a la Alcaldía Municipal de Quezalguaque, a orientar al equipo gerencial, donde radica la toma de decisiones; sobre una manera de medir y evaluar la ejecución operativa del presupuesto municipal anual en base a indicadores financieros. El diseño de indicadores financieros permitirá un mejor desempeño en cuanto al cumplimiento de los procesos dentro de la administración y garantizaría el desarrollo de las acciones necesarias; así como, la búsqueda de los recursos financieros para ser integrados en el proceso de decisiones gerenciales.

Este trabajo tiene como propósito solo la elaboración de la creación de diseños de indicadores de gestión financiera municipal, que sirva de referencia a la institución como una herramienta más de planificación y control de los presupuestos. Pero es al Concejo Municipal que le compete determinar su implementación, por lo tanto, no es fin de esta investigación dicha aplicación; ya que también se incurriría en más tiempo, más recursos económicos y disposiciones que no están al alcance.

IV.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las organizaciones trabajan con planes de corto, mediano y largo plazo y las municipalidades no son la excepción. Dentro de los planes están los objetivos, las estrategias, las políticas, las reglas, procedimientos, programas y presupuestos, entre otros. Y como dice:

"No se puede concebir alguna cuyos ejecutivos no estén pensando en el futuro de la organización, es decir, cuáles son sus objetivos y cuál será el mejor método para lograrlos. Una empresa que no trabaja sujeta a planes, constituye simplemente una masa amorfa, coherente, sin dirección alguna y no propiamente una organización eficiente" (Pañeda, 2014).

El presupuesto por lo tanto es un plan más y una vez formulado, estructurado, debe ponerse en ejecución. Por lo tanto (Pañeda, 2014) " la elaboración de este exige a la gente a planear y, como el presupuesto se realiza con cifras, obliga a la precisión en la planeación".

El manejo de los recursos presupuestarios en los gobiernos municipales es de suma trascendencia; por lo que se deben de administrar con transparencia, eficiencia y eficacia; ya que son impuestos que provienen de los ciudadanos para contribuir a las finanzas públicas y que a cambio de ellos esperan un beneficio posterior. Pero también el Estado Nicaragüenses atiendo al mandato de la Constitución Política aporta al bienestar de las familias transfiriendo recursos a los municipios a través de leyes específicas (Ley N° 466 , 2003)

Un aspecto muy clave es que una vez que se ejecuta el presupuesto esta acción debe ser analizada posteriormente, para medir la efectividad y controlar las desviaciones que puedan presentarse. Pero en si (Pañeda, 2014) "el Presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos que refleje los planes".

Para tomar decisiones en base a los presupuestos, los Administradores financieros deben de poseer conocimientos de los términos financieros, contar con las herramientas necesarias y reglas establecidas para su medición.

El Administrador Financiero en la actualidad es útil para el éxito de la compañía. Al pulsar los flujos de efectivos a través de la organización, este individuo está en el centro de lo que está sucediendo. Si las finanzas han de jugar un papel administrativo general en la organización, el administrador financiero debe ser un jugador de equipo que está involucrado en forma constructiva en las operaciones, mercadotecnia y la estrategia global de la compañía. Mientras que el administrador financiero estaba encargado solo en las tareas rutinarias como el mantenimiento de los registros, la preparación de reportes financieros, la administración de la posición en efectivo de la empresa, el pago de las deudas y en ocasiones, la obtención de fondos (Horne, 1997).

El problema que se presenta es que en muchas ocasiones para (Horne, 1997) "tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, el Administrador Financiero debe de usar ciertas herramientas analíticas". Los presupuestos deben de estar estrechamente relacionados con los objetivos de las empresas y viceversas; pues es de suma importancia contar con todas las herramientas necesarias para evaluarlos.

En el ámbito municipal existen leyes que regulan todos los aspectos relacionados a la formulación, ejecución y evaluación de los presupuestos como la ley 376 Ley de Régimen Presupuestario Municipal. En el artículo 3 (Ley N° 40 , 2013) establece que los Municipios cuentan con patrimonio y estos están constituidos por los bienes municipales y particulares, así como los ingresos que perciba a cualquier título, los derechos y obligaciones y las acciones que posea. Pero al mismo tiempo EL artículo 46 (Ley N° 376 , 2013), establece: Seguimiento Sin perjuicio de las atribuciones de la Contraloría General de la República, el Concejo Municipal conforme la Ley de Municipios ejercerá las siguientes funciones de seguimiento respecto de la gestión económica de las Municipalidades y el artículo 48 de la

misma ley, establece: cierre: Las Municipalidades deberán cerrar las operaciones de registro de la ejecución de su Presupuesto, a más tardar el treinta y uno de enero del año siguiente al del ejercicio presupuestario.

Los créditos para egresos que al último día del ejercicio presupuestario municipal no estén afectados al cumplimiento de obligaciones ya reconocidas, quedaran anulados de pleno derecho, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo siguiente.

No obstante, el Presupuesto de cada ejercicio concluye en cuanto a la recaudación de derechos y al pago de obligaciones, el treinta y uno de diciembre del año correspondiente.

En la Alcaldía Municipal de Quezalguaque, no existen indicadores de gestión financieras para medir la ejecución del presupuesto municipal anual y multianual; por lo cual es importante realizar una propuesta estructurada en base a las leyes jurídicas municipales y a herramientas analíticas financieras.

Muchas decisiones financieras se toman en base a las disponibilidades de fondos y partidas presupuestarias con las que cuenta la municipalidad; para ello es recomendable hacer usos de las herramientas analíticas y de todos los instrumentos necesarios para tal fin; pero en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque la mayor parte de las decisiones recaen en el alcalde y después en la dirección de finanzas y en estos dos últimos años en la Gerencia Municipal; a la hora de tomar dichas decisiones se hacen de manera práctica, por costumbre y no se toman en cuenta datos numéricos y precisos, lo que traen como consecuencia, repercusiones en una mala planificación de los recursos y la falta de liquidez en el Municipio. El tema de investigación conlleva a preguntar:

¿ Es necesario elaborar una propuesta de indicadores Financieros de Gestión Municipal, para medir la ejecución del presupuesto anual en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque.

V.- OBJETIVOS

5.1.- Objetivo General

Elaborar una propuesta de indicadores Financieros de Gestión Municipal, para medir la ejecución del presupuesto anual en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque en el periodo 2018.

5.2.- objetivos específicos

- a) Analizar la situación de gestión financiera del presupuesto anual en la municipalidad de Quezalguaque.
- b) Conceptualizar los indicadores Financieros de gestión en la municipalidad de Quezalguaque.
- c) Proponer la estructura de los indicadores financieros de Gestión en la municipalidad de Quezalguaque.

VI.- MARCO TEORICO

6.1.-Presupuesto

El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas - maquina esperado. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control a menos que refleje los planes. (Pañeda, 2014).

El presupuesto es una guía continua que debe ser controlado y evaluado continuamente. Cada año debe de evaluarse el presupuesto anterior y planificar el nuevo presupuesto.

"El presupuesto público es una herramienta de carácter financiero, económico y social, que permite a la autoridad estatal planear, programar y proyectar los ingresos y gastos públicos en un período fiscal, a fin de que lo programado o proyectado en materia presupuestal sea lo más cercano a la ejecución (realidad). El éxito en el manejo y control presupuestal depende de la adecuada planificación ordenada y evaluada periódicamente". (Romero, 2010, pág. 33).

Es difícil llegar a definir un solo concepto a como dice (Burbano Ruiz & Ortiz Gomez, 1995, pág. 11) que en el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa presupuesto, para ellos "es una expresión formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos".

6.1.1.- Importancia de los presupuestos

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben de planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto es parte de un proceso de la planificación a como expresa (Burbano Ruiz & Ortiz Gomez, 1995, pág. 12) que surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. El presupuesto debidamente estructurado según (Soto, 2011, pág. 20) permite:

- a) Prever circunstancias inciertas.
- b) Trabajar con rumbo definido.
- c) Planear metas razonables.
- d) Procurar obtener resultados.
- e) Anticiparse al futuro.
- f) Prever el futuro.
- g) Idear mecanismo para obtener los logros.
- h) Analizar estrategias.

6.1.2.- Impactos de los Presupuestos

Relacionada con el problema de como fijar las expectativas presupuestarias, existe la cuestión de cómo afecta a la gente la presión del presupuesto. Ha habido pruebas sustanciales que sugieren que los supervisores a menudo suponen que los presupuestos pueden utilizarse como instrumentos efectivos de presión para incrementar la productividad. Lo que los supervisores suelen frecuentemente no alcanzar a visualizar, sin embargo, son los efectos de tal presión presupuestal sobre el comportamiento. Un efecto

es que los empleados, tal vez inconscientemente, procuran no excederse en el cumplimiento del presupuesto con el fin de disminuir la probabilidad de que el nivel de desempeño, presupuestado, en el fondo, sea fiado aún más alto. Además, los empleados con frecuencia reaccionan ante la presión presupuestaria poniéndose nervioso, mostrándose resentido y suspicaces de cualquier nuevo movimiento que haga la administración para incrementar la productividad.

Otra reacción común de la gente ante la presión presupuestaria es crear grupos informales, los cuales generalmente se van desarrollando paulatinamente al darse cuenta los empleados que otros también sienten la presión presupuestaria y que esta puede aliviarse un tanto comentándola con otros empleados del grupo. En ciertas situaciones, tales grupos se hacen muy cohesivos y sirven como trampolín para presentar quejas a la alta administración sobre un sin número de problemas.

Otras reacciones humanas a la presión presupuestaria consisten 1) en que los supervisores tratan de culpar a otro cuando surge problemas de producción, 2) en que línea de asesoría (staff) entra en acaloradas disputas, como cuando los supervisores echan la culpa a la gente de presupuestos o al personal de control de la producción, 3) se deja crecer la presión sin ninguna salida saludable, reduciendo con ello la eficiencia debido a la distracción, el nerviosismo, etc. (Welsch, Hilton, & Gordon, 1990, págs. 58-59).

6.1.3.- Utilidad de los Presupuesto

La utilidad de los presupuestos según (Gonzalez, 2013, págs. 23-24) se da en función de la actitud de la alta dirección de la organización, sea pública o privada. Si la alta dirección asume —y así lo práctica— que el presupuesto es una herramienta fundamental para ejecutar y controlar su plan de acción, en la unidad de tiempo de que se trate, muy seguramente se convierte en un instrumento bastante útil. Por lo tanto, algunas características del presupuesto son:

- a) Por su carácter cuantitativo, constituye un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible.
- b) Obliga a la planeación en todos los niveles de la organización.
- c) El hecho de poner las cifras en el papel ayuda a clarificar las ideas y facilita la detección de los puntos débiles o de aquellos que ameritan mayor atención.
- d) En las organizaciones en las que se deja espacios para el diálogo y para presentar los puntos de vista de los responsables de los centros de costos, el presupuesto genera un sentimiento de participación y de pertenencia en la actividad de la empresa.
- e) El documento presenta información precisa y oportuna que facilita hacer análisis pertinentes, en términos de recursos utilizados en un momento determinado, frente a los resultados previstos.
- f) Posibilita asignar con cierto grado de racionalidad los recursos a los distintos centros de costos o de utilidades, según el caso.
- g) Facilita hacer seguimiento y control de la actividad desplegada por los distintos centros de costos.
- h) Permite detectar las desviaciones del plan de acción respecto a las previsiones iniciales e introducir los ajustes que se consideren necesarios y oportunos.
- i) Es un indicio anticipado de las oportunidades o los riesgos futuros según la naturaleza del mercado o de la actividad gubernamental.
- j) Si se usa como es debido, el presupuesto, tanto público como privado, constituye una herramienta excelente para controlar la marcha de la actividad de la organización por parte de los responsables de su conducción.
- k) Sirve de mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa a fin de encaminarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- l) Los montos o las partidas que contiene el presupuesto sirven de guías durante la ejecución del plan de acción y dentro de un período de tiempo determinado; además, se utilizan como punto de comparación una vez se han completado los planes y programas.

6.1.4.-Ventajas y Limitaciones de los presupuestos

Las ventajas del presupuesto según (Burbano Ruiz & Ortiz Gomez, 1995, págs. 17-18) al utilizarlo como una herramienta de dirección de sus empresas son las siguientes:

- a) Cada miembro de la empresa pensara en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- b) La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- c) De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- d) Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- e) Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- f) Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de estos.
- g) Es el sistema más adecuado para establecer costos promedios y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- h) Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Existen varias limitaciones en relación al presupuesto dentro de ellas se pueden mencionar algunas que siguiere (Gonzalez, 2013, pág. 25) Los presupuestos, como herramienta gerencial, están basados en estimaciones, que a su vez son valoraciones subjetivas, ayudadas algunas veces por estadísticas más o menos completas de la realidad de la organización y de su entorno.

Deben ser ajustados a los cambios pertinentes como consecuencia de las variaciones importantes, tanto de carácter externo como interno, tanto de nivel macro como sectorial, que tengan repercusiones importantes en la organización.

Como herramientas que son, no pueden sustituir a las personas, quienes son las que toman las decisiones; por lo tanto, los presupuestos pueden ser muy útiles si se utilizan adecuadamente o pueden inducir al fracaso si se usan de manera mecánica.

Los presupuestos no representan a un piloto automático que entra a competir con la administración, y mucho menos a sustituirla, son solo un instrumento de apoyo que le facilita su labor, para lo cual deben asignarse responsabilidades claras y establecerse los mecanismos de coordinación y control entre las distintas unidades o dependencias de la organización pues, de lo contrario, se generan compartimentos estancos que marchan cada uno por su lado, dejando de lado los grandes propósitos de la organización.

Pero según (Soto, 2011, pág. 13) existen dos elementos controlables y no controlables para un presupuesto: las limitaciones y la planeación.

a) Limitaciones

Toda empresa trabaja administrando unos recursos escasos, para volverlos rentables, ya que básicamente el estudio de la economía se basa en el manejo de los recursos escasos, los cuales son límites que tiene la empresa de acumularlos para volverlos productivos y rentables. En un proceso productivo existen mayor o menor escasez de algunos recursos; los de mayor escasez será para la empresa la línea de las limitaciones que la empresa tiene y que debe tener en cuenta para el desarrollo de un presupuesto.

Muchos proyectos quedan sin terminar, o se incrementa el valor de su inversión de manera excesiva produciendo pérdidas, por no tener en cuenta de manera anticipada los límites cuando se hizo el presupuesto. Los límites de un proyecto se deben tener en cuenta antes de comenzar a realizar el presupuesto. Debe ser parte de la investigación inicial necesaria para hacer un presupuesto.

b) Planeación

Es la manera organizada y ordenada como se debe desarrollar un proyecto o grupo actividades. La planeación estratégica es el estudio detallado de una planeación, de tal manera que la organización de las actividades esté enfocada al cumplimiento de la meta, en el menor tiempo y calidad.

Limitaciones que se deben tener en cuenta en la planeación de un presupuesto: los límites y cuellos botellas que se deben tener en cuenta en un proceso productivo para el desarrollo del presupuesto son:

1. Capacidad instalada.
2. Capacidad de mercado.
3. Capacidad de distribución.
4. Capacidad de transporte.
5. Capacidad de capital de trabajo.
6. Capacidad de endeudamiento.
7. Capacidad de mano de obra.
8. Capacidad de obtención de materiales por proveedores.
9. Capacidad máxima de producción de desechos.
10. Capacidad por permisos estatales de producción y venta.
11. Capacidad en consumo de recursos indirectos.
12. Capacidad de proveedores de servicios directos

Pero también deben de considerar las siguientes desventajas:

1. Sus datos al ser estimados estarán al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
2. Es solo una herramienta de la gerencia. Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
3. Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia

y el personal que participa en su ejecución este plenamente convencido de las necesidades de este.

6.1.5.- Elaboración del Presupuesto

Si se busca que el empresario recurra al presupuesto como herramienta de planeamiento y de control, deben de considerarse las etapas siguientes en su preparación, cuando se tenga implantado el sistema o cuando se trate de implementarlo:

- a) **Pre-iniciación:** En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (ventas, costos precios de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado etc), se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá los fundamentos del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en los campos siguientes: Selección de las estrategias competitivas: liderazgo en costo y/o diferenciación y Selección de la opción de crecimiento: intensivo, integrado o diversificado.
- b) **Elaboración del Presupuesto:** con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.
- c) **Ejecución:** en el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se buscan el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a sus disposiciones, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

- d) **Control:** Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de toda y cada una de las actividades empresariales, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello, mediante el ejercicio cotidiano del control se enfrentan los pronósticos con la realidad.
- e) **Evaluación:** al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solos las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planteamiento materializado en presupuestos.

6.1.6.- Clasificación de los presupuestos

a) Según su flexibilidad

- 1) **Presupuestos rígidos:** Son aquellos que están establecidos para que no varíen en la realidad; los controles que determina la administración no se pueden ajustar fácilmente, pues requieren una reunión directiva y una nueva planeación para realizar algún cambio, este tiempo para ajustar un presupuesto, puede ser determinante en alguna negociación, lo cual puede ser aburridor y extenuante. Las grandes empresas por niveles de control complejos prefieren manejar presupuestos rígidos, para mantener un control fácil de manipular, así se pierdan posibles negociaciones. Algunas entidades financieras manejan presupuestos rígidos y controles no ajustables por niveles administrativos locales, solo pueden realizarse por directivas principales y estudio debidamente soportado, esto les posibilita no cometer riesgos financieros (Soto, 2011).
- 2) **Presupuestos flexibles:** Es un presupuesto que tiene en cuenta diferentes variables que se pueden presentar en el proceso, por lo tanto, se puede ajustar a la necesidad del administrador de presentarse alguna posible negociación o desarrollo de un nuevo proyecto. Por lo general, los mandos administrativos en los presupuestos

flexibles tienen mayor capacidad de tomar decisiones. La flexibilidad y bajo control, puede crear riesgos administrativos, de producción y financieros (Soto, 2011).

b) Según el tiempo:

- 1) **Presupuesto a corto plazo:** Este es un presupuesto que se realiza en períodos menores a o iguales a un (1) año.
- 2) **Presupuestos a mediano plazo:** Se realiza en períodos menores o iguales a tres (3) años y mayores a un (1) año.
- 3) **Presupuesto a largo plazo:** Son presupuestos que se realizan en períodos mayores a tres años, generalmente se preparan a cinco años.

c) Según el área

- 1) **Presupuesto de área de fábrica:** Se destaca por que solo analiza los recursos que consume y produce los departamentos del área de fabricación, analizando los ingresos de materiales, personal, externalizados y costos indirectos de fabricación.
- 2) **Presupuesto de área de apoyo a producción:** Este presupuesto analiza los recursos que consume y produce los departamentos que apoyan a producción como almacén, bodega de materiales, mantenimientos, ingeniería y supervisión, vigilancia y aseo, calidad y demás departamentos que ayudan a que los departamentos de fabricación funcionen adecuadamente.
- 3) **Presupuesto de área de administración:** Analiza los recursos que consume y produce los departamentos de dirección y administración como contabilidad, gerencia, tesorería, recurso humano, cartera, recepción y demás departamentos que hacen parte de la dirección de la empresa.
- 4) **Presupuesto de área de ventas:** Analiza los recursos que consume y produce de los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente.
- 5) **Presupuesto del área de servicio:** Este presupuesto analiza los recursos que consume y produce los departamentos de servicios a los trabajadores como son parqueaderos, restaurantes, servicios médicos, psicológicos, espacios para

trabajadores, jardines infantiles para hijos de los trabajadores y demás departamentos que cumplen la misión de prestarle servicios y mejorar el ambiente laboral de la empresa.

d) Según el sector de aplicación

- 1) **Presupuestos públicos:** Son los presupuestos de consumo de recursos (gasto público) y producción de ingresos que desarrolla el Estado, para el desarrollo de programas y manejo de establecimientos que apoyan las necesidades sociales de un país. Las utilidades de las empresas de los estamentos y empresas estatales serán reinvertidas en los beneficios sociales. Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales. Al efectuar los estimativos presupuestales se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada (puentes, termoeléctricas, sistema portuario, centros de acopio, vías de comunicación), la realización de obras de interés social (centros de salud, escuelas y la amortización de compromisos ante la banca internacional. (Burbano Ruiz & Ortiz Gomez, 1995, pág. 22).
- 2) **Presupuestos privados:** Son los presupuestos que desarrolla las empresas privadas y la producción de utilidades podrá ser repartida entre los accionistas.

e) Según su importancia

- 1) **Presupuestos generales:** Es el presupuesto que muestra todo el proceso productivo de una empresa en un período determinado.
- 2) **Presupuestos de proyectos:** Es el presupuesto de un negocio o proyecto determinado que tiene la empresa, como elaboración de un nuevo producto, compra de nueva tecnología, inversión en publicidad y demás inversiones en algo determinado de la empresa.
- 3) **Presupuestos auxiliares:** Este presupuesto muestra por separado cada actividad de la empresa.

6.2.-El Presupuesto Municipal

El Presupuesto Municipal, es una herramienta de control en la que se estiman los ingresos que esperan recaudar y los egresos que se esperan realizar durante el año. Los municipios elaborarán y aprueban anualmente su presupuesto que entra en vigor el 1 de enero y concluye el 31 de diciembre de cada año.

El proceso de elaboración del Proyecto de Presupuesto Municipal es un conjunto de actividades, que incluyen entre otras, consultas a la ciudadanía, estudios y documentos que se realizan en la Municipalidad. La elaboración del Proyecto de Presupuesto Municipal se hará en el período comprendido entre el primero de agosto y la fecha de su presentación, ante el Concejo Municipal a más tardar el 15 de octubre.

El alcalde es el responsable de la elaboración del Proyecto de Presupuesto Municipal del año inmediato siguiente, para lo cual por medio de acuerdo regulará los procedimientos administrativos internos necesarios.

La Consulta: El Concejo Municipal, mediante Resolución hará público el Proceso de Consulta a la población sobre el Proyecto de Ordenanza “Presupuesto Municipal Anual”, convocándola a participar en el mismo. Esta convocatoria se debe realizar tres días después

de presentado el proyecto por el alcalde. Este proceso deberá incluir como mínimo las siguientes actividades:

- a) Período en que el alcalde pondrá a disposición de la ciudadanía, para consulta directa, el Proyecto de Presupuesto.
- b) Consultas por los concejales, entre la población.
- c) Mecanismo de solicitud de Audiencias de la Comisión Especial y período de realización de estas, como parte de su labor de dictamen.
- d) Fecha de realización del o los Cabildos; y
- e) Fecha de las Sesión del Concejo Municipal en la que se debatirá y aprobará el Proyecto de Ordenanza

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 a ciudadanos notables para escuchar sus opiniones sobre el Proyecto de Presupuesto y recibir las propuestas de modificaciones que estos presenten. De igual manera recibirá las propuestas de modificaciones al Presupuesto que le remitan los pobladores y otorgará audiencia a las personas naturales o jurídicas que le soliciten y que por omisión de la Comisión Especial no fueren citadas en el calendario de audiencias.

Concluido el proceso de consulta y recibido el informe de la Comisión, se procederá al debate plenario por el Concejo Municipal. El Concejo Municipal deberá aprobar la Ordenanza Municipal que contiene el Proyecto de Presupuesto Municipal, antes del treinta y uno de diciembre del año en que se elabora el mismo. Una vez aprobada la Ordenanza “Presupuesto Municipal Anual”, deberá ser publicada.

Es importante destacar que una fuente importante del presupuesto municipal son las Transferencias Presupuestarias que en el 2014 representaron el 50% de los ingresos de los 153 municipios. Así mismo representa casi el 70% de los recursos con que se financiaron las inversiones en el mismo período (sin incluir Managua).

6.3.- Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua

La Constitución de la República de Nicaragua en su artículo número 177, establece que los Municipios gozan de Autonomía Política, Administrativa y Financiera, la cual no exime al Estado de sus obligaciones con los Municipio, por lo que manda destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, enfatizando, el que debe distribuirse priorizando a los municipios con menos capacidad de ingresos.

Este mandato constitucional, lo retoma la Ley N° 466 publicada en la Gaceta N° 157 del 20 de agosto del 2003, ley de Transferencias Presupuestarias a los municipios de Nicaragua, en la que se establece la creación de una partida en el Presupuesto General de la República denominada Transferencia Municipal, cuyos recursos se calcularán en un porcentaje de los ingresos tributarios establecido en la Ley Anual del Presupuesto General de la República, iniciando con un cuatro por ciento (4%) de los ingresos tributarios del año 2004 incrementándose en al menos un medio por ciento anual (0.5%) hasta alcanzar el 10% en el año 2010.

Esta ley es considerada la de mayor impacto en el fortalecimiento de las capacidades de los Municipios y el desarrollo de la infraestructura pública local alcanzada hasta la fecha.

El año 2004 se realizó la primera distribución de transferencia a los municipios por ley, significando un monto de 407.5 millones de córdobas, unos 25.6 millones de dólares. Para 2015 12 años después de entrada en vigor la Ley, las transferencias se han incrementado hasta los 5,121.8 millones de córdobas, unos 188.0 millones de dólares. (mi presupuesto municipal, 2019).

6.4.-La Planeación presupuestaria

La Planificación es una de las fases fundamentales del proceso administrativo y es el primer eslabón esencial para un buen desempeño. (Pañeda, 2014) Por estas razones, la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica tomar decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

Unos de los objetivos que persiguen la planificación según (Romero, 2010, pág. 19) "es desarrollar programas sociales, económicos y ambientales a fin de mejorar el grado de desarrollo y armonizar los modelos económicos impuestos por una economía global". Pero al mismo tiempo a como dice (Pañeda, 2014) "el propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad".

Existen muchos conceptos sobre planificación. La planificación no es más que un camino por el cual hay que recorrer, para alcanzar las metas y los objetivos, a como expresa (Pañeda, 2014)" los Planes son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas y son resultados del proceso de planeación. Consisten en descripciones, esquemas o bocetos detallados de las acciones que habrá de hacerse y las especificaciones necesarias para realizarlas".

También la planeación es instrumentos que contribuye a administrar los cambios, (Pañeda, 2014) "La Planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana. Aunque también proporciona a la empresa muchos otros elementos valiosos, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio: la transformación de los negocios de hoy a los de mañana".

Otro concepto muy importante sobre la planificación es el que nos plantea (Welsch, Hilton, & Gordon, 1990) es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende a) establecer los objetivos de la empresa, b)

desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Los planes se clasifican en tres tipos según (Pañeda, 2014) por su clase, de uso único y de uso repetitivo o continuo, y por su periodo o tiempo. Dentro de los más comunes están o básicos están encuentran los objetivos, las estrategias, las políticas, las reglas, los procedimientos, los programas y el presupuesto.

En la municipalidad están definidos y establecido ciertos mecanismos de planificación, basados en las leyes, en particular en la ley 40 Ley de municipios se establece la formulación del presupuesto y el Plan de Inversión Anual. En el municipio el Plan de Desarrollo Municipal es el marco referencial para la Planificación Estratégica y el Plan Operativo Anual, de los cuales se debe de derivar el Presupuesto Anual del Municipio y estar en correspondencia con ellos.

En el artículo 1 (Decreto ejecutivo N° 61-2001, 2001), Creación, Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP)² tiene por objeto establecer las normas administrativas para la organización y su funcionamiento. Así mismo, facilitar la administración, racionalizar el proceso de Inversión Pública y procurar una asignación y ejecución eficiente de los recursos públicos.

Según el artículo 3 del (Decreto Ejecutivo N° 83-2003, 2003) el programa de Inversión Pública es el conjunto seleccionado de proyectos de inversión pública, de alcance plurianual, compatibles con la programación económica y fiscal de largo plazo, cuya ejecución permitirá alcanzar las metas y objetivos sectoriales y nacionales, y maximizar el bienestar del país con los recursos disponibles. (Sistema Nacional de inversiones publicas, 2019)

² SNIP es el órgano rector de las Inversiones Públicas en el Gobierno de Nicaragua y sus Municipios.

El Programa de Inversiones Públicas es uno de los instrumentos de planificación más importantes del gobierno, que le permite llevar a la práctica las políticas, los planes y programas de gobierno, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de mediano y largo plazo que ha propuesto al país.

Al Estado le corresponde un rol estratégico en la inversión en bienes públicos que reduzcan los costos de transacción de los agentes económicos y apoyan el desarrollo del país. También tiene un rol indelegable en la inversión social dedicada a la formación de capital humano y a atender las necesidades básicas de la población más pobre.

Por lo tanto el Estado Nicaragüense busca a través del Programa de Inversión Publica desarrollar el territorio nacional y de esta manera erradicar la pobreza a como dice: (Romero, 2010, pág. 23) "el desarrollo, en tanto, es un proceso proyectado que busca que la comunidad se transforme, mejore la calidad de vida y pase de una etapa particular a otra de más nivel, en términos de dignidad y convivencia, se considera uno de los propósitos fundamentales de cualquier gobierno".

6.5.-Indicadores Financieros

El radio de acción de las finanzas es multifacético y cambiante producto del avance de la tecnología y la globalización a como lo expresa (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3), "el campo de las finanzas es amplio y dinámico. Afecta todo lo que hacen las empresas, desde la contratación de personal para la construcción de una fábrica hasta el lanzamiento de nuevas compañías de publicad".

6.5.1 Concepto de Finanzas

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas. (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3)

6.5.2 Definición de indicadores

En toda organización debe de existir indicadores y en los presupuestos se deben de contemplar dichos indicadores. En todo presupuesto se deben incluir indicadores de gestión presupuestal y de resultado de los objetivos, planes y programas a como dice:

Los indicadores son mediciones de la ejecución frente a una meta estimada para un período y evalúan la gestión de la dirección. En la medida en que haya compromiso, los miembros de la administración se verán motivados a alcanzar metas retadoras e igualmente, se estimulará el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo, generando eficiencia y productividad en el desarrollo de los objetivos y metas propuestas. (Romero, 2010, pág. 59).

Podemos definirlo como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación constante de las variables cuantitativas o cualitativas de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas; estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. (Sandoval, 2014, pág. 97).

6.6.-Gestión Financiera

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. Las decisiones tomadas por los responsables del área financiera deben estar basadas en políticas relacionadas con la inversión, la financiación y una política de dividendos consecuente.

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

6.7.-Administración Financiera

El concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3).

La Gestión administrativa: esta área es importante porque apoya al logro del cumplimiento de los objetivos institucionales y se analiza considerando el nivel de eficiencia.

6.7.1.-Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Humberto, 1994). Resaltando la importancia que para la gerencia moderna representan como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados, tanto en la construcción de objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación.

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información los indicadores de gestión deben tener unos atributos, tanto en forma individual, como cuando se presentan agrupados (Senn, citado por Beltrán, 1998); éstos son:

- a) Exactitud: representando la situación tal como es.
- b) Forma: se debe elegir según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa. Puede ser numérica, gráfica, cualitativa, etc.
- c) Frecuencia: depende de cuando se requiera.
- d) Extensión: alcance en términos de las necesidades o requerimientos de cobertura.
- e) Origen: externo o interno, la fuente debe tener confiabilidad.
- f) Temporalidad: en relación con el tiempo al que hace referencia.
- g) Relevancia: depende de cada situación o factor particular.
- h) Integridad: suministrando una visión completa de una situación determinada.
- i) Oportunidad: disponible y actualizada cuando se necesite.

Los indicadores de gestión hacen parte de un sistema de control de gestión que tiene como objetivo contribuir a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando a sus

integrantes información permanente e integral sobre su desempeño, lo que les permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. (Lastra, 2009, pág. 17). El indicador de gestión es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”

Los indicadores de gestión son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización. Son por lo tanto indicadores de resultados o indicadores efecto. Estos pueden ser de eficiencia (miden el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio), de eficacia (el logro de los atributos de los resultados propuestos) y de efectividad (medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles). Un inductor puede ser causa para el logro de un indicador financiero que, a su vez, tiene sus propios inductores. Los inductores de la actuación tienden a ser específicos para una organización o área en particular. Una organización debe aprender a identificar y seleccionar el conjunto de indicadores e inductores equilibrados y suficientes para medir el logro de su gestión (Vidal Arizabaleta, 2004).

Los presupuestos deben arrojar los siguientes indicadores según (Soto, 2011, pág. 6): punto de equilibrio, utilidad presupuestada, rentabilidad sobre inversión.

6.7.2.-Tipos de indicadores

- a) **Indicadores Financieros:** Sirven para medir el desempeño de la organización en la gestión de sus recursos financieros, suministrando información sobre la capacidad de la empresa para atender sus compromisos en el área.
- b) **Indicadores Administrativos:** Permiten medir la eficiencia en los procesos administrativos de la organización, previo establecimiento de objetivo(s) para cada indicador.
- c) **Indicadores de Mercadeos y servicios al cliente:** Sirven para medir la gestión de la organización con sus clientes, de tal manera que pueda recibir información oportuna y precisa que le permita diseñar e implementar estrategias efectivas de mercadeo.
- d) **Indicadores de Tecnología:** Permite medir el desempeño de la organización en cuanto al nivel de tecnología implementado en sus procesos.
- e) **Indicadores de producción:** Su aplicación nos proporciona información sobre la eficiencia y eficacia en los procesos de producción.
- f) **Indicadores de Mantenimientos:** Permite medir el desempeño del área de mantenimiento y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.
- g) **Indicadores de Gestión del Talento Humano:** Permiten medir la eficiencia de las personas en la empresa, de acuerdo, con unos objetivos individuales planeados.
- h) **Indicadores de Calidad:** Permiten medir el desempeño de la organización para implementar programas de calidad en sus procesos.
- i) **Indicadores de Interdependencias:** Permiten medir la eficiencia en los procesos que incluyen la acción conjunta de varias dependencias en la organización.
- j) **Indicadores de Ejecución Presupuestal:** Son indicadores de nivel corporativo o global, dan una idea del desempeño de la organización como un todo. Se seleccionan de los anteriores indicadores por su radio de acción, que implica a toda la organización.

6.7.3. Ventajas de los Indicadores de Gestión Municipal:

- Los indicadores aportan indicios que ayudan a comprender el estado en que se encuentra una entidad, proyecto o una actividad.
- Los indicadores son variables que dan cuenta del desempeño, los cambios o el resultado ocasionados por la acción que realiza una organización o institución.
- Permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables de una actividad o un proceso importante mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos.
- Tienen la ventaja de permitir la realización de comparaciones entre datos correspondientes a distintas entidades, o bien en diferentes momentos de tiempo.
- Los indicadores en particular los de Gestión Municipal son como una fotografía de la realidad municipal

6.8 Marco referencial

Quezalguaque es una ciudad y municipio perteneciente administrativamente al departamento de León, en la República de Nicaragua. Dista a 109 kilómetros de la ciudad de Managua, la Capital; mientras se ubica a 17 kilómetros de la ciudad de León, la Cabecera departamental

El municipio de Quezalguaque cuenta con una organización urbanística colonial. En su casco urbano se encuentra una plaza central, en la que también se ubica la alcaldía municipal y una antigua iglesia. Sus fiestas patronales se realizan en honor a la Virgen de Remedios, el 18 de febrero.

Es un municipio altamente agrícola, donde se encuentran cultivos de soya, maní, ajonjolí y tradicionales como el maíz, frijol y caña de azúcar. Aunque la ganadería es muy poca en esta zona se observa un repunte como medio alternativo económico. Su extensión territorial es de 44 kilómetros cuadrados, donde se encuentran asentadas 14 caseríos y comarcas, así como el casco urbano.



VII.- DISEÑO METODOLOGICO

7.1.-Enfoque de investigación

Este trabajo investigativo se realizó bajo un enfoque Cualitativo porque utiliza métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados, la técnica para recabar datos expresados a través de lenguaje escrito, (revisión documental) verbal, (entrevista) los cuales se describen y analizan para convertirse en temas que se vinculan (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010, pág. 9) en relacion con la propuesta de indicadores de gestión financieros del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Quezalgueque.

7.2. Alcance de la investigación

Se realizó una investigación de descriptiva, la cual se centra revisión documental y entrevistas (Muños, 2011, pág. 23) relacionada con el impuesto municipal de ingreso en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque, con el propósito propuesta de indicadores de gestión financieros del presupuesto en la Alcaldía Municipal de Quezalgueque, que es un material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, el cual aporta información. (Bernal C. , 2010, pág. 111)

7.3 Diseño de la investigación

Es de tipo no experimental, ya que, no existe manejo intencionado de datos en la presente investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2010), debido a que se realizaron revisión documental y entrevista para posteriormente analizarlos.

De corte transversal, porque los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único, (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) comprendido de junio del año dos mil diecinueve.

7.4 Área de Estudio:

Municipio de Quezalguaque, ubicado a 19 km de la cabecera del departamento de León.

- a) **Universo:** Alcaldía del Municipio de Quezalguaque.
- b) **Población:** Departamentos de Finanzas de la Alcaldía municipal de Quezalguaque, el cual brinda información contable para la realización de la presente investigación

7.5. Fuente de información:

El estudio se realizará con fuentes de información del Departamento Administrativo Financiero de la municipalidad de Quezalguaque. Se documenta el presupuesto municipal y los Estados Financieros que estuvieran elaborado, la información registrada en el Sistema en línea llamado TRANSMUNI y todos estudios que la alcaldía de Quezalguaque cuente de manera impresa o digital.

7.6. Metodología de recolección de datos:

En el presente estudio se realizarán las siguientes actividades:

- a) Se investigaron cifras y datos del presupuesto municipal de Quezalguaque que fueron obtenidos del Sistema Informático TRANSMUNI, que facilita información pública sobre los presupuestos municipales de Nicaragua. También lo que maneja el departamento de contabilidad y Dirección Financiera. De esta manera logramos tener los datos actualizados y veraces de la ejecución del presupuesto del año 2017 de la Alcaldía Municipal de Quezalguaque.

- b) Con estos datos se realiza la propuesta de creación de indicadores financieros de gestión municipales; que serán contruidos en programa Word, Excel y que permitirán medir cuantitativamente las distintas etapas de la ejecución presupuestarias.
- c) Luego se efectúa una descripción de cada una de las fórmulas de los indicadores identificando la importancia y el peso relativo de cada subcuenta en la estructura del presupuesto general, tanto de gastos como de ingresos.

7.7.-Plan de análisis:

Para alcanzar los objetivos de la investigación se hace necesario contar con un método de fácil aplicación y que genere la suficiente información, pertinente y objetiva para que el estudio cumpla con las expectativas generadas. Se presenta un documento utilizado a través del paquete office (Word, Excel y Power Point). Para la redacción y presentación de este.

7.8 Consideraciones éticas:

Este estudio se realizará en la municipalidad de Quezalguaque con la colaboración del departamento Dirección Financiera, quien facilito la información, debidamente autorizada por la Alcaldesa Municipal de Quezalguaque.

VIII.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

8.1.- Situación de gestión financiera del presupuesto anual

Entrevista al director financiero de la Alcaldía municipal de Quezalguaque.

1. ¿Cuentan con Indicadores Financieros para de evaluar el Presupuesto Municipal?

Actualmente la municipalidad no cuenta con indicadores financieros, Solo se prepara un informe de cierre financiero de la ejecución del presupuesto del año respectivo, haciendo solamente una comparación y análisis.

2. ¿Qué problemas están ocurriendo por no tener indicadores financieros en la municipalidad?

Las municipalidades han venido creciendo lentamente en sus recaudaciones, creciendo en personal de manera no planificada, con múltiples competencias y con pocos recursos económicos y un bajo sistema de control interno que no te permite evaluar el desempeño financiero

3. ¿Cree Usted que es importante una Propuesta de Indicadores Financieros en su municipalidad?

Son muy importantes ya que, con los indicadores financieros permiten medir en primer lugar la capacidad de liquidez de las organizaciones. En caso de las Municipalidades puede medir el grado de Solvencia Económica de la Municipal.

4. ¿Considera que esta propuesta de Indicadores Financieros generaría un costo a la municipalidad?

Considero que el costo es más el proceso de investigación que podrían desarrollarse y los recursos humanos disponibles para hacer un proceso más sistemático de implementación que al final considero no es mucho.

5. ¿Conoce usted el nivel de cumplimiento del Presupuesto Municipal?

Si es bastante ajustado a una realidad económica pero que no es suficiente solo en si la evaluación del presupuesto sin una base de indicadores

6. ¿Posee la municipalidad la capacidad de medir los gastos mínimos de Administración y así conocer la Solvencia Financiera?

Actualmente la municipalidad no tiene esa capacidad

7. ¿Qué ventajas hay en tener diseñado una propuesta de Indicadores Financieros de gestión a la hora de medir la ejecución presupuestaria de la Municipalidad?

Los indicadores en particular los de Gestión Municipal son como una fotografía de la realidad municipal.

8. ¿Conoce usted si existen leyes que regulan todos los aspectos relacionados a la formulación, ejecución y evaluación del Presupuesto Municipal?

El marco legal del presupuesto municipal esta establecido en la Ley N° 376, Ley del régimen presupuestario municipal

9. ¿Sabe de algún artículo de estas leyes que mencionen sobre los tipos de indicadores financieros que ayuden a evaluar la ejecución del Presupuesto de la Municipalidad?

La base legal refiere solamente los estados financieros no así los indicadores financieros.

10. ¿Evalúa la Municipalidad la ejecución presupuestaria y participa usted en dicha evaluación

Si se evalúa, Porque ser parte del equipo que da seguimiento al presupuesto como responsabilidad dentro de nuestras funciones y dentro del marco de la ley.

8.2.-Conceptualización de los indicadores Financieros de gestión

Indicador	Indicadores	Forma de Calculo	Interpretación
Ingresos	Potencial Autónomo.	$(\text{Total Ingresos corrientes} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	
	Potencial Tributario.	$(\text{Total recursos tributarios} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre los recursos tributario y los ingresos totales
	Potencial No tributario.	$(\text{Total recursos no tributarios} / \text{Ingresos totales}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre los recursos no tributario y los ingresos totales
	Autosuficiencia mínima.	$(\text{Gastos en Personal} / \text{Egresos Corrientes}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre los gastos de personal y Egresos corrientes
	Funcionamiento Operativo.	$(\text{Ingresos corrientes} / \text{trabajadores}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre los ingresos corrientes y los trabajadores
Egresos	Solvencia Municipal.	$\text{Ingresos corrientes} - \text{egresos corrientes}$	Mide si el ingresos corrientes es menor o mayor al egresos corrientes
		$(\text{Egresos Corrientes} / \text{Ingresos corrientes}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre los Egresos y ingresos corrientes
		$(\text{Gastos de personal} / \text{egresos corrientes}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre el gasto de personal y ingresos corrientes
Inversiones	Razón de Desarrollo.	$(\text{Inversiones} / \text{Ingresos Totales}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre las inversiones y ingresos totales
		$(\text{Inversiones} / \text{Ingresos corrientes}) \times 100$	Mide la relación porcentual entre las inversiones y ingresos corrientes

8.3.- Estructura de los indicadores financieros de Gestión

Alcaldía Municipal de Quezalguaque
Indicadores Financieros de gestión
Años 2013 al 2015

<i>Descripción</i>	2013	2014	2015
TOTAL INGRESOS	36,727,960.38	32,887,022.37	37,950,062.95
Total de Ingresos Corrientes	3,575,824.08	3,612,045.08	5,004,293.03
(Total Ingresos Corrientes / Ingresos Totales) x 100	9.74	10.98	13.19
(Total Recursos Tributarios / Ingresos Totales) x 100	8.87	9.49	11.07
(Total Recursos no Tributarios / Ingresos Totales) x100	0.77	1.44	2.03
(Gastos de Personal / Ingresos Corrientes) x 100	104.6	129.67	115.13
(Ingresos Corrientes /Trabajadores) x 100	70,114.20	69,462.41	94,420.62
Total de Egresos Corrientes	7,122,981.97	7,731,373.23	9,095,966.33
Ingresos Corrientes - Egresos Corrientes	-3,547,157.89	- 4,119,328.15	-4,091,673.30
(Egresos Corrientes / Ingresos Corrientes) x 100	199.20	214.04	181.76
(Gastos de Personal / Egresos Corrientes) x 100	52.51	60.58	63.34
Total Inversiones	28,446,124.66	24,275,688.58	27,705,209.79
(Inversiones / Ingresos Totales) x 100	77.45	73.82	73.00
(Inversiones / Ingresos Corrientes) x 100	795.51	672.08	553.63
	2013	2014	2015
Ingresos Corrientes - Egresos Corrientes	-3,547,157.89	-4,119,328.15	-4,091,673.30

Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicadores Financieros de gestión Años 2016 al 2018			
Descripción	2016	2017	2018
TOTAL INGRESOS	37,649,482.87	42,831,177.09	42,518,057.35
Total de Ingresos Corrientes	5,121,792.23	8,316,961.87	8,611,371.20
(Total Ingresos Corrientes / Ingresos Totales) x 100	13.60	19.42	20.25
(Total Recursos Tributarios / Ingresos Totales) x 100	11.82	16.72	18.19
(Total Recursos no Tributarios / Ingresos Totales) x100	1.69	2.60	0.46
(Gastos de Personal / Ingresos Corrientes) x 100	108.17	70.72	80.93
(Ingresos Corrientes /Trabajadores) x 100	91,460.58	148,517.18	159,469.84
Total, de Egresos Corrientes	7,952,396.40	9,453,883.74	10,323,040.86
Ingresos Corrientes - Egresos Corrientes	-2,830,604.17	-1,136,921.87	-1,711,669.66
(Egresos Corrientes / Ingresos Corrientes) x 100	155.27	113.67	119.88
(Gastos de Personal / Egresos Corrientes) x 100	69.67	62.21	67.51
Total de Inversiones	12,438,221.86	15,234,550.31	18,137,323.11
(Inversiones / Ingresos Totales) x 100	33.04	35.57	42.66
(Inversiones / Ingresos Corrientes) x 100	242.85	183.17	210.62
	2016	2017	2018
Ingresos Corrientes - Egresos Corrientes	-2,830,604.17	-1,136,921.87	-1,711,669.66

Los datos proporcionados por la dirección financiera de la municipalidad de Quezalguaque, corresponde a los años 2013 al 2018, con estos, se realizó el cálculo de cada uno de los indicadores propuestos que se detallan a continuación:

Tabla # 1 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicadores Financieros de gestión (Ingreso) Años 2013 al 2018						
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(Total Ingresos Corrientes / Ingresos Totales) x 100	9.74	10.98	13.19	13.60	19.42	20.25

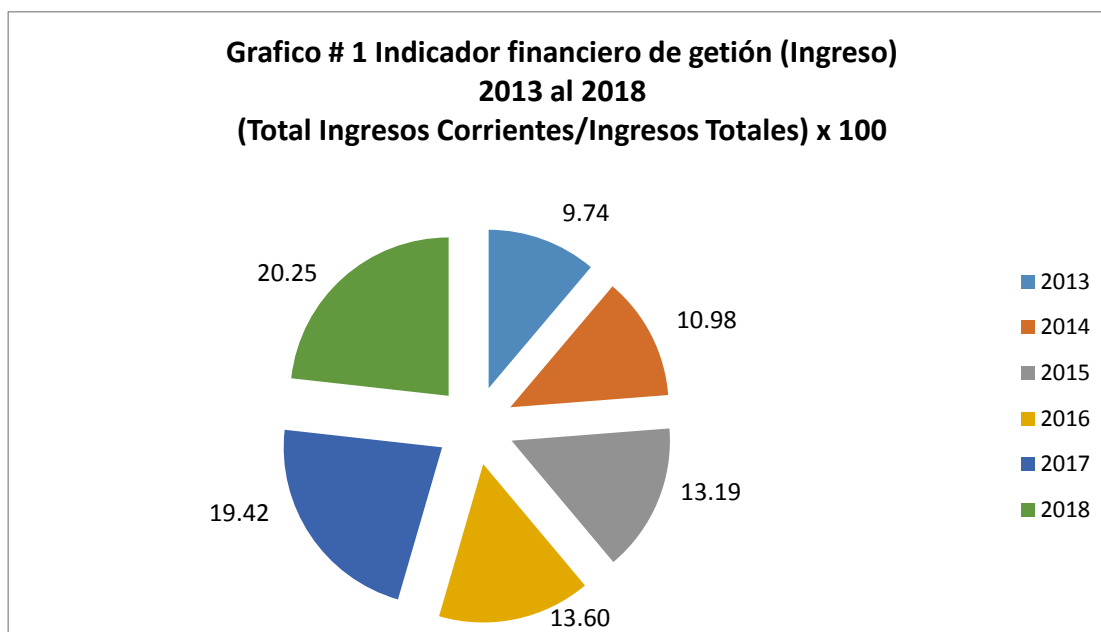


Tabla # 2 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador Financiero de gestión (Ingreso) Años 2013 al 2018						
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(Total Recursos Tributarios /Ingresos Totales) x 100	8.87	9.49	11.07	11.82	16.72	18.19

Grafico # 2 Indicador Financiero de gestión (Ingreso)
años 2013 al 2018
(Total Recursos Tributarios / Ingresos Totales) x 100

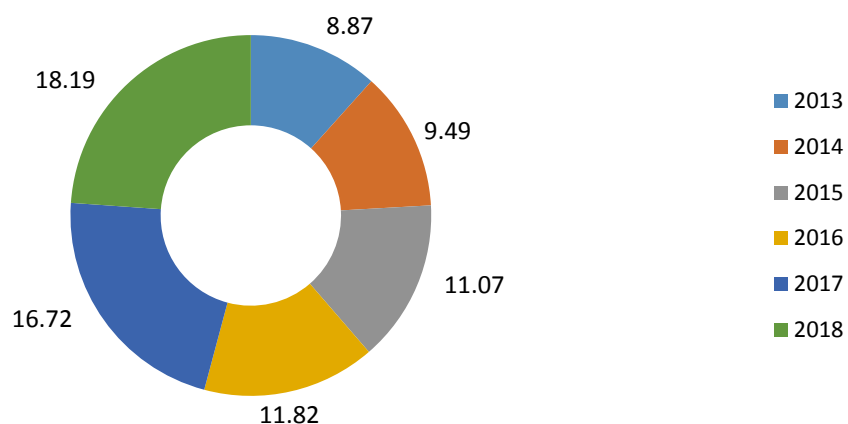


Tabla # 3 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Ingresos) Años 2013 al 2018						
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
*- Total Recursos no Tributarios / Ingresos Totales	0.77	1.44	2.03	1.69	2.60	0.46

Grafico # 3 Indicador Financiero de gestión (ingresos)
años 2013-2018
(Total Recursos no Tributarios / Ingresos Totales) x 100

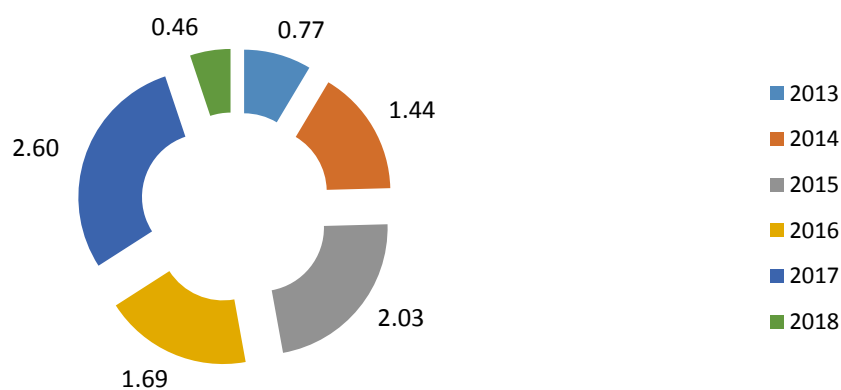


Tabla # 4 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Ingresos) Años 2013 al 2018						
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(Gastos de Personal / Ingresos Corrientes) x 100	104.61	129.67	115.13	108.17	70.72	80.93

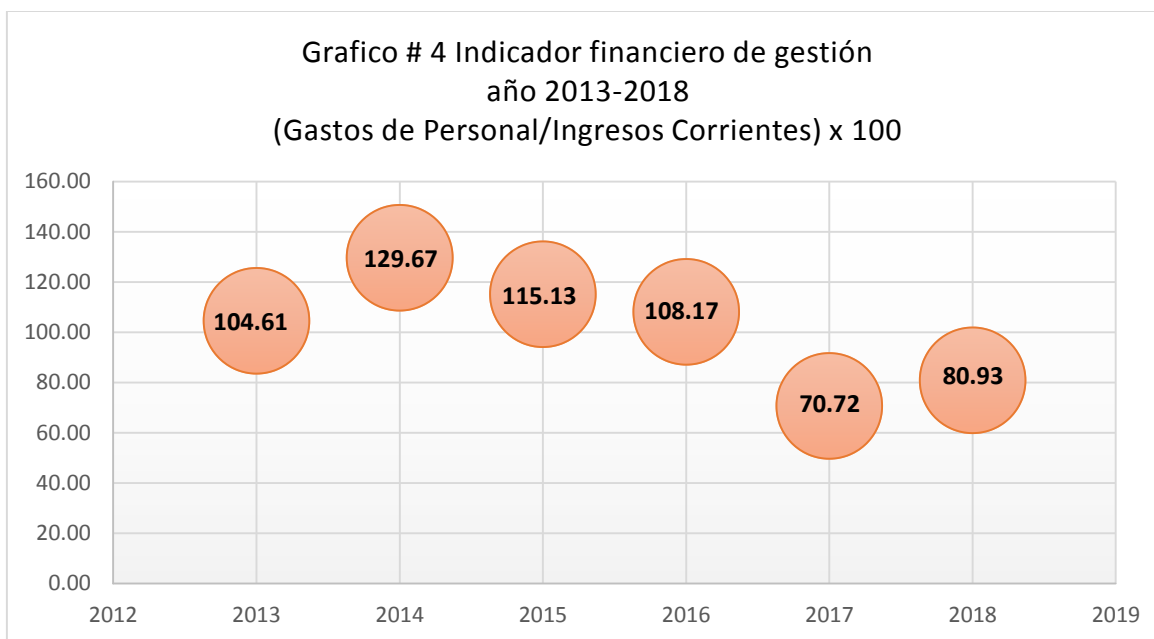


Tabla # 5 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Ingresos) Años 2013 al 2018					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
(Ingresos Corrientes/Trabajadores) x 100	70,114.20	69,462.41	94,420.62	91,460.58	148,517.18

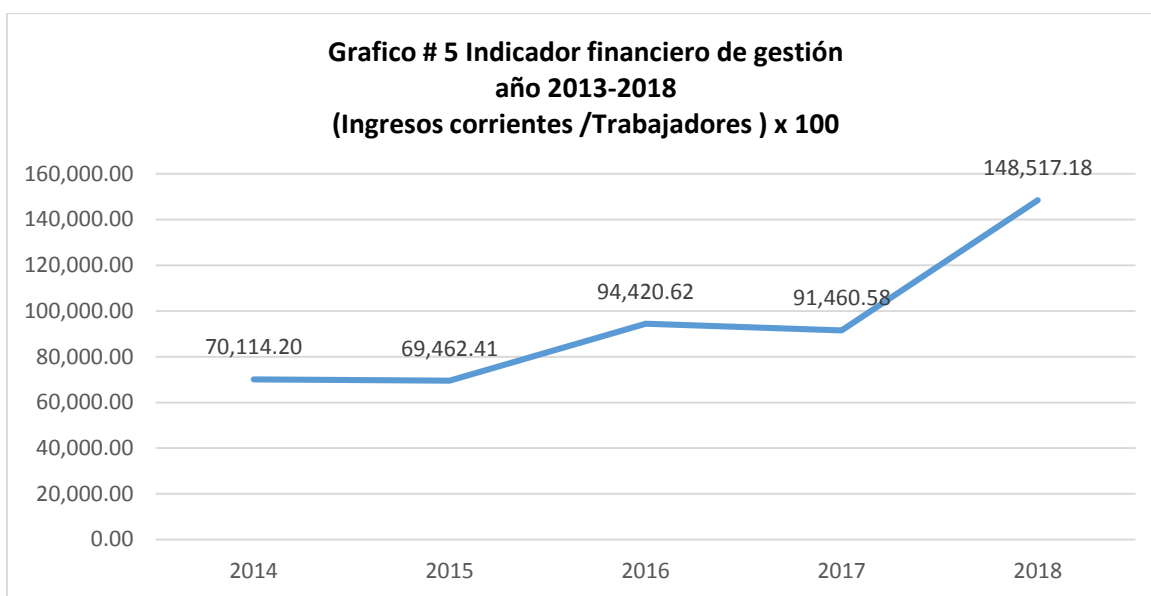


Tabla # 6 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Egresos) Años 2013 al 2018			
Descripción	2013	2014	2015
Ingresos Corrientes - Egresos Corrientes	-3,547,157.89	-4,119,328.15	-4,091,673.30
	2016	2017	2018
	-2,830,604.17	-1,136,921.87	-1,711,669.66

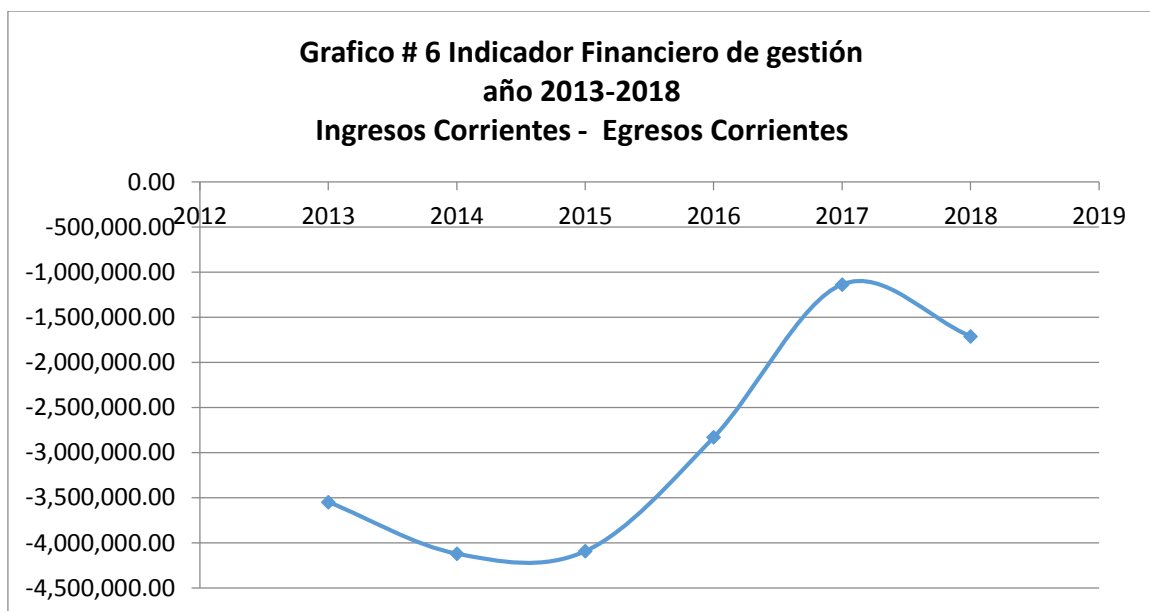


Tabla # 7 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de gestión (egresos) Años 2013 al 2018						
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(Ingresos Corrientes / Egresos Corrientes) x 100	199.20	214.04	181.76	155.27	113.67	119.88

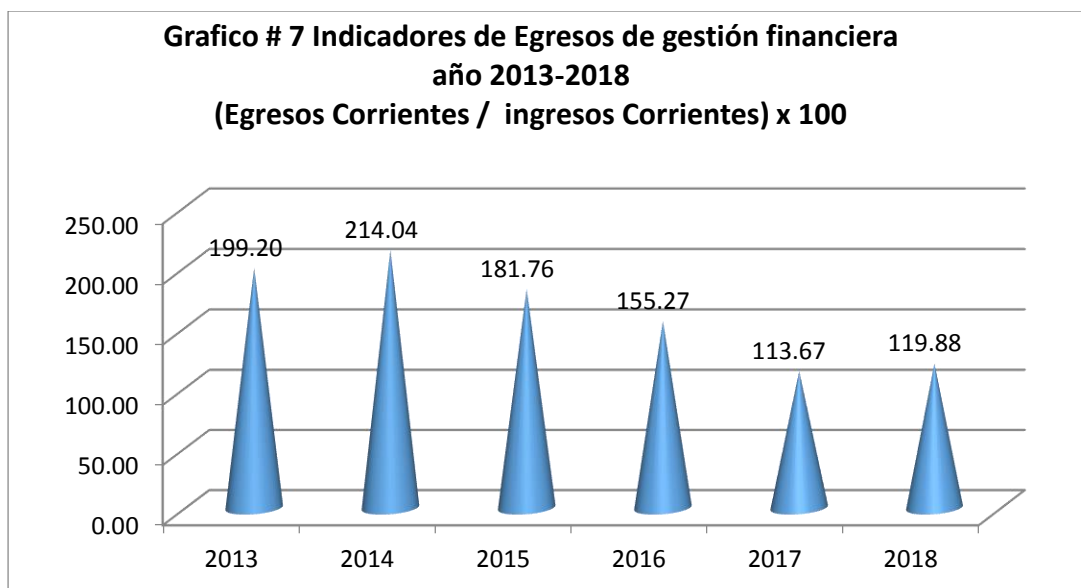


Tabla # 8 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Egresos) Años 2013 al 2018						
Descripción	2013	2014	2015	2016	2017	2018
(Gastos de Personal / Egresos Corrientes) x 100	52.51	60.58	63.34	69.67	62.21	67.51

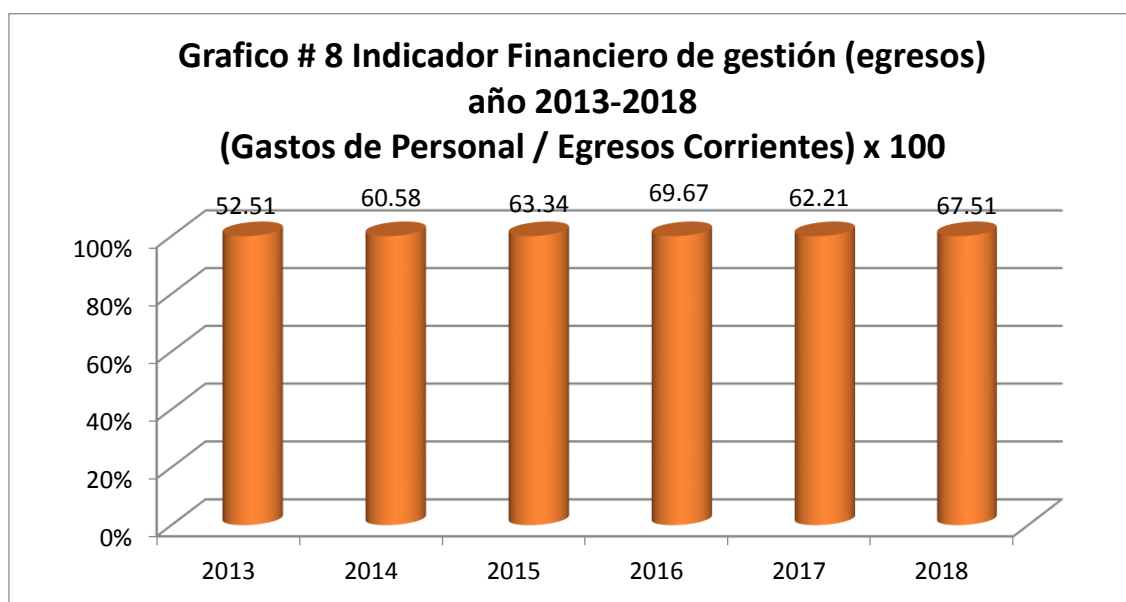


Tabla # 9 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Inversión) Años 2013 al 2018						
Descripción	2013	2014	2014	2016	2017	2018
(Inversiones / Ingresos Totales) x 100	77.45	73.82	73.00	33.04	35.57	42.66

Grafico # 9 Indicador Financiero de gestión (inversión)
año 2013-2018
(Inversiones / Ingresos Totales) x 100

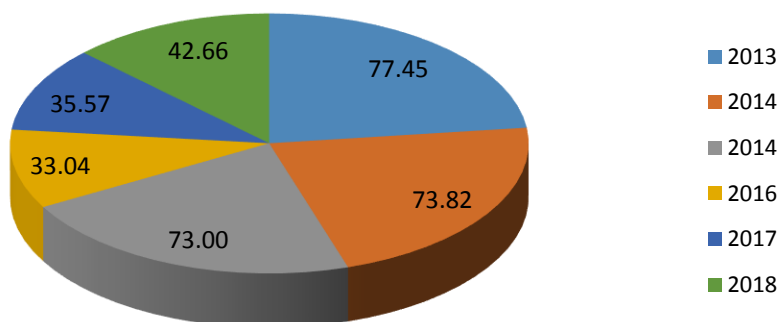


Tabla # 10 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Inversión) Años 2013 al 2018					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
(Inversiones / Ingresos Corrientes) X 100	795.51	672.08	553.63	242.85	183.17

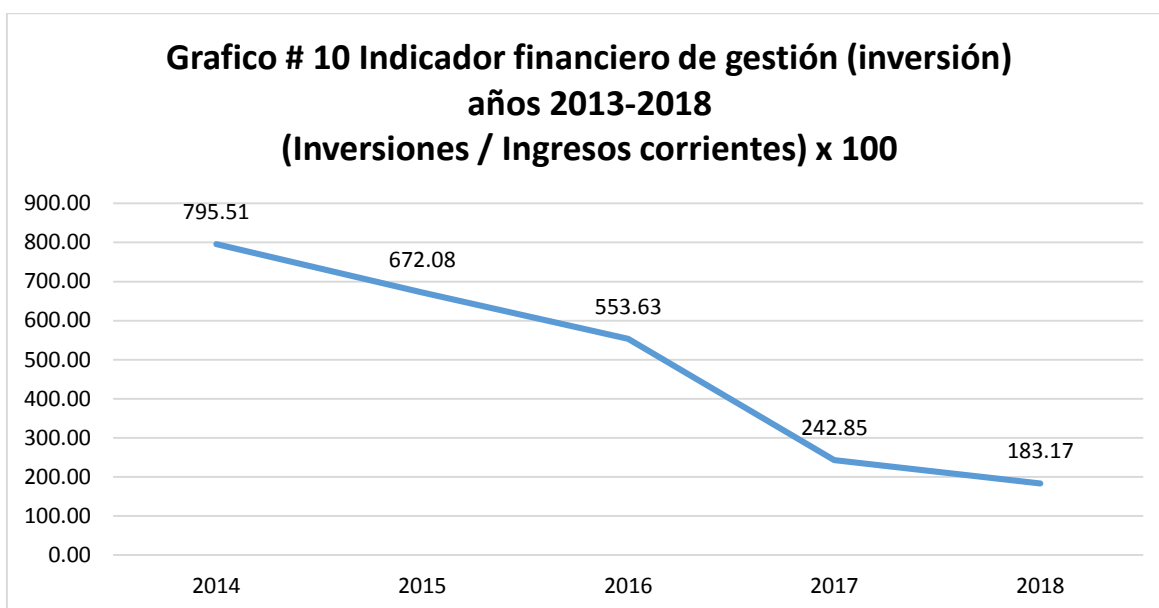
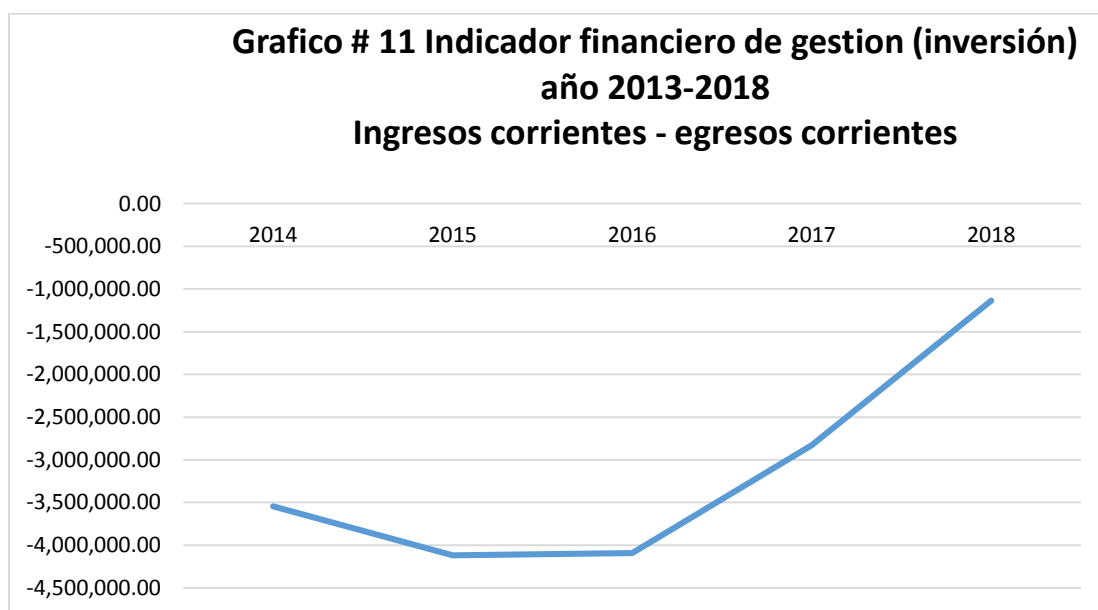


Tabla # 11 Alcaldía Municipal de Quezalguaque Indicador financiero de ingresos (Inversión) Años 2013 al 2018					
Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos Corrientes - Egresos Corrientes	-3,547,157.89	-4,119,328.15	-4,091,673.30	-2,830,604.17	1,136,921.87



IX CONCLUSIONES

- a) Actualmente la municipalidad de Quezalaguaque no tiene una propuesta de indicadores financieros de Gestión Municipal que le permita comparar y medir la ejecución presupuestaria. Solamente realizan un informe de cierre al 31 de Diciembre de cada año.
- b) Existe bajo sistema de control interno que no te permite evaluar el desempeño financiero de la Municipalidad de Quezalaguaque, al carecer de dicha herramientas y procedimientos administrativos financiera para tal fin.
- c) La propuesta contiene once indicadores financieros de gestión, que le permitirán medir la ejecución presupuestaria Anual de la Alcaldía Municipal de Quezalaguaque.
- d) La implementación de indicadores financieros no representa un costo significativo para la municipalidad de Quezalaguaque.

X.- RECOMENDACIONES

- a) Implementar los indicadores financieros de gestión en la municipalidad de Quezalguaque, como una herramienta útil para medir y rendir la ejecución del presupuesto anual.
- b) Fortalecer el sistema de control interno en la municipalidad de Quezalguaque en los tres sistemas que tienen que ver con las finanzas y el presupuesto: El sistema de Presupuesto, el sistema de Administración Financiera, el Sistema de Contabilidad Integrada.
- c) Capacitar al equipo técnico municipal que está involucrado en las fases de Elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto Municipal; para conocer los indicadores financieros de gestión municipal y su importancia para la municipalidad de Quezalguaque.

XI.- REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Burbano Ruiz, J., & Ortiz Gomez, A. (1995). *Presupuestos Enfoque moderno de Planeacion y control de recursos*. Bogota Colombia: Mc graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). Innovaciones de la Administracion Tendencias y Estrategias los Nuevos Paradigmas. En I. Chiavenato, *Innovaciones de la Administracion Tendencias y Estrategias los Nuevos Paradigma* (págs. 1-396). Mexico , D. F: Mc Graw Hilla.
- Constitución Política de Nicaragua. (18 de Febrero de 2014). *publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 32*. Managua, Nicaragua: A.N.
- Decreto ejecutivo N° 61-2001. (26 de junio de 2001). Creación, organización y funcionamiento del Sistema nacional de inversiones públicas (SNIP). *publicada en La Gaceta Diario Oficial N° 129*. Managua, Nicaragua: Presidencia de la República de Nicaragua.
- Decreto Ejecutivo N° 83-2003. (3 de diciembre de 2003). Funcionamiento del Sistema nacional de inversiones publicas (SNIP). *Publicada en La Gaceta Diario Oficial N° 230*. Managua, Nicaragua: Presidencia de la República.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson.
- Gonzalez, G. (2013). *El presupuesto en el marco de la planeación financiera: conceptos, doctrina y jurisprudencia*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Horne, J. G. (1997). Administracion Financiera. En J. G. Horne, *Administracion Financiera* (págs. 1-858). Mexio: Pearson Educacion.
- Humberto, S. G. (1994). *Gerencia estratégica: planeación y gestión – teoría y metodología*. Editorial Legis.
- Lastra, J. F. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Ley N° 376 . (13 de mayo de 2013). Ley de regimen presupuestario municipal. *publicada en La Gaceta Diario Oficial N° 86*. Managua, Nicaragua: Presidencia de la República.
- Ley N° 40 . (14 de enero de 2013). Ley de municipios con reformas incorporadas. *publicada en La Gaceta N° 6*. Managua, Nicaragua: Presidencia de la Republica.
- Ley N° 466 . (20 de agosto de 2003). Ley de transferencia presupuestaria a los municipios de Nicaragua. *Publicada en La Gaceta Diario Oficial N° 157*. Managua, Nicaragua: Presidencia de la República.
- mi presupuesto municipal. (20 de agosto de 2019). *mi presupuesto municipal*. Obtenido de <http://www.mipresupuestomunicipal.org/transferencias-presupuestarias/>

- Ministerio de Hacienda y Credito público. (2014). *Manual de Clasificacion presupuestario*. Managua: MHCP.
- Muños, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigacion de tesis* (Segunda ed.). México: Pearson Educacion.
- Norma tecnica de Control Interno. (14 de abril de 2015). publicada en La Gaceta, Diario Oficial N° 67 . Managua, Nicaragua: Contraloria General de la República.
- Padro, J. M., & Garcia, I. (2006). *Los indicadores de la Gestion en el Ambito Municipal*. México: Trillas.
- Padro, J. M., & Garcia, I. (s.f.). *Los Indicadores de la Gestion en el Ambito Municipal*.
- Pañeda, J. B. (2014). Administracion. En J. B. Pañeda, *Administracion* (pág. 329). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Romero, E. R. (2010). *Presupuesto Publico y Contabilidad Gubernamental*. Bogota, D.C: Ecoe Ediciones.
- Sandoval, M. C. (2014). *Tesis Analisis de la Gestion Administrativa y Financiera del Gobierno Municipla Francisco de Orellana, Periodos 2009-2011*.
- Sistema Nacional de inversiones publicas. (20 de junio de 2019). *snip.gob.ni*. Obtenido de <http://www.snip.gob.ni/snip/dfuncion.aspx>
- Soto, C. A. (2011). *Presupuestos Empresariales*. Bogota Colombia: Ecoe Ediciones.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnostico organizacional*. Bogata: CEP.
- Welsch, G., Hilton, R., & Gordon, P. (1990). *Presupuetos Planificación y Control de Utilidades*. Mexico: Prentice Hall.

XI.- ANEXOS

CUESTIONARIO A FUNCIONARIOS PUBLICOS

Nuestro Objetivo es diseñar una propuesta de indicadores Financieros de Gestión Municipal, para medir la ejecución presupuestaria en la Alcaldía Municipal de Quezalguaque. Por lo tanto, solicitamos de su valiosa colaboración en el llenado de este cuestionario:

Preguntas:

1. ¿Cuentan con Indicadores Financieros a la hora de evaluar el Presupuesto Municipal?
2. ¿Qué problemas están ocurriendo por no tener indicadores financieros en la municipalidad?
3. ¿Cree Usted que es importante una Propuesta de Indicadores Financieros en su municipalidad?
4. ¿Considera que una propuesta de Indicadores Financieros generaría un costo a la municipalidad?
5. ¿Maneja Usted el nivel de cumplimiento del Presupuesto Municipal?
6. Posee la municipalidad la capacidad de medir los gastos mínimos de Administración y así conocer la Solvencia Financiera.
7. ¿Qué ventajas hay en tener diseñado una propuesta de Indicadores Financieros de gestión a la hora de medir la ejecución presupuestaria de la Municipalidad?

8. ¿Conoce usted si existen leyes que regulan todos los aspectos relacionados a la formulación, ejecución y evaluación del Presupuesto Municipal?
9. ¿Sabe de algún artículo de estas leyes que mencionen sobre los tipos de indicadores financieros que ayuden a evaluar la ejecución del Presupuesto de la Municipalidad?
10. ¿Evalúa la Municipalidad la ejecución presupuestaria y participa usted en dicha evaluación.