



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Departamento de Contadurías y Finanzas**

**PROGRAMA SINACAM**

**Seminario de graduación para optar al título de licenciatura en administración de empresa.**

**Tema:** Inversión y Crecimiento Económico Municipal.

**Subtema:** Administración y Finanzas de la Alcaldía Municipal de Posoltega.

**Tutor:** Ing. Jorge Avendaño

**Autores:**

Emilio Ricardo Maldonado López.

Howard Joel Medina Blanco.

Managua, Nicaragua 16 marzo del 2019.

## Índice.

Dedicatoria

i

Agradecimiento

ii

Valoración del Docente

iii

Resumen

iv

Introducción

1

Justificación

2

Objetivos

3 Capítulo I: Marco conceptual.

4

1.1 – Alcaldía.

4

1.1.1 - Concepto de alcaldía municipal.

4

1.1.2 - Competencias de las alcaldías.

4

1.1.3 - Instituciones que brindan asistencia técnica y financiera a las alcaldías municipales.

5

1.1.4 - Base legal de las alcaldías de nicaragua.

6

1.1.5 - Finanzas municipales.

7

## 1.2 – Presupuesto.

7

### 1.2.1 – Concepto.

7

### 1.2.2 - Características del presupuesto.

7

### 1.2.3 - Elementos que conforman el presupuesto de ingresos.

8

### 1.2.4 - Elementos que conforman el presupuesto de egresos.

10

### 1.2.5 - Plan de cuentas de la contabilidad presupuestaria.

11

### 1.2.6 - Categorías de municipios.

12

### 1.2.7 - Promulgación y ejecución del presupuesto.

13

### 1.2.8 - Control y seguimiento del presupuesto.

13

### 1.2.9 - Cierre y evaluación del presupuesto.

13

### 1.2.10 - Asistencia técnica.

14

### 1.2.11 - Etapa de formulación.

15

### 1.2.12 - Etapa de aprobación

15

### 1.2.13 - Etapa de ejecución y control

16

### 1.2.14 - Etapa de auditoría y evaluación.

16

## Capítulo II: Funcionamiento del sistema presupuestario en la municipalidad de posoltega.

18

### 2.1 - La estructura de los ingresos municipales

23

2.2 - La estructura de los egresos municipales. 23

Capítulo III: Análisis del comportamiento de las finanzas municipales en relación a sus ingresos

y gastos de capital y corrientes. 24

3.1 - El comportamiento porcentual de los ingresos.  
25

3.2 - Los ingresos municipales y transferencias corrientes. 26

3.3 - Análisis porcentual de la estructura del gasto público 27

3.4 - Los egresos corrientes y pasivos. 28

3.5 - Relación entre ingresos corrientes y egresos corrientes 29

Capítulo IV: Causas que originan la falta de recuperación de ingresos en el presupuesto de la

municipalidad de posoltega. 30

Capítulo V: Retomar estrategias y políticas de recuperación de impuestos existentes de forma

más efectiva en la municipalidad de posoltega.

48 5.1 - Estrategias de recaudación y gasto corriente.

48

5.1.1 - Estrategias a corto, mediano y largo plazo de Administración tributaria. 48

5.1.2 - Estrategias a corto, mediano y largo plazo del catastro municipal: 50

5.1.3 - Estrategia financiera: 51

5.1.4 - Estrategias socio- económicos:  
53

5.2 – Políticas de recaudación de impuestos: 54

5.2.1 - Políticas de cobro y recuperación de mora:  
54

5.2.2 - Políticas de gestión tributaria.	55
5.2.3 - Políticas de recaudación tributaria	
56	
5.2.4 - Políticas de fiscalización.	57
5.2.5 - Políticas de control y seguimiento:	
59	
5.2.6 - Políticas de regulación de ingresos percibidos producto de extracción de arena:	59
5.2.7 - Políticas sobre reinversión de impuestos y tasas:	
60	
5.2.8 - Políticas de incentivo a contribuyentes responsables al pago cumplido de impuestos y	
tasas:	
61	
5.2.9 - Políticas de catastro municipal	62
Capítulo VI: Conclusiones	
64	
Capitulo. VII: Bibliografía	
65	
Capitulo VIII: Anexos	67
Formato entrevista no. 1: Entrevista dirigida a servidores públicos de la alcaldía municipal de	
posoltega.	67
Tabla 1: Presupuesto de ingresos 2014.	
68	
Tabla 2: Presupuesto de egresos 2014.	72
Tabla 3: Plan de elaboración de presupuesto 2014.	
77	

Tabla 4: Ejecución presupuestaria de los ingresos durante los periodos 2014 - 2017	81
Tabla 5: Ingresos corrientes e ingresos de capital participación porcentual 2014 - 2017	81
Tabla 6: Comportamiento porcentual de los ingresos corrientes	81
Gráfico 1: Participación porcentual de los ingresos.	82
Tabla 7: Ejecución presupuestaria de los egresos durante los periodos 2014 – 2017	82
Tabla 8: Egresos corrientes y gastos de capital, participación porcentual 2014 - 2017	83
Tabla 9: Comportamiento porcentual de los gastos corrientes.	83
Gráfico 2: Participación porcentual de los egresos.	
83	
Tabla 10: Ingresos corrientes Vs egresos corrientes 2014 – 2017.	84

## Dedicatoria

A Dios: Padre eterno y amoroso, por darme el don de la vida, la sabiduría, fortaleza para seguir adelante y enseñarme a enfrentar las adversidades sin desfallecer y por bendecirme a mí querida familia y amigos, que me dieron apoyo y facilidades para poder culminar exitosamente esta etapa de mi vida, que me permite obtener el título en Administración de Empresas.

---

Emilio Ricardo Maldonado López.

A ti, oh Dios de mis padres, te doy gracias y te alabo, porque me has dado sabiduría y poder. Y ahora me has dado a conocer lo que te hemos pedido, pues nos has permitido alcanzar un peldaño más de nuestras vidas en el ámbito profesional.

A mis padres Adria Blanco Casco y Daniel Medina Huete, mi esposa e hijos quienes con amor, esfuerzo y abnegación me apoyaron para alcanzar este triunfo que es también de ellos.

A nuestros Maestros y tutor que han sabido guiarnos en esta etapa de nuestra vida, dotándonos de conocimientos científicos, morales y espirituales.

---

Howard Joel Medina Blanco

## Agradecimiento

Agradecemos infinitamente a Dios, nuestro señor, por las bendiciones que ha derramado y sigue derramando en nosotros, por la sabiduría que nos ha regalado para poder concluir con este trabajo satisfactoriamente.

Al buen gobierno del presidente Daniel Ortega Saavedra que a través del programa Sinacam, nos fue posible acceder de forma gratuita a la carrera de licenciatura en administración de empresas.

A nuestros padres que nos han apoyado en nuestra preparación, por su acompañamiento en los momentos de éxito y los difíciles.

A todos los educadores que nos instruyeron en el transcurso de la carrera, por su comprensión y su compromiso por la excelencia.

A nuestro tutor, Ing. Jorge Avendaño por su tiempo, dedicación, paciencia y apoyo incondicional.

A todas aquellas personas que de una u otra manera nos han brindado su apoyo y colaboraron en nuestra preparación en el transcurso de nuestra carrera.

---

Emilio Ricardo Maldonado López

**Valoración del Docente**

---

Howard Joel Medina Blanco

## Resumen

En este trabajo, se recabó información financiera de los ingresos y gastos del municipio de Posoltega, se mostraron los datos y se obtuvieron conclusiones acerca del comportamiento de las finanzas públicas municipales con información obtenida de los cierres financieros anuales de los años 2014 al 2017. El objetivo alcanzado permitió determinar el comportamiento histórico de los ingresos y egresos durante el periodo de estudio en términos de porcentajes; el comportamiento de las participaciones de capital, así como del Análisis porcentual de ingresos propios y corrientes y la medida en que los ingresos corrientes cubren los egresos corrientes. También se determinaron los años de mayor o menor dependencia financiera asociada con la proporción del gasto corriente municipal que es cubierta a través de recursos no propios del municipio. Se demuestran las causas que generan la falta de recaudación y un gasto público sin encontrar un equilibrio, así como también se propone dar importancia en retomar estrategias y políticas de recuperación de impuestos ya existentes de forma más efectiva que a corto, mediano y largo plazo ayudaran a incrementar el recaudo municipal y reducir el gasto público.

El tipo de metodología que se utilizó para realizar la investigación fue de tipo documental y a través de entrevista. Las fuentes de información se tomaron de la gerencia municipal y de todas aquellas referencias bibliográficas que proporcionan información sobre presupuesto y las finanzas municipales como: libros, informes, leyes, reglamentos, monografías; así como también el internet otro medio de información.



## **Introducción**

Debido al gran avance y desarrollo de las alcaldías en los últimos años, se ha convertido en una prioridad primordial para la institución el tema de inversión y el crecimiento económico Municipal ejecutado a través de la administración y finanzas, realizando acciones que permitan un buen funcionamiento y es en esta parte en donde la administración pública actúa como aparato organizacional, pues cuenta con los medios para llevar a cabo una buena administración, lo más importante para cumplir objetivos radica en tener una planificación adecuada enfocada a las necesidades, contar con dirección nos da la base para que lo planeado se haga bajo principios económicos, técnicos y jurídicos. Las finanzas municipales de la municipalidad son de suma importancia ya que se ven en este apartado una oportunidad esencial para disponer de este recurso y llevar a cabo acciones para cumplir metas que permitan una estabilidad económica y social además de un desarrollo sustentable para el propio municipio y sus habitantes. De esta manera se puede analizar cómo son administrados los recursos que llegan al municipio, se tiene una visión de las aportaciones con las que se cuentan, así como la recaudación que estos realizan en el periodo de su administración, lo más importante es analizar en donde se aplicaran dichos recursos y que estos al ser utilizados se vean reflejados en mejoras en todos los aspectos dentro del municipio.

Este trabajo contiene un análisis de las causas que incidieron con las dificultades económicas presentes en la Implementación de la administración y finanzas Municipal en dicha institución durante el periodo 2014-2017, así como el funcionamiento y proceso en el que se promueve el conocimiento y difusión de aspectos técnicos en la ejecución presupuestaria. Ante este escenario se plantean retomar la ejecución de políticas de recuperación de impuestos y las estrategias de recaudación existentes de forma más efectiva, así también mejorar el control en la ejecución de los gastos corrientes.

## **Justificación**

La presente investigación surge de la necesidad de poner en evidencia las dificultades presupuestarias presentadas en la recuperación de ingresos propios, en consecuencia la problemática de ejecución en los gastos corrientes de manera que ocasionan niveles de endeudamiento e iliquidez en la comuna del Municipio de Posoltega, la idea de desarrollar este tema es con la finalidad de obtener resultados concretos acerca de la implementación de una acertada ejecución en la recuperación de impuestos municipales y una adecuada ejecución en los gastos corrientes, permitiendo a los funcionarios de la institución gubernamental conocer sus efectos para garantizar confiabilidad en sus operaciones financieras. Otro aspecto que impulsa el interés por investigar esta temática es verificar las dificultades y fortalezas presentadas en la alcaldía municipal en cuanto a este proceso para el periodo en estudio. Durante el proceso investigativo se llevará a cabo un análisis de los resultados obtenidos para luego emitir conclusiones y recomendaciones que complementen la investigación, por lo que la información podrá servir de consulta a investigadores que necesiten ampliar conocimientos sobre el tema en cuestión, principalmente servirá a la Alcaldía del Poder Ciudadano del Municipio de Posoltega, para implementar alternativas que conlleve a la resolución de su problemática, También se pretende que la investigación beneficie a profesionales y población en general que pretendan informarse sobre esta temática, así mismo brindar beneficios a estudiantes de Administración Pública financiado bajo el programa de la SINACAM y otras carreras afines utilizándola como medio de consulta al desarrollar futuras investigaciones relacionadas con el tema.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Mostrar los efectos de la implementación de acciones municipales en cuanto a las finanzas y su ejecución presupuestaria, tanto de los ingresos así como los Gastos corrientes de la Alcaldía

Municipal de Posoltega durante el periodo 2014 al 2017, para el logro de una mayor eficiencia de los objetivos de la comuna.

### **Objetivos específicos.**

- Describir el funcionamiento del sistema presupuestario de la Alcaldía Municipal de Posoltega durante el periodo 2014-2017.
- Analizar el comportamiento de las finanzas Municipales en relación a sus ingresos y gastos de capital y corrientes.
- Identificar causas que originan la no implementación de una acertada ejecución del presupuesto Municipal de ingresos en la Alcaldía del Municipio de Posoltega para disminuir el grado de endeudamiento público e iliquidez.
- Sugerir un proceso de implementación de estrategias donde se retomen las políticas de recuperación de impuestos existentes de forma más efectiva, así también mejorar el control en la ejecución de los gastos corrientes en la Alcaldía del Poder Ciudadano del Municipio de Posoltega.

## **Capítulo I: Marco conceptual.**

En esta investigación se han identificado dos ejes teóricos que orienten a los lectores para una mejor comprensión sobre los principales temas que se abordaran en este estudio, los cuales son:

1) Alcaldía, 2) Presupuesto; a continuación se define cada aspecto:

### **1.1 – Alcaldía.**

### **1.1.1 - Concepto de 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 un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción 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 bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente. (Espinoza, B, Y Herrera, K, (2016)).

### **1.1.2 - Competencias de las alcaldías.**

Conforme al Artículo No. 7 de la Ley de Municipios, el gobierno municipal tendrá, entre otras las competencias siguientes: (Ley No. 40 y 261, Ley de Municipios, 1988).

- Promover la salud y la higiene comunal.
- Cumplir y hacer cumplir el funcionamiento seguro e higiénico de mercados, rastros y lavaderos públicos, ya sea los que se encuentren bajo su administración o los autorizados a privados, ejerciendo en ambos casos el control de los mismos.
- Autorizar y registrar fierros, guías de transporte y cartas de venta de semovientes.
- Dictar las normas de funcionamiento de los cementerios de acuerdo al reglamento correspondiente.

### **1.1.3 - Instituciones que brindan asistencia técnica y financiera a las alcaldías municipales.**

Las instituciones con el objetivo explícito de apoyar a las alcaldías son las siguientes:

- **Inifom:** El instituto nicaragüense de fomento municipal (INIFOM), tiene como mandato promover el desarrollo institucional a nivel municipal, fortalecer los gobiernos locales y

fomentar la participación ciudadana, así como todas las capacidades necesarias para los procesos de descentralización y desarrollo local.

- **Amunic:** Asociación de municipios de nicaragua, sin fines de lucro, de carácter municipalista, constituida en 1993. Está integrada por los 153 municipios, la totalidad del país para fortalecer las capacidades de los servidores públicos municipales a través de capacitaciones, talleres, seminarios, ejercicios de reflexión, diplomados, postgrados y estudios especializados en gestión ambiental, aspectos tributarios, financieros, promoción y desarrollo de pequeños negocios y comunicación para el desarrollo con énfasis en el cambio social.
- **Sinacam:** Sistema nacional de capacitación municipal, es una instancia nueva que tiene la finalidad de fomentar el desarrollo de una carrera administrativa municipal con representaciones regionales responsables de organizar capacitaciones como actividad que debe promover y facilitar la municipalidad, tiene su fundamento jurídico, en la constitución política de nicaragua, la ley de municipios, el reglamento de la ley de municipios, el plan de arbitrios municipales, la ley general de medio ambiente y los recursos naturales entre otras leyes, decretos, reglamentos y ordenanzas, que en conjunto regulan la actividad municipal en sus diferentes ámbitos.

#### **1.1.4 - Base legal de las alcaldías de nicaragua.**

La base legal de las alcaldías la constituyen las siguientes leyes y decretos:

Constitución política de nicaragua.

En la legislación de nicaragua, el reconocimiento de la autonomía municipal y con ella la estructura organizativa funcional, parte de la propia constitución política. La carta magna contiene todo un título dedicado a la división política administrativa; cuatro de sus artículos, el 175, 176, 177, y 178, están dedicados a los municipios en detalles:

- Consideración del municipio como la unidad base de la división política, administrativa del país (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 república 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).

Ley de régimen presupuestario municipal ley No 376 y sus reformas:

La ley del régimen presupuestario municipal tiene por objeto establecer las normas y principios generales que requieren las municipalidades para la elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de sus presupuestos. (Ley 376 del Regimen Presupuestario, 2001).

Ley No.40 ley de municipios:

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. (Ley No. 40 y 261, Ley de Municipios, 1988).

### **1.1.5 - Finanzas municipales.**

Las finanzas públicas son los recursos con los que un gobierno cuenta para proyectar sus actividades, desarrollar proyectos, atender servicios y promover la dinámica económica municipal. La recaudación de ingresos es una fuente importante de recursos para tales propósitos dentro el municipio. (Ipomex, (2018)).

## **1.2 – Presupuesto.**

### **1.2.1 – Concepto.**

Es un instrumento de la planificación expresado en términos financieros, en el cual se reflejan los gastos y aplicaciones, así como los ingresos y fuentes de recursos, que un organismo, sector, municipio, estado o nación, tendrá durante un período determinado con base en políticas específicas que derivan en objetivos definidos para las diversas áreas que interactúan en la acción de gobierno. (Espinoza, B, Y Herrera, K, (2016)).

### **1.2.2 - Características del presupuesto.**

El presupuesto municipal comprende el presupuesto de ingresos y el presupuesto de gastos, se elabora para un periodo de un año, su preparación y ejecución se desarrolla dentro de lo que la ley o la constitución han denominado el sistema presupuestal el cual tiene por objeto optimizar la asignación de los recursos públicos, garantizar la aplicación de los principios presupuestales y el desarrollo local a corto, mediano y largo plazo.

Anticipación: El presupuesto es siempre una previsión que trata de recoger las operaciones del Sector Público en un período futuro (generalmente un año máximo).

Cuantificación: Se utiliza un lenguaje contable, clasificado de acuerdo a cierto orden y criterios.

Obligatoriedad: El sector público está obligado legalmente a cumplir el presupuesto. Las autorizaciones presupuestarias tienen un carácter limitativo, y no pueden superarse salvo por

circunstancias específicas legalmente previstas. En el caso de los ingresos estos pueden superar o no las proyecciones estimadas.

Regularidad: El presupuesto se elabora y se ejecuta en intervalos determinados de tiempo. El ejercicio presupuestario tiene una duración anual. (Ley 376 del Régimen presupuestario, 2001).

### **1.2.3 - Elementos que conforman el 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 prestación 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 encunetado 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. Así mismo 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. Así mismo 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, subgrupos, región y descripción. (Ley 376 del Régimen presupuestario, 2001)

#### **1.2.4 - Elementos que conforman el 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 objetivo específico y presupuesta los recursos necesarios para alcanzarlos.

Para la formulación del presupuesto de cada unidad organizativa se utiliza el catálogo de cuentas estructurado en grupos, subgrupos, renglón y sub-renglón.

La ejecución del presupuesto de egresos se realizará en las siguientes fases:

- Autorización del gasto.
- Disposición y compromiso de gasto
- Reconocimiento o liquidación de la obligación.

- Ordenación de pago
- Registro contable de la operación.

El alcalde o el funcionario en quien éste delegue en virtud del artículo 34, numeral 13 de la ley de municipios, podrá abarcar en un solo acto administrativo dos o más fases de ejecución en dependencia de su desarrollo particular.

### **1.2.5 - Plan de cuentas de la contabilidad presupuestaria.**

El plan de cuentas está constituido por el ordenamiento de cuentas que registrarán las transacciones económico financiero dentro de la estructura del sistema de contabilidad presupuestaria para el ámbito de aplicación del manual de contabilidad para instituciones públicas. El catálogo básico de cuentas viabiliza el registro automático de las transacciones y la homogenización de los procedimientos de registro.

Cuando por razones de carácter organizativo y de modalidad operativa se requiere modificaciones al catálogo básico de cuentas deberán realizarse solicitudes escritas, con los respectivos fundamentos a la dirección general de contabilidad gubernamental, cuya autoridad resolverá sobre el caso y comunicará a todos los usuarios del plan de modificaciones que se hayan introducido. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2015)

### **1.2.6 - Categorías de municipios.**

Se establecen las siguientes categorías de municipios de acuerdo a sus ingresos corrientes anuales:

- Categoría A: Comprende el municipio de managua.
- Categoría B: Comprende los municipios con ingresos corrientes anuales mayores de diez millones y menores o iguales a cincuenta millones de córdobas.
- Categoría C: Comprende los municipios con ingresos corrientes anuales mayores a seis millones y menores o iguales a diez millones de córdobas.

- Categoría D: Comprende los municipios con ingresos corrientes anuales mayores a dos y medio millones y menores o iguales a seis millones de córdobas.
- Categoría E: Comprende los municipios con ingresos corrientes anuales mayores a un millón y menores o iguales a dos y medio millones de córdobas.
- Categoría F: Comprende los municipios cuyos ingresos corrientes anuales son mayores a setecientos cincuenta mil córdobas y menores o iguales a un millón de córdobas.
- Categoría G: Comprende los municipios cuyos ingresos corrientes anuales son mayores a cuatrocientos mil córdobas o iguales a setecientos cincuenta mil córdobas.
- Categoría H: Comprende los municipios cuyos ingresos corrientes anuales iguales o inferiores a cuatrocientos mil córdobas. (Ley 376 Ley del Régimen Presupuestario Municipal)

### **1.2.7 - Promulgación y ejecución del presupuesto.**

El presupuesto municipal, como plan financiero anual de obligatorio cumplimiento del gobierno municipal, debe responder a las capacidades económicas de ingreso y a las políticas o líneas de acción para el desarrollo de los municipios aprobados por el consejo municipal. la formulación y ejecución del presupuesto municipal deberá ajustarse a las normas generales.

### **1.2.8 - Control y seguimiento del presupuesto.**

Sin perjuicio de las atribuciones de la contraloría General de la república, el consejo municipal conforme la Ley de municipios ejercerá las siguientes funciones de seguimiento respecto de la gestión económica de las municipalidades.

- Informes que reciba el alcalde sobre la ejecución del presupuesto municipal y avance físico y financiero de las inversiones.
- Estados financieros que le sean presentados por el alcalde.
- Presupuestos y estados financieros de las empresas municipales.
- Nombrar o remover auditores internos, en los casos en que exista este cargo en las Municipalidades;
- Acordar la realización de auditorías externas.

### **1.2.9 - Cierre y evaluación del presupuesto.**

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.

Las municipalidades, al cierre del ejercicio presupuestario, formarán y elaborarán según su grado de desarrollo, los estados financieros y cuentas anuales que se exigen a continuación, las cuales reflejan las operaciones presupuestarias, independientes y auxiliares, patrimoniales y de administración financiera llevadas a cabo durante el ejercicio presupuestario.

Las cuentas y estados deberán constar entre otras las siguientes partes:

- Estado de ejecución presupuestaria.
- Cuentas pendientes de cobro.
- Cuentas pendientes de pago.
- Liquidación del presupuesto municipal.

Las municipalidades comprendidas en las categorías A, B y C conforme deberán además incorporar, en sus estados financieros y cuentas anuales: Balance general, estado de resultado y estado de origen y aplicación de fondos.

### **1.2.10 - Asistencia técnica.**

Como parte de su función de asistencia técnica, la junta directiva del INIFOM en consulta con el ministerio de hacienda y crédito público, y la aprobación de la contraloría general de la república propondrá lo relativo a los catálogos cuentas y, a solicitud de las municipalidades, capacitará acerca de los formularios necesarios para el registro de la información señalada en el artículo anterior.

Igualmente corresponderá al INIFOM, a solicitud de los municipios, la asistencia técnica con relación al uso de los instrumentos presupuestarios que la presente Ley establece para la ejecución y seguimiento del presupuesto municipal. (Ley 376 del régimen presupuestario municipal, 2003).

El ciclo presupuestario en Nicaragua

En nicaragua el presupuesto general de la república sigue el proceso formal, con las etapas de formulación, aprobación, ejecución y control, auditoría y evaluación.

SIAFM: Sistema integral administrativo financiero municipal, implementado y facilitado por INIFOM, este software informático permite a las municipalidades registrar todos los movimientos administrativos diarios para un mejor control en sus operaciones.

### **1.2.11 - Etapa de formulación.**

Consiste en la elaboración del proyecto de Ley del presupuesto. El proceso inicia con elaboración de la “política presupuestaria\*” a cargo del MHCP, misma que deberá informar a los organismos y entidades del sector público a más tardar el 30 de mayo de cada año, Art.30, Ley 550. En los meses de junio, julio y agosto se conforma una comisión institucional de revisión y actualización de la estructura programática, el MHCP remite los techos de gastos a las instituciones públicas y se formula el anteproyecto y el marco presupuestario de mediano plazo. (Espinoza, B, Y Herrera, K, (2016)).

En septiembre el ministerio de hacienda y crédito público consolida el presupuesto y lo presenta al presidente de la república y a su equipo económico. El siguiente paso consiste en que el presidente, de acuerdo a lo establecido en los Artos. 113 y 138 inciso 6 de la constitución, envía a la secretaría de la asamblea nacional, el proyecto de ley anual de presupuesto general de la república, a más tardar, el 15 de octubre del año anterior al ejercicio presupuestario para el cual regirá la Ley, Arto. 162 de la Ley 606, Ley Orgánica de la Asamblea Nacional.

#### **1.2.12 - Etapa de aprobación**

La Junta directiva de la asamblea nacional debe incluirlo en agenda y orden del día para la siguiente sesión plenaria, en la que el ministro de hacienda y crédito publico hará la exposición del proyecto de presupuesto y responderá preguntas de las diputadas y diputados, pasando después el proyecto de presupuesto a la comisión de producción, economía y presupuesto para el proceso de consulta y dictamen, todo ello según lo establece el Art. 164 de la Ley 606.

La consulta tiene una duración no mayor de 20 días y en ella pueden los diputados introducir por escrito y debidamente fundamentadas, mociones de modificación al proyecto de ley anual del presupuesto general de la república, de acuerdo a lo que norma el Art. 166, Ley 606. El plenario de la asamblea nacional debe aprobar la Ley de presupuesto a más tardar el 15 de diciembre.

#### **1.2.13 - Etapa de ejecución y control**

Consiste en la aplicación de las normas y procedimientos de la ley anual del presupuesto y tiene una duración de un año. En esta etapa, el MHCP, como órgano rector de las finanzas públicas, y la Asamblea Nacional, realizarán acciones de control y seguimiento sobre la ejecución física y financiera de los presupuestos en las instituciones públicas; mientras que la contraloría general de la república audita la gestión del presupuesto en los períodos ya concluidos.

En esta etapa la asamblea nacional puede modificar o reformar el presupuesto general de la república, a solicitud del ejecutivo, con el objetivo de ajustar las proyecciones de ingresos, o bien los límites de egresos a las necesidades y disponibilidades de recursos. El proceso es muy similar a la elaboración del presupuesto.

#### **1.2.14 - Etapa de auditoría y evaluación.**

Esta etapa la dirige la contraloría general de la república, que tiene entre sus atribuciones: “El control sucesivo sobre la gestión del presupuesto general de la república”, así como “El control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público”, según el Art. 155, con numerales 2 y 3. En efecto, de acuerdo a sus facultades la Contraloría tiene que: “examinar, evaluar y recomendar las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en los sistemas operativos, administrativos, de información, de tesorería, presupuesto, crédito público, compras y contrataciones de bienes, obras y servicios, Art. 42, Ley 681, numeral 8. La Contraloría publica sus informes sobre la implementación del Presupuesto unos dos años después de transcurrido el ejercicio presupuestario.

Por su lado, el ministerio de hacienda, una vez finalizado el ejercicio presupuestario, a más tardar el 31 de marzo del siguiente ejercicio, elaborará el Informe de liquidación financiera y física del presupuesto general de la república y lo presentará al presidente de la república, quien a su vez deberá presentarlo, por conducto del MHCP, a la asamblea nacional y a la contraloría general de la República. (Ley 376 Ley del Régimen Presupuestario Municipal)

## **Capítulo II: Funcionamiento del sistema presupuestario en la municipalidad de posoltega.**

Los resultados de este trabajo están directamente relacionados con los objetivos planteados, para recopilar la información se aplicaron los instrumentos de entrevistas, revisión documental y la observación directa en la dirección de administración y finanzas, así como también los departamentos de contabilidad y Tributación de la alcaldía municipal de posoltega obteniendo información pertinente y necesaria. Para describir el funcionamiento del sistema presupuestario en la alcaldía municipal de posoltega para el periodo 2014 – 2017, fue necesario tomar como muestra los datos específicos del presupuesto de ingresos y egresos del informe de cierre del ejercicio presupuestario para el año 2014, obtenido del documento final presentado al ministerio de hacienda y crédito público de ese periodo. (Alcaldía Municipal de Posoltega. 2014)

Mediante una entrevista realizada al Gerente Administrativo Municipal el Sr. José Norberto Arbizu expresa: (Formato Entrevista No. 1).

1-) Que la entidad utiliza un sistema presupuestario con base legal en la ley 376 Ley del régimen presupuestario municipal para la regulación de ingresos y egresos de la administración de la alcaldía, también explica que el presupuesto es un plan financiero anual de obligatorio cumplimiento del gobierno municipal, respondiendo a capacidades económicas de ingreso y a las políticas o líneas de acción para el desarrollo del municipio aprobados por el concejo municipal. La alcaldía adopta dos presupuestos: presupuesto de ingresos y presupuesto de egresos, el Presupuesto de ingresos es la estimación de los ingresos que se espera recaudar en un período, provenientes de Ingresos Corrientes e Ingresos de Capital y contribuciones especiales, para cubrir gastos de la institución. (Tabla No.1 Presupuesto de Ingresos 2014)

La alcaldía también elabora un presupuesto de egresos donde estiman las erogaciones o desembolsos en dinero que, durante el ejercicio presupuestario, deberá realizar la alcaldía para

cubrir los egresos, las inversiones físicas y sociales necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados de la entidad para el desarrollo del municipio.

De esta manera el presupuesto de egresos se integra por diferentes presupuestos por programas, subprogramas y componentes, definidos a partir de la estructura organizativa en la alcaldía. Cada una de las unidades organizativas define objetivos específicos y presupuesta los recursos necesarios conocida como plan operativo Anual (POA), para la formulación del presupuesto de cada unidad organizativa se utiliza el catálogo de cuentas proporcionado por el ministerio de hacienda y crédito público. (Tabla No.2 Presupuesto de Egresos 2014).

2-) La alcaldía cierra operaciones de la ejecución de su presupuesto, a más tardar el treinta y uno de diciembre del año en curso al del ejercicio presupuestario debido a que este tiene un ciclo como manda la ley de Régimen presupuestario (Ley 376) y se realiza por etapas. (Tabla No. 3 Plan de elaboración del presupuesto 2014).

Los mecanismos que utiliza la alcaldía para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos es la consulta del presupuesto municipal anual con la población y la organización de cabildos y los pobladores expresan lo que necesita la comunidad, contribuyendo a una mayor equidad en la utilización de los recursos, en la Ley de régimen presupuestario municipal (Ley 376) está prevista la consulta, no solo para la elaboración del Presupuesto sino también para su modificación y evaluación.

Por lo tanto, en la alcaldía municipal de posoltega se realizan la consulta a partir del 16 de octubre y concluye antes del 31 de diciembre cuando el alcalde recibe el Informe sobre la consulta para aprobar el presupuesto municipal. Antes, el concejo municipal ha formado una comisión especial para organizar y ejecutar las distintas modalidades de consulta las directas son las que se hacen en las comarcas y barrios, además de las audiencias. Es decir, hay una consulta territorial, la más extendida, y una sectorial, denominada audiencia: La comisión especial del concejo

municipal citará en sesiones sucesivas de audiencias a las organizaciones de pobladores, asociaciones gremiales, de productores, juveniles, religiosas, para escuchar sus opiniones sobre el proyecto de presupuesto y recibir las propuestas de modificaciones que estos presenten. A través del análisis documental se confirmó lo que el gerente expresa en la entrevista que debido a su simplicidad, el método contable utilizado es el método a base de efectivo por lo que los ingresos son registrados al momento en que son recibidos en cajas y bancos y los gastos en el momento en que se desembolsan, los pagos se realizan a través de cheques como método de control del efectivo afirmando que el método de efectivo ofrece ciertas desventajas entre ellas que hay distorsiones económicas que se crean durante determinados períodos de tiempo y que impactan el rendimiento real de la alcaldía. Si esta, por ejemplo, informa altos ingresos durante un trimestre del año, los números de los ingresos no necesariamente representarán la situación real de la alcaldía, dado que la mayoría de los gastos ocurrieron durante ese período y no se han desembolsado. Por lo tanto, aunque el trimestre indique que la alcaldía tiene buen rendimiento, el rendimiento total puede no serlo.

3-) Se detallan las cuentas corrientes que tiene la alcaldía para manejar sus recursos propios proviene principalmente de las recaudaciones de ingresos corrientes, sin embargo existen numerosas cuentas bancarias abiertas para atender las necesidades de información y control de las fuentes de financiamiento externas que exigen incluso, sistemas de contabilidad por separado como los son los fondos provenientes del FOMAV y los fondos de transferencias provenientes del Ministerio de Hacienda y crédito público, en ambas se presentan exigencias que incluye el gobierno nacional que establece como requisito un manejo de los fondos de transferencias en cuenta bancaria por separado.

En la alcaldía de posoltega se llevan estas cuentas bancarias, pues además de tener las cuentas bancarias exigidas por los financiadores y las cuentas bancarias para su funcionamiento, han

decidido abrir otras cuentas en córdobas, o bien, cuentas corrientes especiales para reservar las fianzas generadas de los proyectos en el año y generar intereses y mantenimiento de valor. Al incrementar el volumen de operaciones, registros e informes, la alcaldía se ha visto obligada a contratar personal adicional en contabilidad y en presupuesto.

Lo anterior obliga a que la oficina de contabilidad tenga que conciliar mensualmente los movimientos y saldos que aparecen en sus registros auxiliares de bancos con los estados de cuenta bancarios y elaborar un informe de la conciliación por cada cuenta bancaria, sea cuenta corriente o cuenta de ahorro en córdobas a través de un sistema informático llamado SIAFM.

Los estados contables que elabora la alcaldía municipal del municipio de posoltega son: estado de ejecución de ingresos y estado de ejecución de egresos los cuales son informes que presentan al cierre del año o por trimestres según lo pida la gerencia de la alcaldía o la contraloría general de la república donde se colocan el presupuesto inicial las modificaciones a cuentas de ingresos si las hay, la recaudación que se ha realizado de cada cuenta de ingreso y el saldo que queda por recaudar o si ya se recaudó se especifica el monto, esto mismo para el estado de ejecución de egresos en el cual se rinde cuentas por el monto asignado a cada cuenta estipulada como gasto con sus respectivas modificaciones si las hay y la ejecución del periodo por cada cuenta con el saldo que les queda por gastar o lo que han gastado. (Alcaldía Municipal de Posoltega. 2014).

4-) La organización de la alcaldía municipal de posoltega, está conformada por los niveles jerárquicos, (alcaldía municipal de posoltega - manual. 2014). El gobierno municipal de posoltega, como una institución de servicios está conformado por una dirección superior concejo municipal, alcalde y vicealcalde. Con un personal de apoyo de la dirección superior, integrado por 3 directores de áreas y 53 servidores públicos en oficinas que de conformidad a la función pública están

estructuradas por áreas de direcciones con sus respectivas unidades de apoyo de las que se describen de la siguiente manera:

1 – Nivel superior: conformado por el concejo municipal.

2 – El órgano de apoyo del nivel superior está conformado por: El secretario del concejo 3 – La dirección superior está conformada por: El alcalde, la vice Alcalde y el secretario del concejo municipal.

4 – Los órganos de apoyo de la dirección superior está conformados por: Gerente municipal unidad de asesoría legal, unidad de adquisiciones, unidad de promotoría social, unidad de registro civil, unidad de recursos humanos, unidad de gestión integral de riesgos y la oficina de atención e información pública.

5– Los órganos sustantivos de la organización de la municipalidad está conformada por: Dirección de servicios municipales, dirección de planificación y proyectos, y la dirección administrativa – financiera.

6 – Los órganos de apoyo administrativos y técnicos son los siguientes:

En la dirección de servicios municipales son: Sección casa materna, sección rastro, sección de limpieza de calles y recolección de basura, sección cementerio, sección transporte, sección biblioteca.

En la dirección de planificación y proyectos son los siguientes: Sección de formulación y supervisión de proyectos, unidad de agua y saneamiento (U.M.A.S.), sección de medio ambiente y sección de catastro.

En la dirección de administración financiera son las siguientes: Unidad de contabilidad y presupuesto, unidad de servicios generales y la unidad de administración tributaria.

## **2.1 - La estructura de los ingresos municipales**

El sistema de financiamiento municipal es un sistema sencillo, con un reducido número de impuestos con relativa facilidad de administración, pero que no consigue suficiencia en el financiamiento de las competencias y servicios municipales, ni en su funcionamiento actual. Las fuentes de ingresos que establece el sistema son las siguientes:

- 1) Tributos municipales (matriculas y licencias, impuestos sobre ventas y servicios, rodamientos y bienes inmuebles)
- 2) Recursos no tributarios (tasas y tarifas, derechos y concesiones, alquileres, multas e ingresos no tributarios)
- 3) Venta de bienes y servicios (venta de servicios)
- 4) Rentas de la propiedad
- 5) Transferencias y donaciones corrientes.
- 6) Transferencias de capital (transferencias de capital del gobierno central e ingresos financieros)

Este sistema de financiamiento está constituido por un conjunto reducido de impuestos. Estos impuestos son: Matriculas y licencias, impuestos sobre ventas y servicios (IMI), rodamientos e impuestos sobre bienes inmuebles (IBI). (Plan de Arbitrios Municipal, 1989)

## **2.2 - La estructura de los egresos municipales.**

Los egresos municipales están constituidos fundamentalmente por dos grandes rubros: Los egresos corrientes y los egresos de capital.

Los egresos corrientes comprenden los servicios personales (sueldos y salarios), los servicios no personales (servicios, atenciones y festejos, servicios materiales y productos para servicios municipales, gastos especiales en servicios materiales y productos, pendientes de pago), materiales y suministros (materiales y productos), transferencias corrientes.

Los egresos de capital comprenden las inversiones (proyectos de arrastres, inversiones nuevas, mejoras y ampliaciones), desembolsos financieros y transferencias de capital e imprevistos.

### **Capítulo III: Análisis del comportamiento de las finanzas municipales en relación a sus ingresos y gastos de capital y corrientes.**

Al hablar de un análisis de las finanzas e indicadores a nivel de gobierno municipal, se habla de un proceso que debe ser continuo, sistemático y periódico, mediante el cual se aprecie cuantitativa y cualitativamente el grado en que las autoridades municipales, logra las metas de su gestión en términos de compromisos establecidos en el plan municipal de desarrollo, atendiendo sus funciones y obligaciones otorgadas por la ley bajo un esquema de eficiencia, eficacia y equidad con el propósito fundamental para servir y responder de sus actos al ciudadano. La actividad financiera en la alcaldía municipal de posoltega, es un proceso que va desde la recaudación hasta la asignación de los recursos públicos. Es importante reconocer que existen diversas formas de organizar los conceptos y elementos que integran las finanzas municipales de acuerdo a los principios contables y financieros.

Es de mencionar que las variables e indicadores de medición utilizados para realizar este análisis fueron la obtención de datos numéricos y porcentuales en el comportamiento de los principales de los tipos de ingresos y egresos municipales ajustados para este estudio; también es preciso tener presente que las relaciones entre las distintas cuentas de los ingresos y los gastos que se establecen para la creación de los indicadores de comportamiento financiero, centrándonos específicamente en los ingresos propios municipales y los egresos que representan los pasivos laborales y gastos operativos de la comuna.

Para realizar este análisis se utilizó información de cada cierre presupuestario presentado y publicado en el ministerio de hacienda y crédito público para los años 2014-2017, precisamente del sistema estatal y municipal de base de datos (SIAFM) y se procedió a realizar los comparativos del comportamiento de los flujos financieros de cada año en cuestión. (Alcaldía Municipal de Posoltega. 2014 - 2017).

Una vez obtenidos todos los flujos financieros correspondientes al periodo de análisis, se presenta el mecanismo utilizado, que consiste en percibir los cambios porcentuales en los rubros que presentan mayor interés, que para el caso de los ingresos son el comportamiento porcentual de los recursos propios municipales conformado por: Ingresos tributarios, Ingresos no tributarios, venta de bienes servicios y rentas de la propiedad. Para el caso de los egresos el comportamiento porcentual de los gastos en pasivos laborales y operativos como son: Gastos en Personal, servicios no personales y materiales y suministros. Para ambos escenarios analizando los porcentajes totales y cruzando información según el análisis que se pretenda realizar.

### **3.1 - El comportamiento porcentual de los ingresos.**

Veremos los ingresos en una perspectiva comparativa durante el periodo 2014 – 2017, el total de los ingresos municipales agrupado en grandes grupos, está compuesto por los recursos tributarios, recursos no tributarios, venta de bienes y servicios y rentas de la propiedad conforme a la ley de régimen presupuestario ley 376. Para el 2014 los ingresos propios municipales representaron apenas el 15.05 % de la totalidad del presupuesto de ingresos municipales, ya que los ingresos por transferencias y donaciones alcanzaron el mayor porcentaje de asignación de un 84.95% del total de los ingresos. Hacia el 2015 la situación cambió con una disminución significativa en los ingresos corrientes del 13.24% y los ingresos por transferencias y donaciones

alcanzaron el 86.76%, en el periodo 2016 se vio un mínimo incremento en los ingresos municipales en un 15.55% y un 84.45% en los demás rubros del presupuesto de ese año, por último en el 2017 vuelven a reducir en un mínimo los ingresos municipales a 13.65% y las transferencias, donaciones finalizó con un 86.35% de total ejecutado para ese periodo. (Tabla 4)

Al desglosar los ingresos totales en corrientes (aquellos que se reciben con regularidad previendo montos y periodicidad), y de capital (son los ingresos para gastos de inversiones), tenemos que desde el 2014 los ingresos de capital son mayores que los ingresos corrientes; lo que significa que muchas de las actividades programadas, están condicionadas del recibimiento de la partida de capital (Tabla 5), ya que estos oscilan desde un 67.95%, hasta un 72.04%. Simplemente tenemos que para este municipio los ingresos de capital han sido altamente significativos en comparación de los ingresos corrientes ya que estos oscilan desde un 32.05% hasta un 27.96% de la ejecución presupuestario del periodo en estudio.

### **3.2 - Los ingresos municipales y transferencias corrientes.**

De los rubros importantes en materia de ingresos lo representan los ingresos municipales conformado por: Recursos tributarios, recursos no tributarios, venta de bienes y servicios, rentas de la propiedad y no menos importante encontramos las transferencias corrientes que la Alcaldía de posoltega recibe anualmente del ministerio de hacienda y crédito publico. Estos recursos corresponden para la municipalidad de posoltega los principales elementos para hacerle frente a los gastos corrientes que por contrapartida se encuentran en el gasto municipal.

Revisando la composición de los ingresos corrientes, (Tabla 6) se puede apreciar, que los años 2015 y 2016 son los que presentaron un aumento mayor en un 8.73% y en un 11.54% respectivamente, pero que en el 2017 presentó un decremento de un - 6.44%.

Sin embargo, es de destacar que el comportamiento de los ingresos corriente de manera global cada vez más se ve representado en una participación porcentual menor para cada uno de los presupuestos ejecutados en la municipalidad de posoltega tal como podemos apreciar en (Grafico 1) Oscilando entre el 32.05% hasta un 27.96% de forma decreciente y estático.

Lo relevante del análisis radica en que los ingresos corrientes de la municipalidad de posoltega no son muy significativos en relación al incremento promedio anual ya que presentan apenas el 3.6% en el período de estudio, donde probablemente la respuesta a esta situación la encontremos en la ineficiencia administrativa en la recaudación de los ingresos propios, la escasa cultura ciudadana en el pago de impuestos y/o una fusión entre ambos elementos. (Tabla 6)

### **3.3 - Análisis porcentual de la estructura del gasto público**

De la misma manera que se analizaron los ingresos ahora pasamos al análisis de los egresos desde en una perspectiva comparativa durante el periodo 2014 – 2017, tomando el total de los egresos municipales agrupado en siete grandes grupos, compuesto: 1- Por los gastos en personal. 2-Servicios no personales 3- Materiales y suministros 4- bienes de uso, 5- transferencias corrientes, 6- transferencias de capital y 7- disminución de otros pasivos conforme a la ley de régimen presupuestario ley 376. Para el 2014 los gastos corrientes representaron el 31.41% de la totalidad del presupuesto de egresos municipales, ya que los egresos para inversiones alcanzaron el mayor porcentaje de gasto de un 68.59% del total de los egresos. Hacia él 2015 la situación cambió con un incremento significativo en los gastos corrientes mostrando un 32% y egresos para inversiones alcanzaron el 68%, en el periodo 2016 se vio un mínimo decremento en los egresos corrientes del 30.94% y un 69.06% en inversiones del presupuesto de ese año, por último, en el 2017 vuelven a reducir en un mínimo los gastos a 28.78% y las inversiones finalizo con un 71.22% de total ejecutado para ese periodo. (Tabla 7)

Al desglosar los egresos totales en corrientes (Para el funcionamiento operativo de la comuna), y de capital (son para gastos de inversiones), tenemos que desde el 2014 los gastos en inversiones son mayores que los gastos corrientes; lo que significa que muchas de las actividades programadas, están condicionadas a la ejecución de la partida de capital (Tabla 8), ya que estos oscilan desde un 68.59%, hasta un 72.22%. Simplemente tenemos que para este municipio los gastos de capital han sido altamente significativos en comparación de los gastos corrientes ya que estos oscilan desde un 31.41% hasta un 28.78% de la ejecución presupuestario del periodo en estudio.

### **3.4 - Los egresos corrientes y pasivos.**

De los rubros importantes en materia de gastos lo representan los egresos corrientes conformado por: Gastos en personal, servicios no personales, materiales y suministros, transferencias corrientes y no menos importante encontramos las disminuciones de pasivos que la alcaldía de posoltega ejecuta en el objeto del gasto anualmente. Estos recursos corresponden para la municipalidad de posoltega los principales elementos para hacerle frente a los gastos corrientes que están integrados en el presupuesto de gasto municipal anual.

Revisando la composición de los egresos corrientes, (Tabla 9) se puede apreciar, que los años 2015 y 2016 son los que presentaron un aumento considerable en un 7.58% y en un 18.34% respectivamente, pero que en el 2017 presento un mínimo decremento de un – 6.07%.

Sin embargo, es de destacar que el comportamiento de los gastos corrientes de manera global parecido a los ingresos corrientes se ve representado en una participación porcentual menor para cada uno de los presupuestos ejecutados en la municipalidad de posoltega tal como podemos apreciar en (Grafico 2) Oscilando entre el 31.41% hasta un 28.78%.

Lo relevante del análisis radica en que los egresos corrientes de la municipalidad de posoltega son muy significativos en el período de estudio ya que conforme los datos arrojados presentan una tasa de crecimiento anual del 5% comparado al 3.46% de los ingresos corrientes. (Tabla 9).

### **3.5 - Relación entre ingresos corrientes y egresos corrientes**

Relacionando ingresos corrientes con los egresos corrientes, encontramos que en la alcaldía municipal de posoltega la proporción del gasto corriente que alcanza a ser cubierto con los recursos provenientes de las fuentes de financiamiento corrientes no es suficiente en su totalidad; así, por ejemplo en los años 2016 y 2017 con los ingresos captados internamente y las transferencias para gastos corrientes se cubrieron el 98.75% y 98.36% respectivamente, presentando una tendencia de crecimiento en los gastos corrientes contra ingresos corrientes de esos dos últimos años del estudio, el año con mayor porcentaje y que se cubrió más del 100% fueron en el 2014 y 2015 respectivamente, se tuvo una situación superavitaria que nos indica la suficiencia del municipio para cubrir con sus fuentes corrientes los gastos de su administración. (Tabla 10).

Lo que este indicador muestra, es que no existe congruencia entre los ingresos que el municipio obtiene directamente de su población y los recursos que este requiere para mantener el funcionamiento cotidiano de su administración. Una situación de esta naturaleza hace que el municipio tenga que subsidiar de fuentes externas pidiendo préstamos y/o en el caso de la municipalidad de posoltega de las transferencias de capital para financiar su déficit.

Significa también revisar la estrategia financiera del municipio para fortalecer el erario municipal buscando alternativas que incrementen la captación interna. Por supuesto que esta situación no puede atribuirse, de forma exclusiva, a una falta de voluntad municipal, pues en buena medida deriva de trabas originadas de las relaciones entre niveles de gobierno y las deficiencias al interior

de las administraciones locales, así como de la escasa voluntad ciudadana de cumplir con sus obligaciones tributarias.

La lectura del análisis de los ingresos propios municipales de posoltega, presentan variaciones importantes que nos demuestran la escasa recaudación directa del municipio de estos recursos, se suma a la gran dependencia de las transferencias de capital que genera incumplimientos a la sociedad ante propuestas demasiado optimistas plasmadas en los planes municipales de desarrollo.

#### **Capítulo IV: Causas que originan la falta de recuperación de ingresos en el presupuesto de la municipalidad de posoltega.**

Se indagó acerca de las causas que originan la falta de recuperación de más ingresos corrientes y que por consiguiente genera un incremento en el grado de endeudamiento e iliquidez en la comuna de posoltega, utilizando la metodología de entrevista (Formato Entrevista No. 1, Pregunta 2,1), a lo que el gerente de la alcaldía responde: Para la comprobación a los problemas que se presentan en la municipalidad de Posoltega, basándome de un estudio efectuado en la municipalidad denominado “diagnóstico de la problemática de administración tributaria del municipio de posoltega”, el que se logró a través de investigación, consultas, análisis, visitas de campo, grupos focales, entrevistas directas, cifras estadísticas, considerando bibliografías, leyes, estudios y planes elaborados según el documento. Donde el estudio comprende la identificación de la problemática de administración tributaria municipal, la baja recaudación, la no sostenibilidad de los servicios municipales, la estreches de relaciones contribuyentes y funcionarios del área recaudadora, y la débil coordinación interinstitucional, contempla una radiografía de la realidad actual, con el propósito que sirva de herramienta al gobierno local y demás actores en la retoma en la formulación de estrategias, consecuentes con los cambios, el crecimiento de la base tributaria local, y la sostenibilidad en la prestación de los servicios municipales en sus diferentes

modalidades. También es importante resaltar la voluntad política del gobierno local y la disponibilidad de los recursos humanos al frente de instituciones que interactúan en la dinámica local.

Partiendo del contexto antes descrito, se puede mencionar las causas más sensibles que encontramos en el análisis del diagnóstico y que al día de hoy aun siguen siendo parte de la problemática de la comuna:

1-) Falta de cumplimiento en la misión y visión por parte de funcionarios: Partiendo de la misión y visión recopilada de la comuna en las áreas susceptibles, el gobierno municipal tiene la responsabilidad de programar en los presupuestos de ingresos y egresos una meta real y objetivo acorde, en la que se consideraran análisis cuantitativos y cualitativos en cada ciclo presupuestario. A continuación, detallamos la misión y visión de tipo institucional recopilado del presente documento, (Estrategia de recaudación y reinversión de impuestos, 2011).

Servicios municipales:

Brindar la prestación de los servicios municipales a la ciudadanía de forma eficiente y eficaz, con transparencia generando satisfacción, seguridad y confianza, permitiendo la sensibilización constante en la creación de hábitos de pago tributario, manteniendo la sostenibilidad en la prestación de tales servicios.

Administración tributaria:

Actualizar y monitorear el registro de contribuyentes, el comportamiento de ingresos tributarios, permitiendo la elaboración de propuestas de carácter técnico en la revisión permanente de tasas

por servicios, regímenes de cuotas fijas. En los impuestos municipales de ingresos y matrícula, para su respectiva actualización. Lo que permitirá mejorar de manera sustancial las condiciones para la recuperación de la cartera morosa.

Catastro:

Manejar, proponer y actualizar información técnica catastral, elaborar estudios de mercados de propiedades ubicadas en la circunscripción y registradas en el sistema SISCAT, conforme a lo establecido en las tablas de valores, permitiendo de forma permanente el reflejo del potencial real del Impuesto de bienes Inmuebles del municipio.

Las áreas de administración tributaria, catastro y servicios municipales, cuentan con normas, políticas y estrategias, que permitirán la sostenibilidad de las mismas. Con la generación de ingresos con el personal y equipos necesario para lograr la eficiencia en los controles y registros en la base de contribuyentes. Brindando a estos una atención ágil y oportuna, aplicando políticas en la estimulación hacia los contribuyentes con la reinversión de sus contribuciones tributarias en obras de beneficio social, que mejoren las condiciones de vida de la ciudadanía de posoltega.

## 2- Fallas en la ejecución del sistema de administración tributaria municipal

El Sistema de administración tributaria municipal, contiene la información necesaria para la identificación del contribuyente, su ubicación y los tipos de impuestos, tasas o contribuyentes especiales sujetos a recaudar, ya sean estos “Tributos controlados” a través del sistema “Tributos no controlados” (eventuales).

Los tres elementos básicos que conformarán el sistema tributario municipal son:

- a) Políticas del programa de ingresos municipales: Es el que define el marco normativo del sistema tributario municipal, considerando:
1. La estructura impositiva municipal.
  2. La capacidad de pago sectorial.
  3. El potencial de ingresos corrientes.
  4. La distribución tarifaria por la prestación de servicios públicos municipales.
  5. La vigencia de la aplicación de la política tomando en cuenta el principio de generalidad
  6. El marco legal de la legislación tributaria nacional.

Los parámetros de este elemento están determinados por el balance establecido entre el programa de inversiones de la municipalidad y el nivel de gastos corrientes necesarios para su ejecución.

- b) Estrategia de la administración tributaria municipal: Este elemento define el “como” se ejecutarán las políticas tributarias municipales, a través de las leyes y los instrumentos administrativos y judiciales.
- c) Planeación operativa: Representa la fase operacional del sistema tributario municipal, realizando la programación de los ingresos y las actividades a ejecutar para el cumplimiento de las metas programadas. Los parámetros son la potencialidad de los Ingresos corrientes, su proyección de recuperación y los recursos asignados para su operación.

3- Incumplimiento en las características principales del sistema de administración tributaria municipal.

El incumplimiento en las principales características del sistema de administración tributaria municipal establecida de la manera siguiente:

**Integral:** Deberá contener la información de cada uno de los impuestos y tasas por contribuyente.

**Permanente:** La incorporación de los contribuyentes al registro deberá ser permanente. Para dar de baja a un contribuyente, por cualquier motivo, es necesaria una solicitud por escrito del mismo y el aval de los responsables de fiscalización y recaudación respectivamente.

**Dinámico:** Cualquier cambio de los datos de un contribuyente, deberá registrarse en el menor tiempo posible. Si no sucede así, el registro se transformaría rápidamente en una colección de datos obsoletos. Para la actualización, es clave complementar las siguientes tareas:

**Modificación:** Cambio en los datos generales del contribuyente, por ejemplo, el domicilio.

**Clausura:** Será la culminación de la relación que exista entre el sujeto y el objeto tributario que da la condición de contribuyente. Por ejemplo, la venta de un vehículo, venta de un inmueble, etc. Se tendrá en cuenta que esta tarea se ejecutará sólo en los casos en que el contribuyente está relacionado a un solo objeto tributario.

**Cancelación del objeto tributario:** Es decir, el cese de actividades de un objeto tributario, por ejemplo, el cese de actividad de un negocio, etc. Cancelación no implica clausura, el contribuyente puede tener otro objeto tributario.

**Reevaluación:** Esto implica un cambio del monto imponible para el cálculo de un objeto tributario.

**Suficiente:** El registro debe contar con los datos pertinentes y actualizados.

#### 4- Fallos en el cumplimiento de funciones de administración tributaria municipal.

La importancia de las funciones de administración tributaria municipal radicará en la asignación de roles a los diferentes niveles de las estructuras organizativas municipales, especialmente a los niveles de las Direcciones Superiores, donde emanan las políticas tributarias y se distribuye el trabajo organizado. Así mismo el sistema se concibe como un conjunto de recursos humanos y

materiales; organizados y encaminados hacia la consecución de la actualización y extinción de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

En este nivel deberá tomar en cuenta los elementos contenidos en el plan de desarrollo municipal y demás herramientas de planificación local. Es sumamente importante considerar la administración tributaria municipal como parte integrante del desarrollo municipal, ya que va de la mano con la capacidad financiera y de ejecución de obras sociales de la municipalidad.

Funciones:

- Administrar y controlar las actividades realizada en la gestión tributaria.
- Atender a contribuyentes que lleguen a realizar gestiones de pagos de impuestos y tasas.
- Velar por la información de registros únicos de contribuyentes.
- Coordinar con las demás áreas de la municipalidad lo relacionado a recaudaciones e ingresos.
- Hacer propuesta de valores sobre tasas por servicio y aprovechamiento.
- Garantizar la calidad en la atención a los contribuyentes.

5- Principales problemas en una buena planificación tributario.

- Ausencia de un plan de capacitación sobre el manejo completo del sistema SIAFM – Modulo Tributario.
- Ausencia de sesiones de trabajo, con el propósito de dar a conocer el manual de funciones de la municipalidad.
- Ausencia en la aplicación de categorías, dirigidas a los contribuyentes que se encuentran bajo el régimen de cuota fija de los impuestos municipales de ingreso y matrícula.
- No se cobra el impuesto de matrícula a los contribuyentes del gremio de transporte.

## 6- Problemática en el área de caja general.

La caja es un espacio en el cual debe de existir una limitación en el acceso, no estamos queriendo contradecir lo establecido en la ley de régimen presupuestario municipal, sobre lo externado en relación a las finanzas municipales son de carácter público, estamos identificando que se debe de garantizar un seguro resguardo del dinero de los contribuyentes por razones de orden.

Esto fue manifestado por el gerente municipal, quien en entrevista que se le realizara, en las oficinas de administración tributaria, explicó que en estos momentos el espacio de la sección de caja es compartido con la responsable de llevar los registros de hechos vitales, situación que resulto de un hallazgo de control interno en auditoría practicada para el periodo 2017, explicaba el gerente.

(Formato Entrevista No. 1, Pregunta 2,2)

La responsabilidad y experiencia en el área de caja, es de dos años, en estos años nunca ha recibido una sola capacitación o seminario, en el manual de funciones de la municipalidad no se encuentra que el responsable de caja lleve los registros de fierros, guías de traslado de ganado, y el control de cartas de venta de ganado mayor, por lo que esto genera atrasos en la atención a contribuyentes, en los meses de enero, febrero y marzo de cada año.

Se pierden de 20 a 30 minutos, por contribuyentes, se debería de implementar otro mecanismo para facilitar la rápida atención a estos. Además, en la sección de caja no hay un equipo automatizado en tipo red, lo que dificulta aún más la buena atención a los contribuyentes quienes en algún momento externan molestias.

#### 7- Falta de un equipo eficiente de colectores.

La ausencia de un verdadero equipo de gestión de cobro ha dificultado la recuperación y recaudación de impuestos y tasas, en la municipalidad de Posoltega. Donde existen solamente dos personas asignadas a la gestión del cobro una atiende a medianos y grandes contribuyentes, vale la aclaración en ese sentido que el responsable del área de administración tributaria, no conoce las metas en materia de recuperación de cartera, aprobadas por el concejo municipal.

El promedio de visitas diarias que realiza el colector, es entre doce y quince contribuyentes, ya que la mayoría de estos se encuentran en la periferia de la ciudad y el área rural, teniendo que recorrer grandes distancias para las visitas. Las funciones que realiza esta persona encargada en la gestión del cobro denominado colector.

#### 8- Inexistente Sección de cartera y cobro a contribuyentes morosos.

En el manual de funciones de la municipalidad de posoltega, no se encuentra descrito el cargo de responsable de cartera y cobro, sin embargo, a la fecha del levantamiento de esta información no existe una persona que se dedica a realizar este tipo de labor, según el gerente se están realizando modificaciones al manual de organización y funciones por el gobierno local.

Principales problemas en la sección de cartera y cobro:

- No se conocen metas y objetivos, aprobadas por el gobierno municipal en materia tributaria local.
- En el manual de funciones no se refleja, el cargo de gestor de cobro de medianos y grandes contribuyentes.

#### 9- Ausencia en las relaciones interinstitucionales:

La ausencia de un convenio de colaboración y cooperación ha dificultado el proceso en la gestión del cobro de impuestos y tasas, los entes gubernamentales tales como: Policía Nacional, MINSA, y MAGFOR, son instituciones que poseen competencias compartidas del quehacer local. Mencionamos ejemplos como el relacionado al registro de fierros y rastro en el que la Policía Nacional, interviene en los delitos que pudieran cometerse producto del mal uso de fierros y destace de reses de forma ilegal.

#### 10- Dificultades en el área de catastro municipal.

De las dificultades descritas para el área de catastro podremos resaltar las siguientes:

- 1- Subutilización de los equipos GPS, se pudiera dejar de percibir ingresos, la prestación del servicio para la medición de terrenos privados, cobrando únicamente una tasa por el servicio prestado, con fines sociales y recuperar al menos el 50%, de los costos que se inviertan, de conformidad al decreto N0.455, plan de arbitrios vigente arto. N0. 26.
- 2- El personal de campo principalmente algunas veces es utilizado en otras actividades, que no son propias del cargo, por ejemplo, el apoyo brindado al área de servicios municipales. Se destaca que los encuestadores catastrales de la municipalidad de Posoltega, realizan labores de encuestadores, evaluadores, delineadores y dibujantes.
- 3- Insuficiente planificación operativa.
- 4- La falta de reposición de materiales de oficina y herramientas de trabajo, reglas, transportadores, escalímetros, escuadras y papelerías.
- 5- Ausencia de normativa para la prestación de los servicios de catastro municipal, con el propósito de garantizar un balance entre egresos e ingresos.

- 6- La falta de políticas públicas en el tratamiento hacia los contribuyentes morosos del IBI.
- 7- Ausencia de indicadores de la gestión tributaria local.
- 8- Insuficiente supervisión a empleados del área, por la dirección administrativa financiera (Recursos Humanos)
- 9- Falta de seguimiento a la ejecución presupuestaria de egresos e ingresos, relacionados al área de catastro.

#### 11- Problemática de la dirección de servicios municipales.

La responsabilidad de controlar y garantizar la prestación de los servicios municipales en la alcaldía de posoltega, le corresponde al vicealcalde Lic. Manuel Huete, este además de ejercer las funciones propias de su cargo, el concejo le encomendó la loable tarea, en un área bastante compleja. Esto también incluye el análisis de la problemática suscitada en la prestación de los servicios municipales, dado que en la actualidad se subsidian, ello significa que los impuestos que los ciudadanos pagan en concepto tributario distinto al establecido en tasas por servicio, se traslada el ingreso por así decirlo para mantener la prestación de tales servicios, lo que reduce sustancialmente la inversión social.

Los servicios que en la actualidad está prestando la municipalidad de posoltega son:

- Registro civil (Este servicio y cargo aparece, según el organigrama bajo la responsabilidad de la dirección superior).
- Biblioteca Municipal.
- Cementerio
- Rastro municipal
- Parques

- Limpieza de calles

#### 12- Inexistente recuperación de ingresos por servicio de recolección de desechos sólidos:

Según información suministrada por el área de catastro municipal, hay un total de 801 viviendas donde probablemente se pudiera prestar el servicio de recolección de basura, eso significa si hacemos la conversión según la tasa aprobada por el gobierno local, el 29 de diciembre del año 2012, la suma de C\$10.00 córdobas mensuales, nos daría como promedio la suma de C\$8,010 córdobas mensuales y anual por un monto de C\$96,120.00 que se dejan de percibir en concepto de recolección de desechos sólidos.

En relación a los egresos, la municipalidad de posoltega ha invertido en lo que va del año, en la limpieza de las principales calles de la ciudad, según información suministrada por el sistema SIAFM, la suma de C\$ 79,704.30 córdobas de los cuales en estos momentos no se recupera nada. Existen tres personas asignadas a la limpieza de las calles a razón de ocho cuadras en promedio diario, en cuyo horario es de la 4:00 am a las 7: am de lunes a sábado. (Estrategia de Recaudación y Reinversión de Impuestos. 2011).

#### 13- Inexistente recuperación de ingresos por mantenimientos en el cementerio municipal:

El cementerio central de posoltega, se encuentra ubicado en la parte suroeste de la ciudad, el tamaño según estimaciones del área de catastro municipal, es superior a dos manzanas y media, en los alrededores se encuentra un muro perimetral con malla ciclón en la parte de arriba. Aunque no existe un inventario real de lotes, las estimaciones son de 2,500 a 3000 lotes asignados. existe una resolución del concejo municipal, en la que se han elaborados tasas diferenciadas, en etapa N0 1. resolvieron cobrar, C\$ 250 córdobas el mts<sup>2</sup>, en la asignación de lotes, más C\$ 80 córdobas, en concepto de mantenimiento esto en la etapa N0.1, y en la etapa N0. 2, el tratamiento

hacia los contribuyentes es diferenciado, la tasa es de C\$ 150 córdobas el mts<sup>2</sup>, y para el mantenimiento definieron C\$ 50 córdobas anuales.

Sin embargo, de la principal problemática radica que actualmente la inversión que hace la comuna para el mantenimiento del cementerio es subsidiada en un 100 % ya que no se cobra la tasa aprobada por mantenimiento del mismo por el concejo municipal para hacerle frente al gasto en este sentido. En números según la estimación mínima del catastro en la cantidad de lotes asignadas por el valor mínimo aprobado en la tasa por servicio de mantenimiento, resulta en un monto que deja de percibir la comuna de manera anual C\$125,000.00 córdobas del ingreso municipal.

14- Falta de explotación en los potenciales de registro de contribuyentes según sistema Catastral y tributario.

El sistema de registro de contribuyentes, conocido por sus siglas (SIAFM) comenzó su implementación a partir del año 2013, según información suministrada por el Gerente municipal, en ese año es cuando se actualiza la base de datos, con la información que se contenía en expedientes elaborados para cada contribuyente, el que se efectuaba de forma manual.

De igual manera el funcionamiento del área se da en ese mismo año, ya que hasta entonces la dirección administrativa financiera llevaba el control de la gestión tributaria. La inestabilidad del personal asignado al área ha corroborado en la no implementación de planes operativos de trabajo, lo que dificulta la evaluación y seguimiento a metas y objetivos en materia de recaudación, planteadas por el gobierno municipal.

La mayor cantidad de contribuyentes registrados en el sistema se da en el cobro del impuesto de bienes inmuebles, registrando 2,789 contribuyentes, seguido de la tasa por servicio de registro de fierros, con 662 contribuyentes. En el sistema de registro de contribuyentes se puede notar, que

el 69 %, de los registros corresponden al IBI (Impuesto de bienes inmuebles, seguido por un 17 %, de los contribuyentes de tasas por servicios, y aprovechamiento. Con relación al impuesto de rodamiento, este ocupa un 3%, del total registrado a la fecha.

El potencial económico en párrafos anteriores nos muestra de la misma manera que el impuesto de bienes inmuebles ocupa por así decirlo el primer lugar en cuanto a ingresos tributarios se refiere. El ibi representa para la proyección más alta en el periodo de estudio la del año 2014, la suma de C\$ 1,850,000.00 (un millón ochocientos cincuenta mil córdobas). Se aclara que este potencial puede ser mayor, si se lograra la actualización correspondiente en los formatos alfanuméricos y registros del sistema SISCAT, repercute además en la actualización de la tabla de valores que aun el concejo municipal no ha solicitado a la instancia nacional regidora en estos menesteres.

Comportamiento del potencial del IBI:

El sistema automatizado denominado SISCAT, empezó a funcionar, en la municipalidad de Posoltega, en el año 1999, es hasta entonces que se comienza la implementación y aplicación del decreto 3-95. Con la metodología del avalúo catastral municipal, se deja el auto avalúo, en la que los contribuyentes revisaban ellos mismos sus propiedades y declaraciones. En los inicios de la implementación de este, registraba solamente cuatro distritos dos en el área rural y dos en la urbana, en la actualidad refleja ocho distritos urbanos y dos distritos rurales. (Estrategia de Recaudación y Reinversión de Impuestos, 2011).

El número de predios registrados en el año 2014, los distritos rurales eran de 726 predios, y en el área urbana sumaban 683 en total, para una suma total de 1,409, predios en ambos distritos.

Las proyecciones en el año 2014, representaron, según el historial registrado, en el sistema SISCAT, un leve incremento en el número de predios registrados tanto del área urbana, como rural. En el R001, el número de predios registrado fue de 473, en el R002, el registro fue de 427 predios, esto suma entre ambos 900 predios, en total. Comparando el año 2014 versus año 2017, el aumento de los registros fue de apenas 174 predios en los distritos rurales, y los distritos urbanos ambos suman, 690 predios, esto significó apenas siete predios más que en el año 2000, versus año 1999.

La utilización del sistema, esta subutilizada, ya que contiene formatos gráficos y alfanuméricos, que en la actualidad no se están utilizando en un cien por ciento, por la falta de personal, en los levamientos masivos, para garantizar las correspondientes actualizaciones. Otro de los problemas que se suscitan es que las revisiones a las tablas de valores no se han podido realizar debido a situaciones de índole política, en la que la responsabilidad se encuentra en manos del gobierno municipal quien solicitará las actualizaciones a la comisión nacional del catastro. (Estrategia de Recaudación y Reinversión de Impuestos, 2011).

15- Falta de seguimiento y control por la Extracción de productos de los bancos de arena.

En el municipio de Posoltega existe un lugar que es denominado “banco de material”, ubicado en terrenos privados, en el que se extrae arena bajo el puente llamado los “Llanos” teniendo una distancia de la municipalidad hacia el banco de material de 5 kilómetros.

Este lugar es atendido por dos personas a quienes la municipalidad, les paga un salario que se apega al mínimo mensual vigente, cuyos horarios de labores inician desde la 6:00 am hasta las 5:00 pm, de lunes a sábado. En el manual de funciones no se encuentra la ficha ocupacional de esta persona, y en el organigrama no aparece el cargo registrado, esto fue confirmado por el gerente

municipal quien explicó que el gobierno municipal, tiene en sus manos la nueva propuesta de reforma al organigrama y el manual de funciones donde se incluye el ordenamiento de los cargos existentes y nuevos por aprobar.

Esta persona encargada de supervisar el retiro de material además de su salario básico, se retribuye con C\$ 50 córdobas diarios en concepto de viáticos de alimentación, más el 5% mensual como comisión por venta. Del que manifestó que hace varios meses que no les retribuye. Sin embargo, a la municipalidad no es enterado lo que realmente se está retirando de los bancos de arena por falta de seguimiento y control de las autoridades municipales que no designan supervisores que den seguimiento a este importante rubro de ingreso.

El procedimiento de retiro de material, es controlado por las dos personas, que sin ningún equipo mecanizado (retroexcavadora) dejan que ellos mismos se auto despachen el material. El área de administración financiera es la encargada de llevar el control del registro por la extracción de arena, algunas veces cuando son grandes cantidades de material se firma un contrato entre la administración y los contribuyentes.

Principales problemas por la extracción de arena.

- No se tiene control exacto de la cantidad de material retirado.
- El área de administración tributaria no lleva registros en el sistema SIAFM, de los contribuyentes, de la tasa de aprovechamiento, por la extracción de arena.
- No hay planificación del trabajo operativo.
- No hay políticas públicas en materia de extracción de arena.

- Ausencia de un supervisor de campo, para garantizar el control del personal asignado en el banco de materiales.
- La estimación mínima de pérdida mensual que la comuna deja de percibir como ingresos en este rubro llega hasta los C\$30,000.00 córdobas netos según información suministrada por la gerencia municipal.

#### 16- Falta de Administración de terminal de transporte intermunicipal.

En el municipio de Posoltega, existe una terminal de transporte intermunicipal improvisada, ubicada en la esquina noreste del parque central de la ciudad, donde no existen condiciones necesarias, para atender a los cientos de ciudadanos que hacen uso de este servicio de transporte intermunicipal. La ciudad no cuenta con transporte colectivo intramunicipal. Ante la ausencia de un estudio que analice la oferta y demanda de este servicio, el que deberá de incluir un análisis de origen y destino de los posibles usuarios en la modalidad de transporte colectivo intermunicipal. Es notorio en la vía principal de acceso a la ciudad personas que recorren grandes distancias, para llegar al área central y periférica.

La ruta que realizan las unidades de transporte intermunicipal, dos unidades que cubren la ruta Posoltega-Chichigalpa-Chinandega y dos unidades que recorren la ruta Posoltega-León. Cuya salida del punto de origen es entre las 4:45 y las 5:00 am, con una frecuencia de salida de una hora entre una unidad y otra. Estas rutas en algún momento efectúan una doble función, prestan el servicio de transporte intermunicipal además como no existe un control del transporte en la modalidad colectivo intramunicipal, sustituyen la modalidad de rutas urbanas en la ciudad y su periferia.

Principales problemas que generan la no recuperación del impuesto de rodamiento y tasas por servicio de transporte:

- Ausencia de casetas de control, donde se fusione el personal de tránsito de la policía nacional y personal de transporte intramunicipal.
- Las unidades de transporte selectivo no tienen rotulación especial, que los identifique como prestatarios del servicio de transporte.
- Ausencia de terminal de transporte terrestre intermunicipal e intramunicipal.
- La inexistencia de la oficina de transporte intramunicipal.
- Ausencia de convenios de cooperación y colaboración interinstitucional.
- La comuna en este sentido no recibe bajo este concepto ingreso alguno.

#### 17- Dificultad de ejecución en los Egresos Municipales.

Los egresos de la municipalidad de Posoltega son ejecutados principalmente con los fondos de transferencias presupuestarias del MHCP, ya que los fondos propios son reducidos, debido a múltiples razones de carácter recaudador. La dependencia de las transferencias y donaciones no permite a la municipalidad sostenerse con sus propios recursos generados producto del cobro de impuestos y tasas denominados por la ley de régimen presupuestaria municipal, ingresos tributarios y no tributarios. La comuna del municipio de Posoltega con los reducidos ingresos corrientes que se recuperan, teniendo que recurrir en subsidiar los servicios que ofrece a la población, así como el cumplimiento en los pasivos laborales y obligaciones de ley, teniendo que implementar gastos corrientes en los fondos de transferencias de capital que son recibidos del ministerio de hacienda y crédito público, limitando con esta práctica la disponibilidad de inversión de más proyectos sociales a la población de posoltega. En general, podríamos decir que un municipio que destina cada vez más recursos para inversión, y menos para atender las necesidades de su normal funcionamiento, es una administración que va por el camino de una buena gestión financiera.

El éxito en la retoma de las estrategias planteadas en el diagnóstico del que se menciona en este documento, radica en la forma como los funcionarios de turno se deben de apropiarse de la presente herramienta. En un mundo cada día más globalizado, se deberá de prever cambios o corrientes económicas que de manera nacional inciden en la reducción o incremento del patrimonio de grandes, medianas y pequeñas empresas, afectando fuertemente a las economías locales, que navegan en el mar de la fragilidad.

### **Capítulo V: Retomar estrategias y políticas de recuperación de impuestos existentes de forma más efectiva en la municipalidad de Posoltega.**

A través de la continuidad en entrevista y de la observación directa hacia el gerente municipal en la alcaldía de Posoltega (Formato Entrevista No. 1, Pregunta 3,1) a lo que él siempre responde que en el mismo documento de diagnóstico están las pautas a seguir enmarcadas a retomar las estrategias y políticas de recaudación que ahí se plantean, por consiguiente expresa que estamos trabajando en ese sentido donde pretendemos que a través de esos mecanismos la municipalidad a corto, mediano y largo plazo mejore la captación de ingresos para poder cubrir los gastos corrientes con nuestros propios ingresos corrientes en un sistema equilibrado sin tener que recurrir a los recursos de capital, ya que estamos conscientes que lo único que se logra con esa forma de ejecución es privar de más obras de inversión a la población en nuestro municipio.

Por lo anterior una solución inmediata es Retomar las estrategias y políticas de recaudación para reinversión de impuestos y tasas. El proceso administrativo en la ejecución de planes, con miras a la recuperación de costos operativos de las que se mencionan:

## **5.1 - Estrategias de recaudación y gasto corriente.**

### **5.1.1 - Estrategias a corto, mediano y largo plazo de Administración tributaria.**

Corto plazo:

- Establecer criterios de selección de los candidatos a ocupar cargos como gestores de cobro, para ello el área de recursos humanos, y el área de administración tributaria efectuarán la sesión de trabajo para los fines.
- Intercambiar información con comerciantes, contribuyentes y funcionarios de la municipalidad, para confirmar el compromiso tributario existente, de conformidad con el plan de arbitrios vigente.
- Confirmar los saldos pendientes, con los contribuyentes morosos.
- Establecer sesiones de trabajo periódicas entre el área de administración tributaria y contabilidad, con el fin de cruzar información relativa al comportamiento de los ingresos.

Mediano plazo:

- Capacitar al personal del área de administración tributaria, con el fin de formarlos como “Asesores empresariales” de los contribuyentes dedicados al comercio, prestatarios de servicios o cualquier actividad económica.
- Implementar la recuperación de cartera morosa a través de la vía telefónica, la colocación (con uso racional) de una nueva cuña para el área de administración tributaria, y facilitar el acceso a telefonía celular, para realizar las gestiones de cobro.

- Unificar criterios y acciones en conjunto con la oficina de rentas de la DGI (Dirección General de Ingresos) del MHCP.
- Actualizar el registro detallado de los documentos por cobrar.
- Implementar el saneamiento de la cartera morosa (Cuentas incobrables), esto lo realizará el área de administración tributaria y contabilidad. Cumpliendo con las normas de control interno emitidas por la CGR (Contraloría General de la República).

#### Largo plazo

- Implementar consulta de saldo vía Internet, con acceso restringido (Clave), opción de los contribuyentes, para ello se implementará el diseño de página Web.
- Garantizar la recuperación de cartera, utilizando el método de división por distritos urbanos y rurales (conforme al sistema SISCAT).
- Promover el apoyo técnico dirigido a los contribuyentes, con la implementación de cursos y seminarios de capacitación.

#### **5.1.2 - Estrategias a corto, mediano y largo plazo del catastro municipal:**

##### Corto plazo.

- Notificar y emitir avisos de cobro a contribuyentes morosos registrados en el sistema SISCAT, por el pago del IBI, y realicen sus obligaciones con la municipalidad.
- Aprobar normativa para la prestación de los servicios de catastro municipal.
- Promover las capacitaciones a contribuyentes en el tema del IBI, y explicarles los procedimientos en la utilización, aplicación y acceso a recursos de apelación y revisión, conforme al decreto N0. 3-95.

- Revisar en coordinación con el Concejo Municipal, los criterios de zonificación implementados por el Sistema SISCAT.

#### Mediano plazo

- Contratación de gestores de cobro del IBI, distribuidos en los distritos urbanos y rurales, cuya retribución salarial sea por incentivos de recuperación.
- Ampliar la sección de catastro municipal al nivel tres, de conformidad a los lineamientos del INIFOM (Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal).
- Garantizar en el área de administración tributaria un asesor jurídico de tiempo completo para la recuperación de la cartera morosa.
- Garantizar partida presupuestaria, a fin de promover campaña de sensibilización ciudadana en la recuperación del IBI.

#### Largo plazo

- Compra de dos equipos automotor (moto) para agilizar las visitas de campo en el área urbana y rural.
- Adquisición de camioneta de tina para el traslado del personal de campo, en cuya meta sea el barrido catastral de dos o más distrito

#### **5.1.3 - Estrategia financiera:**

- Mejorar la gestión e Información financiera y contable para lograr la sostenibilidad económica y salvaguardar el patrimonio municipal.

- Incrementar en un 20 % la recaudación de ingresos corrientes para el ejercicio presupuestario del año a presupuestar, de acuerdo a lo recaudado en años anteriores.
- Definir el 30 % de los ingresos corrientes al rubro de inversiones físicas.
- Definir el 80 % de las transferencias del presupuesto general de la república a la ejecución de obras de inversión física y el 20 % restante destinarlos a pagos de nuevas contrataciones de personal de recaudación.
- Las inversiones sociales dirigidas a instituciones educativas, de salud, culturales, deportivas, niñez y adolescencia, programas de mujeres y entidades religiosas, no deberán ser mayores del 2.5 %, del total de Ingresos corrientes.
- Se incluirán partidas presupuestarias para saldar cuentas pendientes debidamente registradas en el Informe de gestión y memoria de traspaso del gobierno municipal.
- Incluir partida presupuestaria para los gastos corrientes en servicios, materiales y productos de manera que se cumplan las metas de inversión y el pago de deudas pendientes.
- Continuar fortaleciendo la implementación del sistema de control y procedimientos administrativos financieros de tal manera que se continúe fortaleciendo una cultura de eficiencia, autosostenibilidad y transparencia de nuestra gestión administrativa municipal.

En relación con los salarios y gastos del personal se tomarán en cuenta las siguientes disposiciones:

- No se aprobarán nuevas plazas de trabajos para el ejercicio presupuestario siguiente, a menos que se demuestre que dichas plazas están directamente ligadas al incremento de captación de ingresos, al mejoramiento de un Servicio con visión de autosostenibilidad, al control Interno y normas de procedimiento o plazas relacionadas con el fortalecimiento institucional municipal.

- No se presupuestarán aumentos de salarios para el ejercicio presupuestario siguiente exceptuando los contemplados en la ley de régimen presupuestario y aquellos casos que

augmenten la nivelación salarial de acuerdo al perfil del cargo, nivel académico, experiencia, laboral, actitud y disposición al trabajo.

Se aprobará partida presupuestaria para el pago de antigüedad hasta un máximo de 21 % del salario, equivalente a nueve años. Los trabajadores que a la fecha de septiembre del año en curso de ejecución presupuestario, devenguen más de este porcentaje se congelara, denominándose antigüedad histórica. Los nuevos contratados se regirán por lo contemplado en el código del trabajo o convenio colectivo si existiera.

- Se incluirán partidas presupuestarias para el pago de horas extras, de acuerdo con lo establecido en la legislación laboral vigente y sobre la base de una justificación detallada de cada una de las actividades que generan este tipo de gastos, sin exceder el 25% del salario base del cargo que preste el servicio ni se soliciten en forma continua ya que en la Ley esto se entiende como un sobre sueldo.
- Se incluirán partidas presupuestarias para el pago de vacaciones del personal, priorizando aquellas áreas que por las características de su trabajo no puedan mandar a descansar al personal estos pagos deben realizarse previa solicitud u Justificación de los directores o responsables de áreas.

#### **5.1.4 - Estrategias socio- económicos:**

- Mejorar la calidad de los servicios con visión de autosostenibilidad.
- Asegurar la ejecución del PIA 2010
- Gestionar para que las inversiones económicas en el municipio dejen un beneficio social.
- Asegurar que todas las acciones de Intervención social en el municipio sean debidamente coordinadas con el gobierno municipal.

## **5.2 – Políticas de recaudación de impuestos:**

### **5.2.1 - Políticas de cobro y recuperación de mora:**

El concejo municipal ha establecido políticas de cobro para ser efectiva la mora de los contribuyentes, las cuales son apegadas a lo establecido en el plan de arbitrios vigente (Estrategia de recaudación y reinversión de impuestos. (2011)), siendo las siguientes:

- La Municipalidad emitirá y notificará avisos de cobro en forma mensual a todos los propietarios de inmuebles y empresas para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- El Plazo del pago de los tributos, impuestos y tasas, la Municipalidad dará 60 días desde la fecha en que ocurra el hecho generador. El incumplimiento al plazo establecido el usuario deberá pagar una multa de acuerdo a lo establecido en el artículo N0. 68 del plan de arbitrios vigente decreto N0.455.
- Los contribuyentes que paguen tasas o impuestos municipales de forma inapropiada causarán la aplicación de mora tal como lo establece el artículo N0. 68 del plan de arbitrios vigente.
- Notificar por escrito a los contribuyentes que adeuden tasas o impuestos municipales cuya mora exceda más de tres meses, con plazo para efectuar el pago, caso contrario se dará cumplimiento al artículo N0. 68 acápite a) del plan de arbitrios vigente.
- Conceder facilidades de pago a los usuarios morosos que lo soliciten por escrito, para lo cual se establecerán convenios de pago. La finalización del plan de pagos se dará por

terminado cuando el contribuyente hubiere dejado de pagar dos cuotas consecutivas durante el plazo del convenio.

- El plazo del convenio de pago se establece así: hasta 12 meses como plazo máximo a los contribuyentes que adeuden entre 6 y 9 meses, se conceden 24 meses a los contribuyentes que adeuden de 1 año hasta 5 años, y se concederán 36 meses a los contribuyentes que adeuden más de 5 años.

Los compradores y herederos de bienes inmuebles de los cuales el anterior propietario no haya cancelado las tasas por servicio o impuestos municipales asumirán las obligaciones pendientes de conformidad al artículo N0. 62 del decreto N0.455 Plan de arbitrios vigente.

- A partir de la fecha no se emitirá solvencia municipal a contribuyentes que se encuentren en mora por cualquier tasa o impuesto municipal contemplado en el plan de arbitrios vigente.
- Implementar de manera eficaz el “Sistema de Administración Tributaria Posoltega” que consiste en la organización, implementación y aplicación de procesos en el Área Tributaria local, definiéndose cuatro grandes áreas, los cuales son:
  - Gestión Tributaria.
  - Recaudación Tributaria.
  - Fiscalización Tributaria.
- Seguimiento y Control de Estados de cuentas (Cobro Judicial)
- Promover la implementación de cabildos extraordinarios en barrios y comunidades en cuyos casos los contribuyentes se encuentren con morosos, con el propósito de sensibilizarlos de manera pública.

- 

### **5.2.2 - Políticas de gestión tributaria.**

- Ampliar la base tributaria, a fin de incorporar al sistema automatizado (SIAFM) todos los agentes generadores de ingresos económicos elaborando censos y actualizaciones.
- Minimizar trámites burocráticos cumpliendo con las condiciones de ley u ordenanza, en la búsqueda de la satisfacción del contribuyente.

- 
- 
- Proveer servicio de mantenimiento adecuado y oportuno al sistema de registro de contribuyentes y usuarios.  
Garantizar el respaldo oportuno de la información automatizada de los diferentes (Software) implementados y utilizados en el área de administración tributaria, catastro y administración financiera.
- Orientar la solución de problemas en los trámites a través del proceso de servicio y asistencia tributaria
- Mejoramiento continuo de los procedimientos para procesar las declaraciones de ingresos.
- Registrar y gestionar la información de los contribuyentes o recibir declaraciones y verificar formalmente la información declarada, determinar el impuesto de acuerdo a la base imponible y liquidar el monto de las obligaciones tributarias e incluirlo en la base de datos.
- Realizar las validaciones necesarias contra la base de datos, controlar, supervisar y levantar las observaciones o cargos que tuviere en contra de la declaración presentada.
- Participar en la resolución de recursos de apelaciones a la determinación del impuesto de bienes inmuebles e imposición de sanciones y otras resoluciones emitidas por la oficina de administración tributaria.
- Realizar acciones de cobro de la mora y pago de tributos, por la vía administrativa y su posterior traslado al área de cobro judicial para la gestión de la mora.

### **5.2.3 - Políticas de recaudación tributaria**

- 
- Desarrollar un proceso enfocado a contribuyentes, con un sistema de medición y desempeño que valore a los contribuyentes e implementación del sistema de retroalimentación que regularmente obtenga y utilice información proporcionada por los contribuyentes.

Crear canales de comunicación fluida con los contribuyentes y que respondan a las premisas de claridad, rapidez y exactitud. Mantener asistencia a los contribuyentes, a fin de generar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

- Elaborar y ejecutar programa de divulgación en coordinación con la unidad de catastro municipal, área de participación ciudadana, con el propósito de realizar campañas intensivas de cobro tributario con componente participativo.
- Proporcionar asesoría eficiente y eficaz en aspectos tributarios a los contribuyentes.
- Propiciar el acercamiento de Administración Tributaria Municipal a los contribuyentes.
- Brindar información actualizada sobre los servicios que proporciona el área de administración tributaria y diferentes secciones.
- Promover los hábitos de pago tributario para el cumplimiento voluntario de las obligaciones por parte de los contribuyentes y usuarios.
- Planificar con el responsable financiero los flujos de efectivo en el ciclo presupuestarios y realizar plan operativo de las áreas de administración tributaria, catastro y servicios municipales de forma permanente.

- 
- Realizar inspecciones de campo, para fortalecer el registro de fierros en coordinación con la policía nacional.

#### **5.2.4 - Políticas de fiscalización.**

- Coordinar de manera efectiva, planes y programas de fiscalización con las áreas involucradas en el diseño y ejecución de los mismos.

Generar una declaración de impuestos con el propósito de hacer saber a los contribuyentes que sus declaraciones son o pueden ser fiscalizadas y que no pueden evadir el pago del impuesto que legalmente le corresponde hacer de conformidad al artículo N0. 63, del plan de arbitrios vigente.

- Elaborar plan operativo de fiscalización en campo que revise y audite las cuentas y todos los documentos usados en la preparación de las declaraciones de impuestos, estos documentos pueden ser examinados en el domicilio de la empresa o de la persona natural que lleve libros contables.
- Elaborar su plan operativo anual en colaboración con otras áreas, a fin de que todos se involucren en la responsabilidad de su ejecución.
- Determinar las responsabilidades de los resultados obtenidos en los planes y acciones de fiscalización emprendidos o ejecutados.
- Fiscalizar y proporcionar a los contribuyentes la orientación tributaria adecuada y oportuna que permita combatir la evasión tributaria.
- Capacitar periódicamente al personal en aspectos de fiscalización y otros, a fin de elevar el nivel técnico del mismo.

- 
- Realizar revisiones periódicas de los procedimientos que se ejecutan en el área de fiscalización.
- Simplificar y mantener actualizados los procedimientos de que disponen el Concejo, el Alcalde y el área de Seguimiento y Control respecto al proceso de Fiscalización.

- 

#### **5.2.5 - Políticas de control y seguimiento:**

- Generación de información global y flexible contenida en formatos sencillos y rápidamente comprensibles por las unidades involucradas en el análisis de la información.
- Mantenimiento continuo de registro de contribuyentes completo y preciso.
- Analizar los datos sobre declaración y pago de los contribuyentes registrados.
- Desarrollo de acciones de seguimiento en el cobro administrativo y referencia para la realización de cobros judiciales.
- Desarrollo de un sistema de evaluación del programa de fiscalización, identificando las principales informaciones a tener en cuenta, como las variables a analizar.
- Diseño de un sistema de evaluación de las necesidades del personal y su capacitación para cumplir las funciones propias de administración tributaria municipal.

#### **5.2.6 - Políticas de regulación de ingresos percibidos producto de extracción de arena:**

- Promover la compra de retroexcavadora, con dos propósitos en particular, el primero será garantizar el despacho de material en el banco de arena, y el segundo garantizar el acopio de material selecto para la reparación de calles en el municipio.
- Garantizar la correspondiente partida en los ejercicios presupuestarios correspondientes los recursos necesarios para la contratación de supervisor de campo, que dé seguimiento a las acciones de trabajadores asignados en el despacho del material (Arena).
- Establecer con instituciones correspondientes puntos estratégicos de retiro de material en el banco de arena.
- Destinar el 25% de los ingresos percibidos en el banco de arena, para la reforestación del lugar utilizado como tal.

Promover en coordinación con el alcalde, la rotación del personal destinado al despacho de material (Arena).

- Las tasas aprobadas por la extracción de arena, serán actualizadas cada dos años por el honorable consejo municipal, quien revisará costos operativos versus ingresos con el área de administración tributaria.
- La persona que resulte seleccionada para ocupar el cargo de responsable del banco de arena, deberá presentar al momento de ser contratado su declaración de probidad respectivamente.
- No se contratarán personas para ocupar cargos en el banco de material de arena, que posean cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, con el alcalde, vice alcalde, concejales y funcionarios de la alcaldía respectivamente.

#### **5.2.7 - Políticas sobre reinversión de impuestos y tasas:**

- En cada distrito urbano y rural, que genere una sobre recaudación del presupuesto de ingresos del correspondiente ejercicio, será asignado el 75% del total recaudado para obras de beneficio social, en ese territorio respectivamente y el restante 25% se destinara para gastos administrativos.
- Promover en barrios urbanos y rurales la firma de convenios de creación de hábitos de pago tributario, en el ánimo de incentivar a los contribuyentes al pago cumplido de impuestos y tasas. Los que según el comportamiento ascendente serán devueltos a sus territorios en obras de beneficio social, como un compromiso público de parte del gobierno local en la reciprocidad de la ciudadanía.

- 
- Promover la conformación de una comisión de seguimiento e implementación de la estrategia y el control de la aplicabilidad de políticas públicas aprobadas en materia tributaria.
- Promover auditorías sociales en materia tributaria local.

#### **5.2.8 - Políticas de incentivo a contribuyentes responsables al pago cumplido de impuestos y tasas:**

- Premiar a los doce mejores pagadores contribuyentes, en cuya distribución se consideran aspectos de índole económica - adquisitiva tales como:
  - Cuatro grandes contribuyentes (Empresas, sociedades anónimas, sociedades mercantiles)
  - Cuatro medianos contribuyentes (cooperativas de servicio, distribuidoras comerciales y almacenes)
  - Cuatro pequeños contribuyentes (contribuyentes IBI, pulperos, ferreteros, farmacias, librerías, ciber-café, destazadores ect.)
- De forma anual, se realizará un evento para la entrega de estímulos los que podrán ser:
  - Diplomas, certificados de reconocimiento, y de años de gracia al pago de impuestos y tasas.
  - Placas de reconocimiento
  - Artículos de línea blanca; refrigeradoras, abanicos, planchas, equipos de sonido, tarjetas de presentación, camisetas con publicada impresa al tipo de negocio de este.  
(Solamente aplican pequeños y medianos contribuyentes)
  - Un año de gracia por el pago de impuesto (Solamente aplican pequeños

contribuyentes).

Según el artículo N0. 50, de Ley de Municipios:

- El Concejo Municipal no podrá acordar exenciones, exoneraciones o rebajas de impuesto, tasas y contribuciones especiales, salvo en los casos previstos en la legislación tributaria municipal y de acuerdo con las formalidades establecidas en la misma. El decreto 3-95 IBI,

Art. 11 establece que en los siguientes casos si se pueden aprobar exoneraciones:

- Exoneraciones de carácter general
- Actividades legalmente ejercidas
- Tener finalidad de promover:
  1. Desarrollo Ecológico
  2. Desarrollo Turístico
  3. Educativo
  4. Humanitario
  5. Viviendas de interés social

### **5.2.9 - Políticas de catastro municipal**

El presente documento muestra a continuación la propuesta de políticas de catastro municipal, en aras de mejorar la relación armónica, y el equilibrio de las recaudaciones de Posoltega:

- Garantizar la aplicación de dos años de gracia, por el pago del IBI, a las personas naturales o jurídicas que inviertan capital con fines turísticos, educativos, ecológicos y sociales (Generación de empleos), en el municipio de posoltega.
- Aplicar dos años de gracia, por el pago del IBI, a las personas jurídicas que inviertan en proyectos (Construcción de viviendas familiares) de interés social.

- Reducir la mora por el incumplimiento del pago del IBI, a los propietarios de fincas o empresas, que posean más de 25 trabajadores de manera permanente.
- Ampliar el potencial tributario del IBI, en un 20 % anual, con el fin de poder acceder a más transferencias presupuestarias del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) de conformidad al artículo N0.13 de la “Ley N0.466, de Transferencias presupuestarias a los municipios de Nicaragua”
- A partir del ejercicio presupuestario del año siguiente, se garantizará el respaldo en unidades de almacenamiento (CD), la información de los sistemas automatizados (SIAFM y SISCAT).
- Promover el goce del beneficio de la rebaja del 10%, establecida en el decreto 3-95, antes del 31 de marzo, entre los contribuyentes del IBI, dando la opción a que realicen sus pagos en cuotas de manera mensual (enero, febrero y marzo).
- Promover el pago del IBI, de manera mensual en cuotas fáciles, pagaderas en todo el año, hasta la creación del hábito por pago tributario, dicha medida se establece para los contribuyentes cuyo pago oscila entre los C\$ 800.00 hasta C\$ 3,500.00 córdobas.

## **Capítulo VI: Conclusiones**

- El tipo de metodología que se utilizó para realizar la investigación fue de tipo documental y a través de entrevista. Las fuentes de información se tomaron de la gerencia municipal y de todas aquellas referencias bibliográficas que proporcionan información sobre presupuestos y las finanzas municipales como: libros, informes, leyes, reglamentos, monografías e información de internet.
- En primer lugar, el funcionamiento presupuestario en la alcaldía del municipio de posoltega tiene su base legal en la ley 376 Ley del régimen presupuestario municipal para la regulación de

ingresos y egresos de la administración, sin embargo, con todas las herramientas necesarias que la ley proporciona se han presentado circunstancias que han interferido en la toma de decisiones estratégicas y adecuadas para el cumplimiento de objetivos lo que ha afectado el desarrollo de la institución.

- En segundo término, la lectura del análisis de los ingresos corrientes de la alcaldía de Posoltega, presentan variaciones importantes que nos demuestran la escasa recaudación directa del municipio de estos recursos, se suma a la gran dependencia de las transferencias corrientes lo que genera incumplimientos a la sociedad ante propuestas demasiado optimistas plasmadas en los planes municipales de desarrollo.
- Una tercera conclusión se relaciona con las causas que originan la falta de recuperación de ingresos en el presupuesto municipal de la alcaldía de Posoltega, que fundamentalmente están remarcadas en la falta de visión y misión por parte de los funcionarios públicos.
- Como Cuarta y última conclusión tenemos, que el efecto trascendental de la implementación de medidas orientadas en mejorar el recaudo y reducción del gasto en la alcaldía municipal de Posoltega, es el retomar estrategias y políticas de recuperación de impuestos ya existentes de forma más efectiva.

## **Capítulo. VII: Bibliografía**

Espinoza, B, Y Herrera, K, (2016). Efecto contable de la implementación de un Sistema Patrimonial en la Alcaldía del Poder Ciudadano del Municipio El Rama, Región Autónoma Atlántico Sur (RAAS) periodo 2014. universidad nacional autónoma de Nicaragua, Managua.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2015). Obtenido de Ministerio de Hacienda.

Recuperado de <http://www.hacienda.gob.ni/Ministerio>

Ley No. 40 y 261, Ley de Municipios. (1988). En Ley de Municipios, La gaceta, 162, 1997, 26, agosto.

Ipomex. (20 de Diciembre 2018). Finanzas publicas Municipales. Recuperado

De [www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/104461.web](http://www.ipomex.org.mx/ipo/archivos/downloadAttach/104461.web)

Ley 376 del régimen presupuestario municipal. (2003). En Ley 376 del régimen presupuestario municipal.

La gaceta, 67, 2001, 04, abril.

Plan de arbitrio municipal. (1989). En Decreto 455 plan de arbitrio municipal. La gaceta, 144,

1989, 31, julio.

Alcaldía Municipal de Posoltega. (2014), Informe de Cierre del ejercicio presupuestario de

ingresos y egresos del año 2014 (Publicado bajo acta No.15). Recuperado de

<http://www.transmuni.gob.ni/cgibin/index.cgi>

Alcaldía Municipal de Posoltega. (2015), Informe de Cierre del ejercicio presupuestario de

ingresos y egresos del año 2015 (Publicado bajo acta No.52). Recuperado de

<http://www.transmuni.gob.ni/cgibin/index.cgi>

Alcaldía Municipal de Posoltega. (2016), Informe de Cierre del ejercicio presupuestario de

ingresos y egresos del año 2016 (Publicado bajo acta No.69). Recuperado de

<http://www.transmuni.gob.ni/cgibin/index.cgi>

Alcaldía Municipal de Posoltega. (2017), Informe de Cierre del ejercicio presupuestario de

ingresos y egresos del año 2017 (Publicado bajo acta No.83). Recuperado de

<http://www.transmuni.gob.ni/cgibin/index.cgi>

Alcaldía Municipal de Posoltega. (2014), Manual de organización y funciones de Posoltega del año 2014. Recuperado de la unidad de recursos humanos

Estrategia de recaudación y reinversión de impuestos. (2011), fortalecimiento institucional de las áreas de administración tributaria, catastro y servicios municipales de Posoltega año 2011. Recuperado del área de Administración tributaria.

## **Capítulo VIII: Anexos**

### **Formato entrevista no. 1: Entrevista dirigida a servidores públicos de la alcaldía municipal de posoltega.**

Somos estudiantes de quinto año de la carrera de licenciatura de administración de empresas, y estamos haciendo un estudio sobre la implementación de acciones administrativas en cuanto a las finanzas municipales y su ejecución presupuestarias tanto de los ingresos, así como los gastos

corrientes de la alcaldía municipal de posoltega durante el periodo 2014 y 2017, para el logro de una mayor eficiencia de los objetivos de la comuna.

Por lo tanto, solicitamos a usted la colaboración para la realización de la siguiente entrevista:

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre y apellidos:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**1. Describir el funcionamiento del sistema presupuestario de la alcaldía municipal de Posoltega durante el periodo 2014-2017.**

1. ¿Cuál es la base legal que sustenta a las alcaldías?
2. ¿Qué elementos conforman o integran el presupuesto anual de la Municipalidad?
3. ¿Qué mecanismos utilizan en la municipalidad para la elaboración de los presupuestos anuales?
4. ¿El departamento de administración y finanzas registra de forma diaria los ingresos y gastos en que incurre la alcaldía, así como conciliaciones mensuales?
6. ¿Cuáles son los estados contables que elaboran?
7. ¿Además de los libros y registros auxiliares la comuna utiliza sistemas informáticos para operaciones contables?

**2. Causas que originan la falta de recuperación de más ingresos corrientes lo que genera un incremento en el grado de endeudamiento e iliquidez en la comuna de Posoltega.**

1. ¿Cuáles cree usted que sean las causas que originan la falta de una acertada recuperación de ingresos en la comuna de posoltega?
2. ¿A que se debe que el área de caja general es compartida con el área de tributación y que dificultades le trae a la comuna?

**3. Retomar estrategias y políticas de recuperación de impuestos existentes de forma más efectiva en la alcaldía del municipio de posoltega**

1. ¿Cuenta la entidad con estrategias o políticas para hacer frente a los problemas que resulta ante la escasez de recuperación de ingresos y por consecuente los problemas que genera en el gasto?
2. ¿Cuál será el impacto que ocasionaría en la municipalidad la implementación de estrategias de recaudación plasmadas en estudios científicos ya existentes?

**Tabla 1: Presupuesto de ingresos 2014.**

Código	Descripción	Presupuesto Inicial
11000000	RECURSOS TRIBUTARIOS	3,112,775.00
11010000	MATRÍCULAS Y LICENCIAS	172,000.00
11010100	Matrículas y Licencias Cuota Fija	85,600.00
11010200	Matrículas y Licencias por Declaración	72,500.00
11010300	Patentes de Destazador	2,900.00
11010401	Otras Matrículas y Licencias	500.00
11010404	Matricula de Motosierra	10,000.00
11010500	Licencias Diversas	500.00
11020000	IMPUESTOS SOBRE VENTAS Y SERVICIOS	766,300.00
11020100	De Empresas Privadas y Cooperativas Comerciales	308,800.00
11020400	De Empresas Privadas y Cooperativas de Servicios	68,000.00
11020500	De Empresas Privadas y Cooperativas de Construcción	3,000.00
11021000	Por Realización de Espectáculos, Rifas y Apuestas	12,000.00
11021100	Por Ejecución de Obras y Construcciones	208,500.00
11021300	Impuesto Transferido del azúcar	92,000.00

11021600 Impuesto Selectivo de Consumo (ISC-IMI) Energía	74,000.00
--	-----------

**IMPUESTOS POR RODAMIENTO Y RADICACIÓN DE**

11030000 AUTOMOTORES	69,475.00
----------------------	-----------

11030100 Automóviles	3,200.00
----------------------	----------

11030200 Motocicletas / Triciclos/ Furgoneta	3,750.00
--	----------

11030300 Camioneta Particular	1,700.00
-------------------------------	----------

11030400 Taxis	625.00
----------------	--------

11030500 Jeep	500.00
---------------	--------

11030600 Camión de menos a 7 Toneladas	48,500.00
--	-----------

11030700 Camioneta Comercial	300.00
------------------------------	--------

11030800 Buses de Uso Comercial	500.00
---------------------------------	--------

11030900 Microbús Particular	250.00
------------------------------	--------

11031000 Microbús Uso Comercial	2,250.00
---------------------------------	----------

11031100 Cabezales	3,000.00
--------------------	----------

11031200 Tractor y Maquinaria Agrícola 3,000.00	900.00	11031300 Camión de hasta 12 Toneladas
--	--------	---------------------------------------

11031700 Remolques de más de 2 ejes	1,000.00
-------------------------------------	----------

11040000 IMPUESTO SOBRE BIENES INMUEBLES	2,105,000.00
--	--------------

11040100 Urbanos	250,000.00
------------------	------------

11040200 Rurales	1,850,000.00
------------------	--------------

11040300 Otros Sectores	5,000.00
-------------------------	----------

12000000 RECURSOS NO TRIBUTARIOS	900,019.81
----------------------------------	------------

12010000 TASAS Y TARIFAS	371,150.00
--------------------------	------------

12010100 Basura y Limpieza	3,000.00
----------------------------	----------

12010301 Cementerio Municipal (Mantenimiento y Ornato)		13,000.00
12010500 Rastro Municipal		14,560.00
12010600 Corralaje		5,600.00
12010700 Destace de Reses		6,800.00
12011001 Fierros para Marcar Ganado		61,920.00
12011100 Cartas de Venta de Ganado		60,000.00
12011200 Guías de Ganado		20,000.00
12011301 Certificado de Nacimiento	140,000.00	
12011302 Certificado de Matrimonio	9,000.00	
12011303 Certificado de Soltería	6,200.00	
12011304 Certificado de Divorcio	3,000.00	
12011305 Certificado de Defunción	4,800.00	
12011400 Solvencias y Otros Certificados		5,000.00
12012001 Permiso de Operación de Taxi 420.00	14,000.00	12012010 Alta y baja de Taxi
12012700 Permiso de operación de moto taxi		3,850.00
12020000 DERECHOS Y CONCESIONES		351,200.00
12021100 USO DE INSTALACIONES MUNICIPALES		351,200.00
12021101 Uso de Instalaciones Municipales	1,200.00	
12025000 Extracción de Arena		350,000.00
12030000 ALQUILERES		2,000.00
12030200 Alquileres de locales		2,000.00
12040000 MULTAS		3,500.00
12040100 Recargos y Multas por Rezago		3,500.00

12990000 INGRESOS NO TRIBUTARIOS	172,169.81
12990200 Reintegros de ejercicios anteriores	172,169.81
13000000 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	32,500.00
13020000 VENTA DE SERVICIOS	32,500.00
13020100 Venta de formularios y otras impresiones	2,000.00
13020101 Formatos en general	500.00
13020102 Formatos IBI	30,000.00
14000000 RENTAS DE LA PROPIEDAD	218,000.00
14030000 INTERESES POR DEPÓSITOS INTERNOS	218,000.00
14030100 Intereses depósitos caja de ahorros	218,000.00
15000000 TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	4,857,208.00
15010000 TRANSFERENCIAS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL	4,857,208.00
15010100 Transf. de Corriente del Gobierno Central Ley 466 (Recursos del Tesoro)	4,791,208.00
15019901 Transferencias por Aprovechamiento Forestal	66,000.00
21000000 RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL	7,000.00
21010000 VENTA DE INMUEBLES	7,000.00
21010101 Terreno municipal	7,000.00
22000000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	20,026,773.69
22010000 TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL GOBIERNO CENTRAL	20,026,773.69
22010100 Transf. de Capital del Gobierno Central Ley 466 (Recursos del Tesoro)	19,164,831.00
22019904 FOMAV	861,942.69
TOTALES	29,154,276.50

---

**Tabla 2: Presupuesto de egresos 2014.**

Código	Descripción	Presupuesto Inicial
1000000	GASTOS EN PERSONAL	4,207,672.07
1100000	PERSONAL PERMANENTE	3,681,375.07
1110000	RETRIBUCIÓN DEL CARGO (SALARIOS)	2,552,785.26
1110100	Autoridades Superiores (Salarios)	365,777.00
1110200	Personal Profesional y Técnico (Salario)	723,981.00
1110300	Personal Administrativo (Salarios)	1,463,027.26
1120000	RETRIBUCIONES QUE NO HACEN AL CARGO (ANTIGÜEDAD)	282,881.08
1120200	Personal Profesional y Técnico (Antigüedad)	115,657.00
1120300	Personal Administrativo (Antigüedad)	167,224.08
1130000	DÉCIMO TERCER MES Y OTROS BENEFICIOS (AGUINALDO)	30,481.00
1130100	Autoridades Superiores (Aguinaldo)	30,481.00
1140000	APORTE PATRONAL-INSS (Personal Permanente)	280,589.73
1140200	Personal Profesional y Técnico (Inss Patronal)	280,589.73
	DIETAS, GASTOS DE REPRESENTACIÓN Y HONORARIOS POR	
1160000	COMISIONES	182,888.00
1160100	Dietas	182,888.00
1170000	RETRIBUCIONES EN ESPECIES	351,750.00
1170600	Otros bonos	324,000.00
1170900	Bono anual fin de año	27,000.00
1171100	Ayuda para anteojos	750.00
1200000	PERSONAL TRANSITORIO	162,000.00
1210000	RETRIBUCIONES DEL CARGO	162,000.00

1210200	Personal administrativo		5,000.00
1210300	Personal de servicios generales		157,000.00
1300000	HORAS EXTRAORDINARIAS		14,547.00
1310000	Personal permanente (Horas Extras)		14,547.00
1400000	ASISTENCIA SOCIAL AL PERSONAL		153,750.00
1450000	Vestuario y Uniformes al Personal		141,750.00
1490000	Otros Gastos Sociales Diversos para el Personal		12,000.00
1500000	BENEFICIOS Y COMPENSACIONES		196,000.00
1510000	Retiro voluntario		176,000.00
1520000	Vacaciones No Gozadas		20,000.00
2000000	SERVICIOS NO PERSONALES	1,575,285.13	2100000SERVICIOS BÁSICOS
785,101.13			
2110000	Energía eléctrica		602,651.13
2120000	Agua		60,400.00
2140000	Teléfonos fijos, telefax		33,410.00
2150000	Telefonía celular		88,640.00
2200000	ALQUILERES Y DERECHOS		32,000.00
2220000	Alquiler de maquinarias, equipos y medios de transporte		32,000.00
2300000	MANTENIMIENTO, REPARACIÓN Y LIMPIEZA		97,000.00
2320000	Mantenimiento y reparación de vehículos y medios de transporte		97,000.00
2360000	LIMPIEZA, ASEO Y FUMIGACIÓN		103,500.00
2360100	Servicios de limpieza y aseo		76,000.00
2360200	Servicios de fumigación		27,500.00
2500000	SERVICIOS COMERCIALES Y FINANCIEROS		212,000.00

2510000	Transporte		149,000.00
2530000	Imprenta, publicaciones y reproducciones		63,000.00
2540000	PRIMAS Y GASTOS DE SEGUROS		82,820.00
2540400	Seguros de Vehículos		8,500.00
2550000	Comisiones y gastos bancarios		12,320.00
2560000	Publicidad y propaganda		62,000.00
2600000	PASAJES Y VIÁTICOS		137,864.00
2630000	VIÁTICOS		137,864.00
2630100	Viáticos para el interior		137,864.00
2900000	OTROS SERVICIOS NO PERSONALES	125,000.00	2910100
45,000.00			Atenciones
2910500	Cabildos		30,000.00
2910600	Inauguraciones		50,000.00
3000000	MATERIALES Y SUMINISTROS		881,002.20
3100000	ALIMENTOS Y MATERIALES DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL		190,000.00
3110000	ALIMENTOS PARA PERSONAS		190,000.00
3110100	Alimentos		135,000.00
3110200	Bebidas no alcohólicas		55,000.00
3400000	PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS		101,303.20
3410000	Papel de escritorio y cartón		84,603.20
3450000	Libros, revistas y periódicos		4,200.00
3470000	Especies fiscales y valores		12,500.00
3470600	Papelería Impresa		12,500.00
3500000	PRODUCTOS DE CUERO Y CAUCHO		20,000.00

3530000	Llantas y neumáticos		20,000.00
3600000	PRODUCTOS QUÍMICOS, COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		432,699.00
3620000	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		432,699.00
3620100	Gasolina		150,000.00
3620200	Diesel		271,899.00
3620300	Aceite		10,800.00
3900000	OTROS MATERIALES Y SUMINISTROS		137,000.00
3910000	Útiles de oficina		40,000.00
3920000	Materiales eléctricos y artículos para instalaciones	10,000.00	3930000
	Repuestos y accesorios	33,000.00	
3960000	Útiles de cocina y comedor		8,000.00
3970000	Productos sanitarios y útiles domésticos y de limpieza		34,000.00
3980000	Accesorios para Computadoras		12,000.00
4000000	BIENES DE USO		20,353,600.50
4200000	CONSTRUCCIONES Y MEJORAS		20,353,600.50
4210000	En bienes de dominio privado		3,630,920.41
4212000	Edificios para Salud		957,552.99
4214000	Edificaciones Educacional		1,057,000.00
4215000	Edificaciones Deportivas		589,500.05
4216000	Edificaciones Culturales		726,867.37
4217000	Edificaciones Religiosas		300,000.00
4220000	En bienes de dominio público		16,722,680.09
5000000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		506,561.00
5100000	TRANSFERENCIAS DIRECTAS A PERSONAS		225,000.00

			78
5120000	Ayudas sociales a personas		215,000.00
5130000	Becas		10,000.00
5300000	SUBSIDIOS ECONÓMICOS AL SECTOR PRIVADO		24,000.00
5300006	ANAD (Asociación de Alcaldes Democráticos)		24,000.00
5400000	TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO		257,561.00
5470000	Carrera Administrativa (CAM)		239,561.00
5491000	Policía	18,000.00	SERVICIOS DE LA DEUDA Y DISMINUCION DE OTROS
8000000	PASIVOS		1,630,156.00
8300000	INTERESES POR PRÉSTAMOS RECIBIDOS		127,500.00
8310000	Intereses por préstamos del sector privado		127,500.00
8400000	DISMINUCIÓN DE PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO		1,300,000.00
8410000	Préstamos recibidos del sector privado		1,300,000.00
8900000	DISMINUCIÓN DE OTROS PASIVOS		202,656.00
	Gastos Devengados y no pagados correspondientes a ejercicios anteriores		
8930000	anteriores		202,656.00
	<b>TOTAL</b>		<b>29,154,276.90</b>

**Tabla 3: Plan de elaboración de presupuesto 2014.**

No.	Documentos que deben ser elaborados presupuesto 2014	Fecha de durante el proceso de elaborar cumplimiento	Elaboración del formulación del Documento	Responsable del cumplimiento de el documento
-----	---	--	---	---

1	Plan de trabajo del proceso de elaboración de Presupuesto 2014	09/10/14	Equipo Técnico Municipal	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
2	Acuerdo Administrativo (Arto 22 LRPM)	09/10/14	Equipo Técnico Municipal	Cro. Aquiles Peralta Muñoz Alcalde Municipal
3	Organigrama de la Alcaldía	09/10/14	-	-
4	Presupuesto de Ingresos a nivel de detalle (Arto. 13 LRPM)	10/10/14	Cra. Laddy Parrales Resp. Tributaria	Cra. Samary Sarria Vanegas Responsable de Contabilidad y Presupuesto
5	Plan operativo anual por nivel programático (Artos. 7 y 13 LRPM)	10-12/10/14	Cra. Samary Sarria Vanegas Responsable de Contabilidad y Presupuesto	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
6	Presupuesto de Egresos por nivel programático, por organismo financiador y a detalle (Arto. 13 LRPM)	10-14/10/14	Cra. Samary Sarria Resp. De Contabilidad y Presupuesto	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
7	Planilla de Cargos y Salarios del personal	10-14/10/14	Cra. Adriana Martínez Lanza Resp. De RRHH	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal

8	Calculo de Salarios y Dietas de los Electos (Arto 18 LRPM)	10/10/14 Cra. Adriana Martínez Lanza	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
		Resp. De RRHH	
9	Programación del uso de las Transferencias Corrientes. (Arto 10 LT)	10-14/10/14 Cra. Samary Sarria	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
		Resp. De Contabilidad y Presupuesto	
10	Programación del uso de las Transferencias de Capital. (Arto 10 LT)	10-14/10/14 Cra. María Estela Santos	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
		Dir. De Planif. Y Proyectos	
11	Constancia del secretario (a) del Concejo Municipal (Si los proyectos a ser financiados por las transferencias son parte del Plan de Inversión Municipal, aprobados con participación ciudadana y debidamente incorporados en el Presupuesto Anual de la Municipalidad) (Arto 10 LT)	15/10/14 Cro. Cristóbal Gradys Secretario del Concejo	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal

	Ficha básica de los Proyecto 2014	13-31/11/14	Cra. María Estela Santos	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
12			Dir. De Planif. Y Proyectos	
	Plan de inversión Municipal 2017 x fuente de financiamiento, en cuadros físico y financiero	26-31/11/14	Cra. María Estela Santos	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
13			Dir. De Planif. Y Proyectos	
	Flujo de ingresos mensualizado	23-26/11/14	Cra. Samary Sarria	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
14			Resp. De Contabilidad y Presupuesto	
	Flujo de egresos mensualizado	23-26/10/14	Cra. Samary Sarria	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
15			Resp. De Contabilidad y Presupuesto	
	Flujo de efectivo	23-26/10/14	Cra. Samary Sarria	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
16			Resp. De Contabilidad y Presupuesto	

Propuesta de Ordenanza Municipal (Arto. 3, 23, y 24 LRPM) 17	15/11/14 Cro. Cristóbal Gradys Secretario del Concejo	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal
Certificación de aprobación del presupuesto (Arto 32 LM) 18	15/12/14 Cro. Cristóbal Gradys Secretario del Concejo	Cro. Norberto Arbizu Gerente Municipal

**Tabla 4: Ejecución presupuestaria de los ingresos durante los periodos 2014 - 2017**

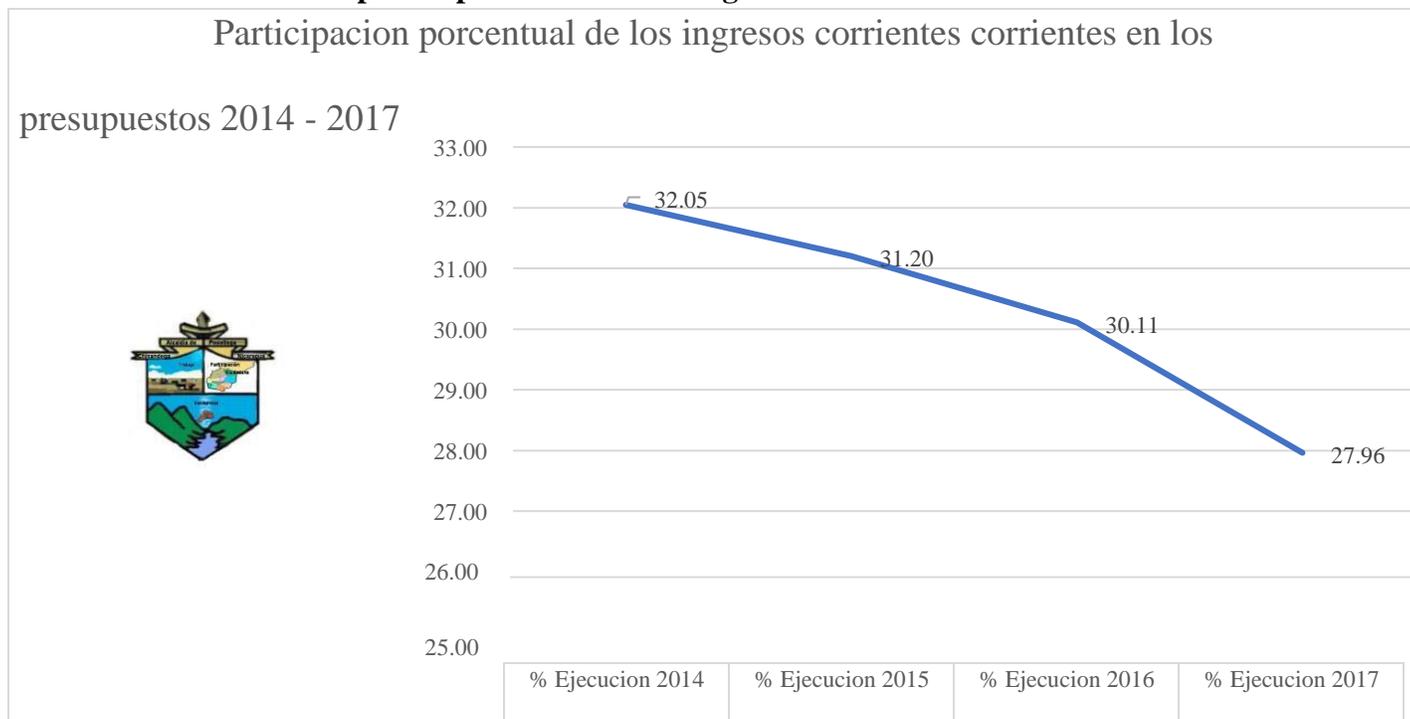
Descripción	Ejecución 2014	%	Ejecución 2015	%	Ejecución 2016	%	Ejecución 2017	%
Recursos tributarios	3,102,935.78	10.98	3,068,695.15	9.73	3,736,200.51	10.24	4,226,098.13	11.50
Recursos no tributarios	898,111.83	3.18	814,963.80	2.58	1,611,948.10	4.42	451,025.11	1.23
Venta de bienes y servicios	32,500.00	0.12	4,960.00	0.02	4,160.00	0.01	4,300.00	0.01
Rentas de la propiedad	218,000.00	0.77	290,000.00	0.92	317,148.64	0.87	334,079.70	0.91
Transferencias y donaciones corrientes	4,803,093.00	17.00	5,666,322.18	17.96	5,311,616.60	14.56	5,257,841.70	14.31
Recursos propios de capital	7,000.00	0.02					237,353.25	0.65
					-		-	
Transferencias de capital	19,193,445.69	67.93	21,127,736.59	66.96	23,185,455.10	63.57	25,815,883.32	70.26
Saldo de caja y banco al 31 de diciembre			578,264.54	1.83	2,303,727.24	6.32	414,962.82	1.13
Totales	28,255,086.30	100.00	31,550,942.26	100.00	36,470,256.19	100.00		

**Tabla 5: Ingresos corrientes e ingresos de capital participación porcentual 2014 - 2017**

Descripción	2014	2015	2016	2017
Ingresos corrientes	32.05	31.20	30.11	27.96
Ingresos de capital	67.95	68.80	69.89	72.04
Ingresos totales	100 %	100 %	100 %	100 %

**centual de los i****Tabla 6: Comportamiento por ingresos corrientes**

Ingresos propios municipales	2014	2015	2016	2017
Ingresos corrientes	9,054,640.61	9,844,941.13	10,981,073.85	10,273,344.64
% Incremento o decremento		8.73	11.54	- 6.44

**Gráfico 1: Participación porcentual de los ingresos.**

RECURSOS TRIBUTARIOS, RECURSOS NO TRIBUTARIOS, VENTA DE BIENES Y SERVICIOS, RENTAS DE LA PROPIEDAD, TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	32.05	31.20	30.11	27.96
---	-------	-------	-------	-------

**Tabla 7: Ejecución presupuestaria de los egresos durante los periodos 2014 – 2017**

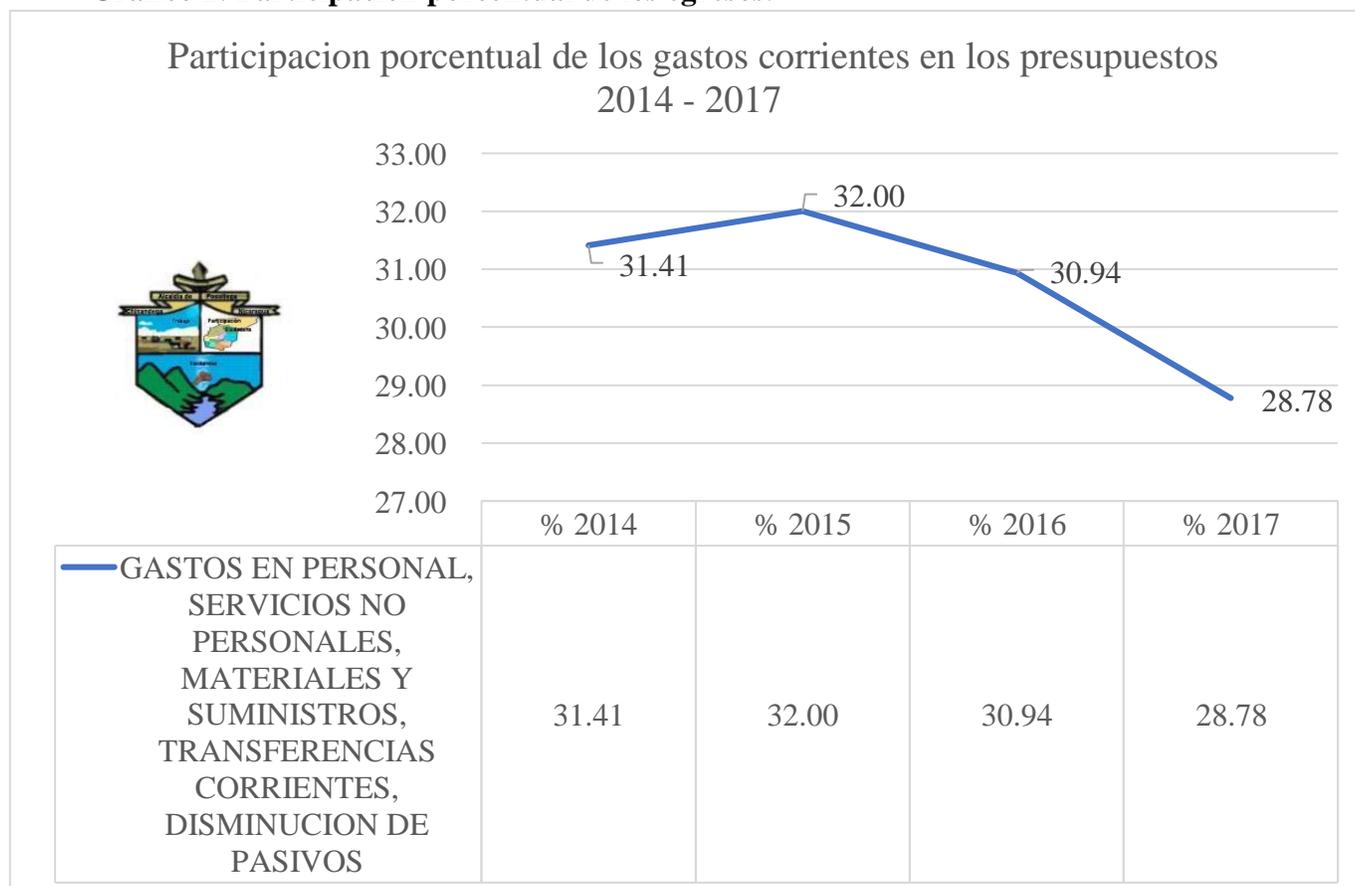
Descripción	Ejecución 2014	%	Ejecución 2015	%	Ejecución 2016	%	Ejecución 2017	%
Gastos en personal	4,152,881.36	14.94	7,009,210.95	23.87	7,176,352.59	19.97	7,297,315.49	20.10
Servicios no personales	1,568,520.06	5.64	993,072.06	3.38	1,742,846.89	4.85	1,435,559.53	3.95
Materiales y suministros	876,697.03	3.15	631,321.77	2.15	905,188.84	2.52	791,469.45	2.18
Bienes de Uso	19,070,943.39	68.59	19,965,902.77	68.00	17,577,616.22	48.91	14,152,652.05	38.99
Transferencias corrientes	506,561.00	1.82	382,730.00	1.30	513,445.80	1.43	446,997.90	1.23
Transferencias de capital	-	-	-	-	7,243,100.70	20.15	11,700,130.48	32.23
Disminución de otros pasivos	1,630,156.00	5.86	380,206.74	1.29	781,705.40	2.18	473,400.89	1.30
<b>Totales</b>	<b>27,805,758.84</b>	<b>100.00</b>	<b>29,362,444.29</b>	<b>100.00</b>	<b>35,940,256.44</b>	<b>100.00</b>	<b>36,297,525.79</b>	<b>100.00</b>

**Tabla 8: Egresos corrientes y gastos de capital, participación porcentual 2014 - 2017**

Descripción	2014	2015	2016	2017
Gastos corrientes	31.41	32.00	30.94	28.78
Gastos de capital	68.59	68.00	69.06	71.22
Egresos totales	100 %	100 %	100 %	100 %

**Tabla 9: Comportamiento porcentual de los gastos corrientes.**

Descripción	2014	2015	2016	2017
Corrientes	8,734,815.45	9,396,541.52	11,119,539.52	10,444,743.26
% Incremento o Decremento		7.58	18.34	- 6.07

**Gráfico 2: Participación porcentual de los egresos.****Tabla 10: Ingresos corrientes Vs egresos corrientes 2014 – 2017.**

Descripción	2014	2015	2016	2017
Ingresos corrientes	9,054,640.61	9,844,941.13	10,981,073.85	10,273,344.64
Egresos corrientes	8,734,815.45	9,396,541.52	11,119,539.52	10,444,743.26
Diferencia	319,825.16	448,399.61	- 138,465.67	- 171,398.62
Relación %	103.66	104.77	98.75	98.36