

## APLICACIÓN DEL MODELO EFQM EN LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE FUNDACIÓN CÁRITAS ESTELÍ, 2014- 2015.

## EFQM MODEL APPLICATION IN THE ADMINISTRATIVE ORGANIZATION CARITAS FOUNDATION ESTELÍ, 2014- 2015.

Julio Rafael Berríos Noguera<sup>1</sup>  
Wendy Valeska Hernández Reyes<sup>2</sup>  
Seyling Isamar Hidalgo Santos<sup>3</sup>  
Reynaldo Yurriel Gámez Gámez<sup>4</sup>

### RESUMEN

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

**Palabras claves:** Presupuesto participativo, propuesta de estrategias, calidad de la gestión.

---

<sup>1</sup> Máster en Gestión Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES, docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí, Nicaragua. [jberriosn@yahoo.com](mailto:jberriosn@yahoo.com)

<sup>2</sup> Licenciada en banca y finanzas, UNAN-Managua/FAREM-Estelí, Nicaragua. [valeskahern95@gmail.com](mailto:valeskahern95@gmail.com)

<sup>3</sup> Licenciada en banca y finanzas, UNAN-Managua/FAREM-Estelí, Nicaragua. [isasantos9514@gmail.com](mailto:isasantos9514@gmail.com)

<sup>4</sup> Licenciada en banca y finanzas, UNAN-Managua/FAREM-Estelí, Nicaragua. [yurielgamez@gmail.com](mailto:yurielgamez@gmail.com)

## **ABSTRACT**

In order to observe trends of research on the application of the EFQM model of excellence in the context of quality management and continuous improvement in the administrative organization in the non-profit organization Caritas Estelí, 2014- 2015. Using as a technique for data collection: survey servers, interviews with those responsible for areas, document review guide and direct observation guide is available. the elements of quality and leadership in the administration implemented by Caritas Estelí, both in its organizational and operational structure, also were identified, the mechanisms of quality management for strategic decision making through the SWOT method described in correspondence with the nine principles of the model and management leadership, results in society, personnel management, process management, results in customers, results in people, policies and strategies, partnerships and resources and key results, therefore the application of the EFQM model on the areas for improvement identified in the self-assessment coordinators of programs and / or projects and personnel operating servers, resulting in a quality plan was developed within an institutional process of continuous improvement is feasible through the matrix of lines and strategies proposed immediate actions to contribute to institutional strengthening and promotes better business decisions.

Keywords: EFQM, continuous improvement, leadership and quality plan

## **I. INTRODUCCIÓN**

El conjunto de estrategias propuestas en el presente trabajo para una mejora en la calidad presupuestaria da respuesta a algunas debilidades encontradas durante la investigación. Estas fueron divididas en tres objetivos estratégicos para cada una, con actividades para que estos puedan ser logrados para la continuidad del desarrollo de la municipalidad.

Las alcaldías son órganos de gobierno local, se originan a partir de la voluntad de la ciudadanía local de los municipios. Dentro de sus principales funciones están control del desarrollo urbano y del uso del suelo, construcción y mantenimiento de calles, aceras, andenes, parques, plazas, puentes y área de esparcimiento y recreo, construcción y administración de mercado, rastros y lavaderos públicos, entre otras competencias que contribuyen al desarrollo socio económico al municipio.

La mejora continua en la calidad de la gestión aporta para obtener cambios a lo interno como agilidad en los procesos de presupuestación y permite mejorar el entorno administrativo de la alcaldía; pero también externamente ya que con ello contribuye a la calidad de vida de los habitantes del municipio de Estelí.

Según los resultados obtenidos se demostró que, la Alcaldía municipal de Estelí hace uso eficiente de los recursos presupuestarios durante el año 2016 logro una efectividad del 98.20 % en sus cifras de ejecución en los proyectos planificados a efectuar esto convierte a la institución en una de las más cumplidoras, y lo que refleja una buena gestión y ejecución de los recursos,

enfocándose en centros recreativos para la familia y comunidad, adoquinados tanto en la parte urbana como rural del municipio, mejoramiento del mercado municipal, fortalecimiento y promoción del deporte.

Los elementos de calidad de la gestión y ejecución del presupuesto que se identificaron: procesos, recursos, política, orden de prioridad, procedimientos, esto ha contribuye en la mejora continua de la municipalidad.

## **I. METODOLOGÍA**

La investigación de acuerdo a la naturaleza del problema, recolección y análisis de datos y objetivos formulados en el actual tema de curso, esto conlleva a que el enfoque de la investigación que se está desarrollando es mixta: cualitativa y cuantitativa. Según el tipo de ocurrencia de los hechos y registro de operación el estudio se define como retrospectivo. Según el periodo y secuencia de estudio es longitudinal se estudia más de una variable. Según el análisis y alcances de los resultados conforme a las variables estudiadas se puede deducir que la investigación es correlacional ya que se estudian más de dos variables y la relación de las variables entre sí.

El método de muestreo utilizado en la investigación es no probabilístico, ya que no brinda la posibilidad de que todos los individuos de la población sean seleccionados además se logró una valoración del 95% de los funcionarios de la entidad que se estudió. Los métodos y técnica de recolección de datos que se utilizaron fueron la entrevista y la guía de observación documental, esto permitió obtención de la información necesaria lo cual permitió lograr los objetivos que fueron planteados en la investigación.

La entrevista como método de investigación directa de recolección de información se aplicó a funcionarios encargados de áreas directas con el presupuesto municipal: gestión y seguimientos de proyectos, formulación y evaluación de proyectos y recaudación. Esta fue elaborada por una guía de preguntas estructuradas especialmente para cada área para conseguir información de interés.

La guía de observación como técnica en la presente investigación con ella se logró observar los procesos presupuestarios llevados a cabo en la municipalidad, el cotejo de información.

## **II. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Origen de los fondos de los presupuestos.**

#### **Recaudación**

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

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

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

### **Clasificación de los tributos.**

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

### **Impuestos:**

#### **Impuesto de bienes inmuebles (IBI).**

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

#### **Tasas por servicios**

1. Por la recolección de basura y limpieza de calles.
2. Permiso de fierros para ganado y para madera.
3. Registro de fierros.
4. Autorización para cartas de venta de ganado.
5. Autorización de guías de ganado.
6. Permiso de destace o boleta de destace.
7. Permiso para edificar y realizar mejoras.
8. Tasas por inhumación a perpetuidad.
9. Tasas por el servicio y mantenimiento del cementerio.
10. Rondas de propiedades colindantes.

11. Certificaciones del Registro Civil.
12. Derecho de Línea, entendiéndose como la determinación entre el espacio privado y público.
13. Tasas por la adjudicación de tramos (puestos de mercado).

### **Tasas por aprovechamiento**

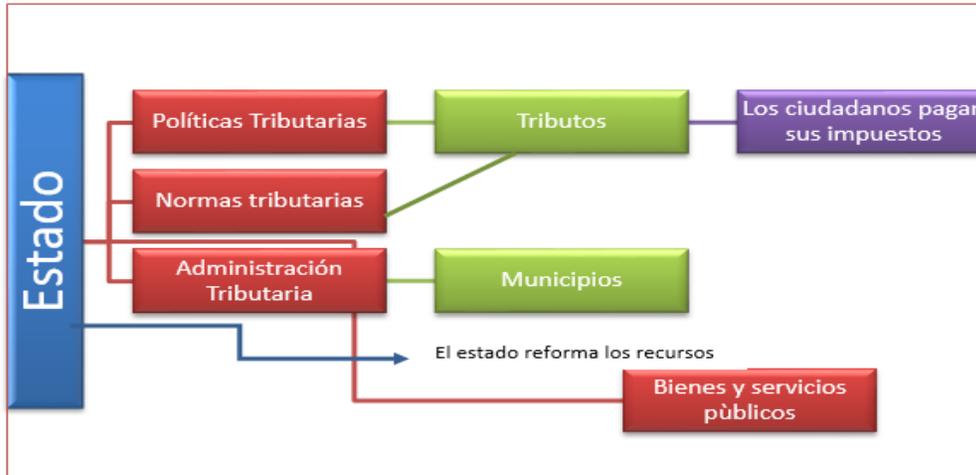
1. Acondicionamiento de aceras, cunetas ó rampas.
2. Reservas de aparcamiento en la vía pública.
3. Instalación de placas, afiches, anuncios, cartelones o rótulos.
4. Ocupación de aceras, calles o terrenos Municipales con puestos de comidas, mesas ó con cualquier fin comercial.
5. Ocupación de calles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

### **Procedimientos de recaudación.**

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

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

### **Proceso de recaudación**



Fuente: Elaboración propia

En la alcaldía municipal de Estelí no se encontró un proceso de recaudación planteado por lo tanto como grupo creamos un esquema que se asemeje a lo explicado por los funcionarios.

### **Supervisión y regulación de la recaudación fiscal.**

Según ((recaudacion), 2017) el departamento de administración tributaria es el encargado de supervisar y regular el proceso de recaudación fiscal.

Según el código tributario en su Arto. 146 y 148 otorga facultades a la administración tributaria para facilitar la oportuna verificación impositiva de los contribuyentes, responsables y retenedores.

Se verificó en la ley 562 código tributario de Nicaragua y sus reformas que es la misma institución la encargada de la supervisión y regulación de la recaudación fiscal.

### **Promoción y divulgación del pago de los impuestos en la alcaldía de Estelí.**

En tanto a la promoción del pago de los impuestos ((recaudacion), 2017) agregó que para promover el pago de los impuestos en la alcaldía de Estelí, lo hacen por la vía administrativa o judicial, para esto cuentan con ocho recaudadores por la gestión de cobro que se obtienen a través de los recaudadores de impuestos que llevan la notificación como parte de la estrategia casa a casa, por los negocios, se hacen divulgaciones escritas públicas y televisivas, se concientiza de manera personal a los contribuyentes.

La administración tributaria dirige al contribuyente o responsable deudor una nota requiriéndole de pago y notificándole sobre el pago pendiente dentro del término de 15 días hábiles y si hiciese caso omiso se procederá a la vía judicial.

Se comprobó según el código tributario ley 562 y Arto 172 que el proceso que lleva a cabo la alcaldía de Estelí lo hace tal y lo establecido en la ley en mención.

### **Papel juega los ciudadanos en general de Estelí en la recaudación municipal.**

En opinión de ((recaudacion), 2017) recalcó que es de mucha importancia el papel que juega la ciudadanía del municipio de Estelí en la recaudación porque si pagan en tiempo y forma sus impuestos las metas de recaudación se cumplen siendo esto la fuente principal de los ingresos de la alcaldía municipal.

A criterio del grupo Los impuestos son importantes porque:

- El estado puede obtener los recursos para poder brindar educación, salud, seguridad, justicia, obras públicas y apoyo a los más necesitados, entre varias cosas más,
- se puede conseguir más igualdad de oportunidades,
- es un acto de solidaridad al contribuir con el bienestar de los demás,
- es una forma de participar en los asuntos de la comunidad, en ellos también se refleja lo que queremos como sociedad.

Problemas que enfrenta la municipalidad en el caso de atraso con el pago de impuesto  
Las dificultades que se originan con los atrasos del pago de los impuestos son muchas y estas se dan por la renuencia en el pago de los impuestos habiendo insolvencia por parte de muchos contribuyentes, no se tiene conciencia tributaria, no se pagan en tiempo y forma

La evasión de impuesto es un problema social y cultural que nos afecta a todos como ciudadanos ya que si no se pagan los impuestos no hay obras de progreso que nos beneficien. Según Acuerdos de Concertación Económica y Social (decreto 41-al 91) es necesario dictar medidas coercitivas de carácter administrativo que, como parte de una intensiva campaña de control a la evasión fiscal y sin perjuicio de la acción penal que pudiera corresponder, estimulen el nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

**Objetivo Específico N° 2 - Revisar las dificultades que se presentan en la formulación, gestión y ejecución del presupuesto municipal.**

Gestión y Seguimiento de proyecto

**Tratamiento a la sobre-ejecución del presupuesto municipal.**

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

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

### **Traslados Menores.**

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

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

### **Aspectos para la ejecución de un proyecto**

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

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

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

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

### **Causas que originan la suspensión de un proyecto.**

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

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

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

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

### **Evaluación de la eficiencia y calidad de la gestión presupuestaria**

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

### **¿Qué proyectos se priorizan?**

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

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

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

#### **Ejecución**

**La ejecución presupuestaria consiste:**

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

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

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

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

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

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

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

En palabras de (Pineda, Área de Adquisiciones, 2017), el manejo de los programas de compras de bienes y servicios son responsabilidad del jefe de adquisición. Es quien lleva organizado el plan anual de todos los programas y los nombres genéricos, en atención a los recursos propios y las transferencias del Gobierno Central, presupuestados. Las transferencias recibidas del Gobierno Central son digitadas en el SISCAE y por cada línea de desembolso se hace un proceso, que va a depender de la cuantía de la compra. No todos los procesos son iguales, éstos se califican por montos para darle cumplimiento lo que se publica en SISCAE. Lo publicado en este sistema es de carácter público para que los oferentes descarguen las características de las adquisiciones y preparen en tiempo sus ofertas para presentarlas al área de adquisiciones de la Alcaldía.

### **Requisitos que deben de presentar los licitadores.**

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

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

### **Participación del proceso de presentación de oferta**

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

### **Proceso se lleva a cabo cuándo se aprueba una oferta**

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

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

### **Realización de la ejecución del presupuesto de ingresos**

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

### **Realización de la ejecución del presupuesto de egresos**

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

El Presupuesto de egresos es la estimación de las erogaciones o desembolsos de los recursos durante el ejercicio presupuestario que deberá realizar la administración Municipal para cubrir los egresos corrientes, las inversiones físicas y sociales necesarias

para cumplir con los objetivos planteados en los diferentes programas de la Municipalidad para el año en la (Lic. Martha Orozco, 2017).

## La ejecución presupuestaria 2016

### ALCALDIA MUNICIPAL DE ESTELI

#### BALANCE MUNICIPAL

(Zelaya, 2017)

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

	C \$	Estructura
INGRESOS CORRIENTES	169,939,613.50	50.8%
Recursos tributarios	108,755,051.43	32.5%
Recursos no tributarios	31,874,295.42	9.5%
Venta de bienes y servicios	9,819,700.02	2.9%
Rentas de la propiedad	1,651,582.19	0.5%
Transferencias y donaciones	17,838,984.44	5.3%
RECURSOS PROPIOS DE CAPITAL	141,563,305.09	
Transferencias de capital	141,563,305.09	42.3%
SALDO DE CAJA AL 31.12.2016	23,157,024.54	6.9%
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>334,659,943.13</b>	<b>100.0%</b>
EGRESOS CORRIENTES	122,000,165.60	36.5%
Gastos de personal	89,865,775.91	26.9%
Servicios no personales	15,683,780.08	4.7%
Materiales y suministros	7,799,896.30	2.3%
Servicio de la deuda	8,650,713.31	2.6%
INVERSIONES	161,461,361.69	48.2%
Bienes de uso	153,747,594.90	45.9%
Transferencias corrientes	7,713,766.79	2.3%
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>283,461,527.29</b>	<b>84.7%</b>
<b>DISPONIBILIDAD DE FONDOS AL 31.12.2016</b>	<b>51,198,415.84</b>	<b>15.3%</b>

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

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

La ejecución de los egresos totales suman C\$283,461,527.29. De este total, se infiere que las cifras más representativas son los gastos de personal que marcan en cifras

absolutas C\$89,865,775.91, en cifras relativas 26.9% de ejecución por el lado de los egresos corrientes. Las inversiones representaron C\$153,747,594.90 para un 46%.

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

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

No.	NOMBRE DEL PROYECTO	EJECUTADO	PRESUPUES- TADO	%
		C \$	C \$	
1	ADOQUINADO DE CALLES BARRIO JOSE BENITO ESCOBAR	233,640.00	233,640.00	100.0%
2	AMORTIZACION AL PRESTAMO PARA PROYECTO CALLES PARA EL PUEBLO	7,207,720.00	7,207,720.00	100.0%
3	AMORTIZACION PRESTAMO PARA ADQUISICION MAQUINARIA Y EQUIPO DEL MODULO DE CONSTRUCCIÓN	6,364,372.53	6,364,372.53	100.0%
4	APORTACIÓN A LIGA DE BASEBALL GERMAN POMARES	1,873,920.00	1,873,920.00	100.0%
5	BACHEO DE CALLES CON ADOQUIN CASCO URBANO	619,850.22	171,946.45	27.7%
6	BACHEO DE CALLES CON ASFALTO CASCO URBANO	2,458,934.01	2,174,927.13	88.5%
7	CENTRO CULTURAL FELIPE URRUTIA SEGUNDA ETAPA	3,000,000.00	3,000,000.00	100.0%
8	ADQUISICION DE CAMION CISTERNA EN EL MUNICIPIO DE CORREDOR SECO	2,050,000.00	2,050,000.00	100.0%
9	COMPRA DE JUEGOS INFANTILES PARA EL PARQUECITO EL CALVARIO	135,627.47	135,627.47	100.0%
10	ADOQUINADO BARRIO MILENIA HERNANDEZ	2,204,957.88	2,204,957.88	100.0%
11	ADOQUINADO DE CALLES BO 14 DE ABRIL	6,446,012.58	6,446,012.58	100.0%
12	ADOQUINADO DE CALLES BO JUAN ALBERTO BLANDON	4,866,576.65	4,866,576.65	100.0%
13	CONSTRUCCION CANCHA MULTIUSO PARQUE CHILINCOCO BO 29 DE OCTUBRE	1,255,370.00	1,255,370.00	100.0%
14	ADOQUINADO BARRIO VILLA ESPERANZA	4,546,224.76	4,546,224.76	100.0%

15	ADOQUINADO CALLES MARGINALES CARRETERA PANAMERICANA	3,529,939.40	3,529,939.40	100.0%
16	ADOQUINADO DE CALLES BARRIO LA COMUNA	3,791,142.16	3,791,142.16	100.0%
17	ADOQUINADO DE CALLES BARRIOS CAMILO II JUANA E MENDOZA Y ARISTEO BENAVIDEZ	10,721,192.65	10,721,192.65	100.0%
18	ADOQUINADO DE CALLES BO JUAN ALBERTO BLANDON ETAPA I	4,820,357.10	4,820,357.10	100.0%
19	CONSTRUCCION DE BARDA PERIMETRAL CON PIEDRA CANTERA HASTA 3M DE ALTURA NUEVO CEMENTERIO II ETAPA	2,805,744.73	2,805,744.73	100.0%
20	CONSTRUCCIÓN DE CUNETAS - VADOS Y REVESTIMIENTO DE CALLES BO ALFREDO LAZO	1,458,314.46	1,458,314.46	100.0%
21	CONSTRUCCIÓN DE CUNETAS - VADOS Y REVESTIMIENTO DE CALLES BO CENTENARIO	1,414,058.48	1,312,104.86	92.8%
22	CONSTRUCCION DE CUNETAS VADOS Y REVESTIMIENTO DE CALLES BO SANTO DOMINGO	1,213,204.75	422,559.21	34.8%
23	CONSTRUCCION DE MODULOS MERCADO ALFREDO LAZO	2,000,000.00	2,000,000.00	100.0%
24	CONSTRUCCION DE PARQUE DE LA FAMILIA Y COMUNIDAD	387,083.40	348,375.06	90%
25	CONSTRUCCION DE SERVICIOS SANITARIOS 36M2 ESTADIO RUFO MARIN - COMPRA DE SILLAS BARDA	3,126,170.00	3,126,170.00	100.0%
26	CONSTRUCCION - MEJORAMIENTO DE SISTEMAS DE AGUA MINIACUEDUCTOS Y LETRINAS	6,381,499.35	6,381,499.35	100.0%
27	CONSTRUCCION DE PARQUE INFANTIL II ETAPA BARRIO 29 DE OCTUBRE	3,691,139.56	3,691,139.56	100.0%
28	FORTALECIMIENTO CDI EL ROSARIO/CHAVALITO CON TRANSFERENCIA MIFAMILIA CENTRAL	1,614,817.40	1,614,817.40	100.0%
29	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	1,034,800.60	809,627.99	78.2%

30	FORTALECIMIENTO Y PROMOCIÓN DEL DEPORTE EN ESTELI	2,351,989.81	2,344,698.64	99.7%
31	FUNCIONAMIENTO DE INTERNET LIBRE	400,791.48	202,319.54	50.5%
32	FUNCIONAMIENTO DE CDI PREESCOLARES	4,904,694.39	4,904,694.39	100.0%
33	FUNCIONAMIENTO DE CENTROS TECNOLOGICOS MUNICIPALES	649,945.10	649,945.10	100.0%
34	FUNCIONAMIENTO Y EQUIPAMIENTO DE CASA MATERNA	477,366.32	477,366.32	100.0%
35	HABILITACION Y CERTIFICACION LAB PROTAG ESC DE OFICIO	306,687.70	306,687.70	100.0%
36	INTERESES VARIOS PROYECTOS TRANSFERENCIAS	892,873.98	892,873.98	100.0%
37	MEJORAMIENTO DE AMBIENTES ESCOLARES	4,254,332.90	4,254,332.90	100.0%
38	MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA ESTADIO INDEPENDENCIA	5,000,000.00	5,000,000.00	100.0%
39	MEJORAMIENTO DE PUESTO DE SALUD	4,254,332.90	4,254,332.90	100.0%
40	MEJORAMIENTO DE VIVIENDAS	4,869,842.18	4,821,630.74	99.0%
41	PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE AMBIENTE Y GESTION DE RIESGOS	4,254,332.90	4,254,332.90	100.0%
42	PROYECTOS DE ARRASTRES	7,142,680.76	7,142,680.76	100.0%
43	PROYECTOS VARIOS	1,088,279.32	1,088,061.66	100.0%
44	PROY. SANJEO PARA AGUAS NEGRAS Y REVES CALLES BO OSCAR GAMES 1 Y 2	578,766.02	578,766.02	100.0%
45	REHABILITACIÓN DE CAMIONES DE BASURA QUE ESTAN EN MAL Y REGULAR ESTADO	168,000.00	168,000.00	100.0%
46	REHABILITACION DE INFRAESTRUCTURA DE BIENES PATRIMONIALES	2,280,612.50	2,280,612.50	100.0%
47	REPARACION Y MANTO. DE CAMINOS VECINALES SAN ANTONIO LA MESETA NARANJA EL TAYACAN SUBTIAVA-ESPINAL RODEITO SAN ANTONIO WAYLO PARAISO ROBLEDAL MIRAFLORES LA PITA EL CEBOLLAL	11,452,294.47	11,097,273.34	96.9%
48	REPARACION Y MANTO. DE EDIFICIO DE LA MUNICIPALIDAD	4,982,771.89	4,982,771.89	100.0%

49	REVESTIMIENTO CALLES JUSTO FLORES - VILLA ESPERANZA - LA UNION - JOSE BENITO - RONALDO ARAUZ	1,235,534.96	1,235,534.96	100.0%
50	REVESTIMIENTO DE CALLES CON MACADAM 1KM BO ROSARIO MURILLO	584,336.01	242,557.88	41.5%
51	SISTEMA AGUA DE POTABLE COMUNIDAD SONTULE MIRAFLORES	364,459.17	364,459.17	100.0%
TOTALES		153,747,594.90	150,905,355.61	98.2%

### III. Estrategias para la mejora de gestión y ejecución del presupuesto municipal.

Para el desarrollo de las estrategias se ha desarrollado el proceso estratégico, tomando como punto de partida el análisis FODA.

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

5. La afluencia de los turistas nacionales y extranjeros.

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

DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS CON CRUCE DE VARIABLES DEL ANALISIS.

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

## MATRIZ DE SALIDA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES
1. Promocionar en todos los medios las obras públicas que desarrolla la alcaldía con la finalidad de sensibilizar a la población con la tributación	1.1. Mantener actualizado el sitio web de la alcaldía con la información de la municipalidad, incluyendo cifras del presupuesto. 1.2. Impulsar campañas de radio y televisión para sensibilizar a la población. 1.3. Promover en los medios de comunicación y redes sociales los programas que se ejecutaran, para motivar el pago oportuno de los impuestos. 1.4. Realizar reuniones periódicas fuera de los cabildos para mantener a la población informada.
2. Solicitar al Gobierno Central apoyo para establecer una legislación que le permita a la municipalidad ejercer	2.1. Presentar al Gobierno Central el comportamiento de las recaudaciones para demostrar que

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES
<p>mayor presión a los ciudadanos renuentes a pagar sus tributos.</p>	<p>hay rubros de impuestos que acarrearán mora histórica.</p> <p>2.2. Cabildear a niveles gubernamentales el avance de la solicitud del establecimiento de leyes propias coercitivas para recaudación de impuestos.</p>
<p>3. Continuar los planes de sostenibilidad de inversiones turísticas a largo plazo diseñados por las autoridades para impulsar el crecimiento económico del municipio.</p>	<p>3.1. Actualizar los planes de desarrollo turístico.</p> <p>3.2. Establecer un fondo de apoyo a las MIPYMES inmersas en el ambiente turístico.</p> <p>3.3. Crear un área exclusiva para brindar información al público en general, creando kioscos electrónicos donde personas que no tengan acceso a un computador, puedan obtener información turística.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### IV. CONCLUSIONES

En estos tiempos globalizados es una excelente idea contar con un modelo como el EFQM, que permita a Cáritas de Estelí desarrollar y dinamizar sus procesos y lograr beneficiar a los más indefensos de nuestra región como son las personas vulnerables del campo y la ciudad. Es interesante ver como los diversos autores que han aplicado los modelos de Deming japonés y el Malcolm Baldrige estadounidense, manifiestan que los modelos originales no tienen por qué coincidir con los que posteriormente se aplican en la realidad.

Existen derivas de los modelos, consecuencia de adaptaciones, simplificaciones, intereses comerciales, etc., que, sin invalidar el original, producen confusión entre lo que es y lo que debería ser. Si bien el paso del tiempo necesariamente provoca revisiones de los modelos, conviene conocer el original directamente de los autores y las revisiones que estos proponen.

El modelo EFQM de Excelencia no es una excepción en estas derivas. Para Cáritas de Estelí, resulta impostergable la aplicabilidad de un modelo de calidad que lleve a mejorar y realizar cambios a través de un plan de mejora de la calidad, que impulse las diversas acciones de calidad.

Los servidores de Cáritas Estelí, tienen desconocimiento del modelo de excelencia de la calidad EFQM. Sin embargo, la institución aplicó en el año 2007 un scoring institucional que mejoró de manera sustancial ciertos procesos administrativo organizativo, como el diseño de un organigrama, políticas y normativas institucionales, cambios en la matriz operacional de algunos programas y/o proyectos y reducción de los costos operacionales, logrando un nivel de desarrollo superior a las otras estructuras diocesana del país.

La gestión del liderazgo, los servidores están bien apropiados de la misión, visión y valores que la soportan como entidad de la iglesia católica, sin embargo, se percibe entre ellos no un liderazgo común, sino más bien personalizado.

Con relación a la estructura organizativa y funcionalidad se verifico en la guía de observaciones la legitimidad de Cáritas Estelí, la que la hace más factible ser sujeto de valoración de organismos de cooperación financiera. Sin embargo, Cáritas Estelí, deberá trabajar en el tema de los roles y funciones de cada servidor, se nota en muchos de los casos duplicidad de funciones.

En Cáritas Estelí no hay una política ambiental, que la limita ante ciertos organismos financiadores por contemplar dentro de sus objetivos el tema ambiental, estos espacios deben ser valorados por la dirección ejecutiva y tomar acciones inmediatas.

En la gestión de procesos, no existe una clara definición sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios, se deberá poner atención en la gestión de competencia del marketing, no existe divulgación, ni promoción del que hacer de Cáritas Estelí en los territorios que tiene influencia.

Por otra parte, los servidores reciben ciertos beneficios, pero sienten que estos van poco a poco en detrimento, sin embargo, hay que crear políticas que estimulen la labor social.

Y, por último, Caritas Estelí no cuenta con un plan de mejora de la calidad que le permita la aplicabilidad del modelo EFQM, por lo tanto, se realizó valoración del modelo EFQM el cuál consistió en la aplicación de los 9 criterios para alcanzar la excelencia en la gestión de la calidad organizativa administrativa, los objetivos propuestos se cumplen ya que se deja establecido un plan de mejora con estrategias y acciones en las que cada responsable de áreas está comprometido a cumplir.

Además, este modelo de la excelencia puede ser mejorado y adaptado por otras entidades públicas o privadas, por el impacto que puede generar en la dirección de las organizaciones a nivel interno y para futuras investigaciones es una fuente teórica de análisis valiosa.

## V. REFERENCIAS

- Álvares, A. C. (2005). *dialnet.unirioja.es*. (A. J. Escorialense, Ed.) Obtenido de dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1143058.pdf>
- Bonilla Elssy., Rodríguez Sehk. (2005). *Más allá del Dilema, tercera edición ampliada y revisada*,. Bogotá D.C.: Uniandes, grupo Editorial Norma.
- Gaitan Rebollo, L. K. (08 de 2007). *manglar.uninorte.edu.co*. Recuperado el 27 de 01 de 2016, de manglar.uninorte.edu.co: <https://www.google.com>
- Hernandez, Fernandez y Baptista. (3 de febrero de 2000). *Clima escolar y niveles de interacción social, en estudiantes de secundaria del colegio Claretiano de Trujillo*. México: MC Graw Hill. Obtenido de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/Arevalo\\_L\\_E/ref\\_bibliog.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/salud/Arevalo_L_E/ref_bibliog.pdf)

Valdivia Mendoza, R. H. (23 de Junio de 2016). Administradora Financiera. (J. R. Berrios Noguera, Entrevistador) Esteli, Nicaragua.