



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE MAESTRÍA

“PLAN ESTRATÉGICO DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS PROVENIENTES DE LAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL GOBIERNO CENTRAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MATAGALPA, PERIODO 2025-2027”

Lic. Berman Antonio Pérez.

Asesor/Tutor

MSc. Diedrich Xavier Valentín Meneses Roque.

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Área de Conocimiento de Ciencias Económicas y Administrativas

Recinto Universitario “Rubén Darío”

“Plan estratégico de asignación de recursos provenientes de las transferencias de capital del gobierno central para la alcaldía municipal de Matagalpa, periodo 2025-2027”

Tesis para optar al título de Master en Finanzas Municipales

Autor

Lic. Berman Antonio Pérez.

Asesor

MSc. Diedrich Xavier Valentín Meneses Roque.

Marzo, 2025.



CARTA AVAL DEL TUTOR

En cumplimiento con lo establecido en el TITULO V Capítulo Único Defensa de Proyectos y Tesis, Artículo 50 inciso a, de la Normativa de Estudios de Posgrado de la UNAN-Managua aprobada por el Consejo de Dirección máximo órgano de gobierno, en sesión ordinaria No. 28-2024, del 15 de julio 2024, a través de la presente hago constar que Berman Antonio Pérez , de la Maestría en Finanzas Municipales, del Departamento de Matagalpa, del Área de conocimiento de Ciencias Económicas y administrativas, perteneciente a la UNAN-Managua reúne los méritos suficientes para presentarse a Defensa de Proyecto y/o Tesis de maestría, con el tema de investigación:

Plan estratégico de asignación de recursos provenientes de las transferencias de capital del gobierno central para la alcaldía municipal de Matagalpa, periodo 2025-2027

Como tutor de Proyecto y/o Tesis, considero que es un estudio novedoso que aporta desde la perspectiva interdisciplinar e integradora del currículo, conocimiento particular sobre la necesidad de lograr mejores resultados en el desarrollo de las competencias del maestrando. Por ello, es una de las evidencias tangibles que permite verificar el desarrollo del Modelo para Desarrollar Competencias de la UNAN-Managua, asumido por la formación que desarrolla exitosamente esta carrera de posgrado y contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Jurado Calificador.

Por tanto, extendiendo la presente, en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 03 días del mes de Marzo de 2025 para que sirva a los fines correspondientes.

MSc. Diedrich Xavier Valentín Meneses Roque.
Tutor de Tesis

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme paciencia, sabiduría, salud y fortaleza a lo largo de todos estos años de estudios.

A mi Madre y mis abuelos maternos (q.e.p.d) que me dieron su amor y apoyo incondicional, y me incentivaron a luchar por mis sueños, llenándome de valor y seguridad para lograr mis metas.

A nuestros maestros y en especial a mi tutor MSc. Diedrich Xavier Valentín Meneses Roque que con su esmero y dedicación me compartió sus conocimientos y me motivó a hacer las cosas de la mejor manera posible.

A la SINACAM quienes me brindaron la oportunidad de poder estudiar y optar al grado de máster, cuyos resultados fortalecerán mi carrera profesional y serán aplicados en el ejercicio de mis labores en la municipalidad de Matagalpa.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo en primer lugar a Dios por haberme concedido salud, paciencia y sabiduría para culminar una meta más, dándome la fortaleza necesaria para lograr vencer todos los obstáculos que se me presentan y poder alcanzar los objetivos que me he propuesto.

También lo dedico a mi Madre y mis abuelos maternos (q.e.p.d) por brindarme su amor, comprensión, esfuerzo y apoyo incondicional. Ya que, gracias a sus contribuciones económicas y consejos, me motivaron a luchar por mis sueños, inculcándome valores morales y éticos y por medio de su ejemplo he logrado finalizar otro sueño más con éxito y sacrificio.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito realizar una investigación sobre la ejecución de las Transferencias Municipales en la Alcaldía Municipal de Matagalpa. Los resultados obtenidos en la investigación servirán como insumo para la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico de Asignación de Recursos provenientes de las Transferencias de Capital del Gobierno Central para la Alcaldía de Matagalpa, Periodo 2025-2027.

Las transferencias municipales son una partida presupuestaria que, mediante Ley, destina el Gobierno Central a las Alcaldías de todo el país con el objetivo de brindar recursos que posibiliten la gestión e implementación de políticas y estrategias locales de desarrollo.

Por lo tanto, identificar las fortalezas y debilidades existentes, permite corregir o implementar nuevos elementos que contribuyan a la ejecución óptima de las Transferencias. Mediante el desarrollo de la investigación se llegó a la conclusión de que la Alcaldía Municipal de Matagalpa distribuye los fondos de Transferencias entre los diversos sectores (ítems) que son considerados claves; cumple con las disposiciones de ley en lo que respecta a porcentajes mínimos de aplicación de fondos a sectores ya determinados y realiza las rendiciones de cuenta correspondientes en tiempo y forma.

No obstante, existen aspectos claves que se deben mejorar, como la falta de planificación estratégica, la sub ejecución de la Transferencia en el año corriente y la elaboración y aprobación excesiva de modificaciones presupuestarias. Por lo tanto, se sugieren alternativas de mejora que permita a la comuna alcanzar los resultados y metas propuestas en virtud del desarrollo del municipio.

Palabras Clave: Transferencias Municipales, Plan Estratégico, Alcaldía, Presupuesto, Gobierno Central.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to conduct research on the execution of Municipal Transfers in the Matagalpa Municipal Government. The results obtained from the research will serve as input for the development of a proposed Strategic Plan for the Allocation of Resources from the Central Government's Capital Transfers for the Matagalpa Municipal Government, for the 2025-2027 Period.

Municipal transfers are a budget item that, by law, the Central Government allocates to municipal governments throughout the country. This is to provide resources that enable the management and implementation of local development policies and strategies.

Therefore, identifying existing strengths and weaknesses allows for the correction or implementation of new elements that contribute to the optimal execution of transfers. Through the development of the research, it was concluded that the Matagalpa Municipal Government distributes transfer funds among the various sectors (items) that are considered key. It complies with the legal provisions regarding minimum percentages for allocating funds to specific sectors and provides the corresponding accountability reports in a timely manner.

However, there are key aspects that need to be improved, such as the lack of strategic planning, the under-execution of the Transfer in the current year, and the excessive preparation and approval of budget modifications. Therefore, alternatives for improvement are suggested that will allow the municipality to achieve the results and goals proposed for municipal development.

Keywords: Municipal Transfers, Strategic Plan, Mayor's Office, Budget, Central Government.

i. Índice

CARTA AVAL DEL TUTOR	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
PRIMERA PARTE: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1. Introducción.....	1
2. Delimitación del objeto de estudio.....	4
3. Justificación.....	5
4. Planteamiento del Problema.....	6
4.1. Formulación del Problema	7
4.2. Sistematización del Problema.....	7
5. Objetivos de la Investigación	8
5.1. Objetivo General	8
5.2. Objetivos Específicos	8
6. Declaración de preguntas de investigación	9
7. Antecedentes	10
7.1. Antecedentes Teóricos.....	10
7.2. Antecedentes de Campo	11
SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION	12
1. Marco Legal.....	12
1.1. Constitución Política de Nicaragua	12
1.1. Ley 40, Ley de Municipios con Reformas incorporadas.....	12
1.2. Ley 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal	12
1.3. Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los Municipios Nicaragüenses	13

1.4.	Ley 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario	
	13	
1.5.	Ley 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales	13
2.	Marco Teórico	14
2.1.	Definición de Municipalidad	14
2.2.	Definición de Presupuesto Municipal	14
2.3.	Presupuesto de Ingresos	14
2.4.	Presupuesto de Egresos	14
2.5.	Porcentaje Mínimo para Gastos de Inversión	15
2.6.	Administración Financiera	15
2.7.	Modificaciones a la Ley Anual de Presupuesto General de la Republica	15
2.8.	Transferencias Municipales	16
2.9.	Objetivos de las Transferencias Municipales en Nicaragua	16
2.10.	Determinación de la Transferencia Municipal Anual	16
2.11.	Clasificación de las Transferencias Municipales	17
2.11.1.	Transferencias Corrientes	17
2.11.2.	Transferencias de Capital	17
2.11.3.	Órgano competente del Sistema de Transferencias Municipales	20
2.11.4.	Funciones del Órgano Competente	20
2.11.5.	Auditoria de los Fondos Transferidos	21
2.11.6.	Dependencia Financiera de las Transferencias del Gobierno Central	21
2.11.7.	Autonomía Municipal	21
2.11.8.	Gestión Municipal	21
2.11.9.	Evaluación al Desempeño Municipal	22
2.11.10.	Planificación Estratégica Municipal	22
2.11.11	Ventajas de realizar un plan estratégico	22
2.11.12	Herramientas para el diagnóstico estratégico	23
2.11.13	Matriz FODA	23
2.11.14	Ratios financieros gubernamentales	24
2.11.15	Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza	24

TERCERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
1. Marco general del diseño metodológico	26
1.1. Perspectiva Cuantitativa.....	26
1.2. Perspectiva Cualitativa	26
2. Fases de la investigación	27
2.1. Fase de Preparación y Planteamiento del Problema	27
2.2. Fase de Recolección de Datos y Análisis	27
3. Metodología de investigación.....	28
3.1. Tipo de investigación.....	28
4. Enfoque cualitativo asumido y su justificación	29
5. Sujeto de la investigación.....	29
6. Población y Muestra.....	30
7. Unidades de análisis	31
8. Operacionalización de Variables.....	32
9. Técnica e Instrumentos de recolección de datos	33
9.1.1. Confiabilidad y validez de los instrumentos	33
9.1.2. Procesamiento de datos y análisis de la información.....	34
9.2. Perspectiva Cualitativa	34
9.2.1. Métodos y técnicas de recolección de datos	34
10. Proceso de validación de instrumentos.....	35
11. Fases de recogida de datos	35
12. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	36
CUARTA PARTE: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	39
1. Análisis y Discusión De Resultados	39
1.1. Desarrollo de ratios financieros gubernamentales.....	39
1.1.1. Indicadores de Gestión y Ejecución de la Inversión Pública Municipal	39
1.1.2. Indicadores de Impacto Económico y Desarrollo local.....	43
1.1.3. Indicadores de Sostenibilidad y Gobernanza de la Inversión Municipal	44
1.1.4. Indicadores de Impacto Social y Servicios Públicos	46

1.2 Análisis de Correlación	51
1.3. Plan de asignación de Recursos provenientes de las Transferencias Municipales Periodo 2025-2027	58
QUINTA PARTE: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXOS	111

PRIMERA PARTE: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

Las transferencias municipales son recursos financieros que asigna el Gobierno Central a las alcaldías a fin de complementar el financiamiento para el desarrollo de las competencias que le establece la Ley de Municipios.

La Alcaldía Municipal de Matagalpa tiene como misión brindar servicios y obras de calidad a la comunidad, con el objetivo de garantizar su bienestar y seguridad. Para esto, elabora anualmente el Presupuesto Municipal, el cual está conformado por el Gasto Corriente u operativo y la Inversión Municipal. Estas obligaciones son financiadas a través de la captación de ingresos propios, fondos externos provenientes de diferentes organismos y las Transferencias Municipales.

Durante los últimos tres años, la Alcaldía Municipal de Matagalpa ha ejecutado las Transferencias de Capital de forma transparente entre los diferentes sectores (ítems) que han sido considerados como prioritarios y claves en el desarrollo del municipio. Sin embargo, no ejecuta en su totalidad la transferencia durante el año corriente, realiza modificaciones presupuestarias de forma excesiva y necesita definir objetivos claros y medibles con respecto a los tiempos de ejecución de la transferencia.

Todo lo anterior como consecuencia de la falta de planificación estratégica en el uso de los recursos que financian el Plan de Inversión Municipal. En vista de esta situación se plantea la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de Asignación de fondos provenientes de las Transferencias de Capital para el periodo 2025-2027.

La investigación está conformada por trece acápite los cuales se indican a continuación:

Acápitem I. Presenta la introducción cuyo objetivo es mostrar el tema, el problema y el objetivo de la investigación. También se explica la importancia del estudio y cómo se abordará.

Acápito II. Delimitación del Objeto de Estudio cuyo propósito es reducir el tema para que sea más manejable y viable. Definiendo los objetivos de la investigación y los términos que se deben conceptualizar.

Acápito III. Justificación donde se presentan los motivos por los cuales se optó a realizar la investigación, para posteriormente plantear el problema haciendo énfasis a las causas del origen de la investigación y formulación del problema.

Acápito IV. Planteamiento del problema que presenta la identificación del problema, su delimitación, su justificación y se formulan las preguntas de investigación.

Acápito V. Contiene los objetivos de la investigación, objetivo general y específicos de la tesis. Donde se describe lo que se pretende lograr con la investigación.

Acápito VI. Declaración de preguntas de investigación, las cuales permiten establecer el problema, definir el enfoque de investigación y es una guía de la metodología a seguir. Nos presentan series de interrogantes conforme a la problemática planteada y relacionadas a los objetivos propuestos.

Acápito VII. Antecedentes. Donde se contextualiza la información que se presenta en la investigación a través de los antecedentes teóricos y de campo.

Acápito VIII. Fundamentación teórica de la investigación, a través del Marco Legal y teórico donde se detalla la teoría relacionada con la investigación, tales como generalidades de la alcaldía y las transferencias municipales, su origen, fundamento legal, administración financiera, objetivos y modificaciones presupuestarias.

Acápito IX. Diseño de la investigación que presenta la metodología utilizada en el tema de investigación, concerniente al enfoque, tipo de estudio, universo y muestra, método y técnicas, así como los instrumentos utilizados en el proceso de investigación. También se incluyen la Operacionalización de variables cuya función consta de hacer que las variables sean observables y medibles, para que la investigación sea más precisa y los resultados concretos.

Acápite X. Análisis y Discusión de resultados, donde se presentan los resultados del proceso de investigación, análisis de la asignación y ejecución de recursos del plan de inversión municipal y finalmente se presentan la propuesta de plan estratégico de asignación de recursos provenientes de las transferencias municipales, con el objetivo de lograr la ejecución óptima de recursos y obtener un mayor índice de aprobación de la población.

Acápite XI. Conclusiones, donde se detallan los principales resultados que dan respuesta a los objetivos específicos planteados.

Acápite XII. Referencias bibliográficas, donde se presentan las diferentes fuentes consultadas en el proceso de elaboración de la investigación, correspondiente a libros y sitios web.

Acápite XIII. Anexos, adicionalmente se incorporan documentos de apoyo, tales como los instrumentos, informes financieros y presupuestarios.

2. Delimitación del objeto de estudio

Tema: Plan Estratégico de Asignación de Recursos Provenientes de las Transferencias de Capital del Gobierno Central para la Alcaldía Municipal de Matagalpa, Periodo 2025-2027

Problemática: La falta de planificación estratégica en la ejecución de las Transferencias de Capital en la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

Población de Estudio: Pobladores de los barrios de la zona central de la ciudad de Matagalpa.

Años de estudio: 2022-2024

Duración de la investigación: Seis meses

3. Justificación

En la presente investigación se aborda la temática de las Transferencias Municipales, con el propósito de elaborar la propuesta de un Plan Estratégico para la ejecución óptima de las Transferencias de Capital.

La importancia de las Transferencias de Capital radica en el hecho de que otorga a los municipios recursos financieros para la Ejecución del Plan de Inversión Municipal. De esta manera, las Alcaldías se fortalecen posibilitando la gestión e implementación de políticas y estrategias locales de desarrollo.

Esta investigación tiene una relación significativa con algunos de los ejes del Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano promovido por el GRUN, tales como: Estabilidad Macroeconómica – Manejo prudente de las finanzas públicas, Reforzamiento de las Condiciones básicas para el desarrollo y Consolidación de los servicios y bienes públicos. Debido a que, la correcta ejecución de recursos para inversión en el municipio podría ser un factor clave para alcanzar los objetivos nacionales de reducción de la pobreza y promoción del desarrollo humano a través de las alcaldías.

Este documento servirá en primer lugar a mi persona, ya que esta investigación me ayuda reforzar los conocimientos sobre las Transferencias de Capital y su aplicación estratégica en los diferentes sectores (ítems) del municipio, además de que me permite establecer contacto con la realidad a fin de conocerla mejor, complementando lo aprendido en las aulas de clase.

Asimismo, puede ser de utilidad a la Alcaldía Municipal de Matagalpa como referencia para verificar si las Transferencias Municipales son ejecutadas de forma óptima, si poseen incidencia en los principales sectores económicos (ítems) y tomar notas de algunas mejoras que podrían ser aplicadas para beneficio de la entidad. A la universidad, ya que servirá como base o como guía para los futuros trabajos investigativos de los maestrantes, quienes pueden considerar este trabajo como un apoyo en sus investigaciones.

Los resultados de este trabajo además de ser una guía para analizar la incidencia de las Transferencias Municipales. También servirá a los futuros estudiantes de las Maestrías en Finanzas Municipales pues les permitirá conocer la influencia de las Transferencias de Capital en el desarrollo de los municipios.

4. Planteamiento del Problema

La Autonomía Municipal consiste entre otras cosas, en la gestión y disposición de recursos con plena autonomía, para lo cual cada municipio elabora anualmente su presupuesto de ingresos y egresos. Dentro del Presupuesto también se incluyen las Transferencias de Capital provenientes del Gobierno Central, cuya función es financiar el Plan de Inversión Municipal mediante el cual se realizan obras públicas y sociales en beneficio del municipio.

Uno de los principales desafíos para el desarrollo local es la ejecución adecuada de los recursos provenientes de las transferencias de capital que el Gobierno Central destina para financiar proyectos de infraestructura, servicios públicos y programas sociales. A pesar de la disponibilidad de estos recursos, la gestión ineficiente o inadecuada de los mismos puede limitar el impacto positivo de los proyectos, afectando directamente el bienestar de la población y el desarrollo sostenible del municipio.

La falta de planificación estratégica en el uso de las Transferencias de Capital es uno de los principales problemas que se encuentran presentes en las alcaldías del país en la actualidad. La ausencia de una planeación adecuada que guíe la distribución y uso de los recursos transferidos, conduce también a una asignación descoordinada de los fondos teniendo como resultado entre otras cosas: la sub ejecución de la transferencia en el año corriente, realización excesiva de modificaciones presupuestarias y una ejecución acelerada de los proyectos en los últimos meses del año.

4.1. Formulación del Problema

- ¿Debería existir un plan estratégico que optimice la ejecución de los fondos provenientes de las Transferencias de Capital?

4.2. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es el porcentaje de ejecución anual correspondiente a las Transferencias de Capital recibidas en el Municipio de Matagalpa?
- ¿Cuál es la incidencia de las Transferencias de Capital en el desarrollo del municipio?
- ¿Cuáles son los sectores (ítems) en los que se invierten las Transferencias de Capital?
- ¿Quiénes son los actores involucrados en la ejecución de las Transferencias de Capital?
- ¿De qué manera la Alcaldía Municipal de Matagalpa puede optimizar el uso de las Transferencias de Capital?

5. Objetivos de la Investigación

5.1. Objetivo General

5.1.1. Crear Plan Estratégico en la Asignación de Recursos provenientes de las Transferencias de Capital del Gobierno Central para la Alcaldía Municipal de Matagalpa, periodo 2025-2027.

5.2. Objetivos Específicos

5.2.1. Elaborar un diagnóstico acerca de la ejecución de las Transferencias de Capital en la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

5.2.2. Realizar un estudio sobre los actores clave involucrados en la Ejecución de las Transferencias de Capital en el Municipio de Matagalpa.

5.2.3. Analizar los datos obtenidos referente a la Ejecución Presupuestaria de las Transferencias de Capital en la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

6. Declaración de preguntas de investigación

Las preguntas directrices que se formularon para responder a los problemas que existen son:

- ¿Cuál es el porcentaje de ejecución correspondiente a las Transferencias de Capital recibidas en el Municipio de Matagalpa?
- ¿Quiénes son los actores involucrados en la ejecución de las Transferencias de Capital?
- ¿De qué manera la Alcaldía Municipal de Matagalpa puede optimizar el uso de las Transferencias de Capital?

7. Antecedentes

7.1. Antecedentes Teóricos

Las Transferencias provenientes del Gobierno Central tienen como objetivo brindar un respiro a las necesidades ilimitadas de los municipios, puesto que, en muchos de los casos, por no decir la mayoría, a los municipios no les es suficiente con los fondos propios que son obtenidos por medio de la recaudación de impuestos, tasas y contribuciones especiales, sino que necesitan de un Fondo complementario y justo para fortalecer su economía municipal.

Las Transferencias del Gobierno funcionan como un mecanismo más efectivo para incentivar la autonomía y desarrollo municipal. Mediante la obtención de estos fondos complementarios cada municipio del país, puede gestionar y disponer tanto de ingresos propios como de transferencias municipales. Estas transferencias son incluidas de forma anual en el Presupuesto de Ingresos y Gastos.

Por otro lado, las Transferencias tienen normalmente como meta disminuir la brecha existente entre la Capital y el resto del país, puesto que la Capital en la mayoría de los países tienden a obtener más fondos por parte del Gobierno Central.

En el caso particular de Nicaragua, la Ley de Transferencias Municipales fue aprobada durante el mes de junio del año 2003 y su aplicación empezó con el Presupuesto General de la Republica del año 2004. En cumplimiento de esta ley los Municipios obtienen Transferencias Municipales por parte del Gobierno Central.

Actualmente en la mayoría de las Alcaldías del país, se observa que los gastos evolucionan de manera consistente con respecto al nivel de los ingresos recibidos, acabando con el déficit presupuestario existente en los años anteriores a la aprobación de la Ley. Asimismo, las Transferencias han ido aumentando gradualmente durante todos estos años, a excepción del periodo entre los años 2018 y 2021 en los que las Transferencias tuvieron una leve disminución y posterior recesión debido a una crisis sociopolítica y económica.

Se encontraron antecedentes de estudios relacionados a las Transferencias Municipales que se mencionan a continuación:

7.2. Antecedentes de Campo

En la página web oficial de la Universidad Nacional de la Plata en Argentina, se encontró un seminario de graduación para optar al título de Licenciatura en Economía, con el tema: Análisis de las transferencias provinciales a los municipios bonaerenses, elaborado por José Alberto Sbattella con el objetivo de describir los conceptos básicos de la teoría normativa del federalismo fiscal.

La principal conclusión fue que las transferencias presentan una alta asociación positiva y significativa, mostrando cierta virtud de cumplimiento en los parámetros fijados por la ley de coparticipación, reflejando un mayor bienestar en los municipios con mayores niveles de pobreza, confirmado así el resultado esperado. Asimismo, se evidenció de algún modo la presión al Gobierno Provincial quienes cabe destacar no fueron influenciados por los integrantes de su agrupación partidaria quienes tuvieron interés en sacar provecho exigiendo mayores transferencias discrecionales; mostrando así la transparencia de los Gobiernos Provinciales en el cumplimiento de la Ley.

En la biblioteca virtual de la Universidad URACCAN, se encontró una tesis monográfica para optar el título de Licenciatura en Administración de Empresas con mención en Administración Pública, con el tema: Análisis de las Transferencias de Capital en el desarrollo socio económico del Barrio San Luis en la ciudad de Bilwi, elaborado por Acxia Arlen Hanson.

El objetivo del estudio era analizar la incidencia de los gastos de capital realizados por el Gobierno Municipal de Bilwi en beneficio del Barrio San Luis durante el Primer Semestre 2009; obteniendo como conclusión que se ejecutaron dos proyectos de vías de comunicación que mejoraron la condición de vida de los pobladores que habitan dicho barrio, no obstante, ambas obras no fueron finalizadas totalmente lo que evidenció una mala planificación en la ejecución de obras por parte de la comuna.

SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTACION TEORICA DE LA INVESTIGACION

1. Marco Legal

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

1.1. Constitución Política de Nicaragua

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.

Reconocimiento constitucional de la autonomía municipal.

Carácter tridimensional de la autonomía municipal: autonomía política, administrativa y financiera.

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.

1.1. Ley 40, Ley de Municipios con Reformas incorporadas

La Ley 40, Ley de Municipios con Reformas incorporadas es una de las principales leyes vinculadas a la operatividad de las alcaldías municipales. El objeto de Ley consiste en la creación, territorio y gobierno de los municipios del país. Su importancia radica en el establecimiento de las bases para la administración municipal y las competencias que incidan en el desarrollo socio económico de la circunscripción territorial, a través del Presupuesto de Ingresos y plan de arbitrios municipal. Es una de las leyes más consultadas en el ejercicio de labores de todas las alcaldías del país.

1.2. Ley 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal

“La Ley 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal tiene como objeto de Ley establecer las normas y principios generales que requieren las Municipalidades para la

elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de sus Presupuestos” (Ley No.376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal, 2001, Pág.1).

1.3. Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los Municipios Nicaragüenses

El objeto de Ley es el establecimiento del Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios en cumplimiento del precepto contemplado en el artículo 177 de la Constitución Política, el cual establece la obligatoriedad del Estado de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingreso. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág.1)

Asimismo, esta Ley establece los criterios de obtención y destino de los fondos obtenidos a través de las Transferencias Municipales; así como el Órgano Competente y sus funciones.

1.4. Ley 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario

Tiene por objeto “establecer el Sistema de Administración Financiera del Sector Público, así como fortalecer su control interno, para contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los ingresos públicos” (Ley 550, Ley de Administración Financiera y de Régimen Presupuestario, 2005, Pág.1).

1.5. Ley 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales

Tiene por objeto “establecer el régimen jurídico, sustantivo y procedimental, aplicable a la preparación, adjudicación, ejecución y extinción de las contrataciones administrativas, celebradas por las alcaldías o el sector municipal” (Ley 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales, 2012 Pág.2)

2. Marco Teórico

2.1. Definición de Municipalidad

“El municipio es la unidad base de la división política administrativa del país. Se organiza y funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del Municipio: el territorio, la población y su gobierno.” (Ley No.40, Ley de Municipios con Reformas Incorporadas, 2012, pág.1).

2.2. Definición de Presupuesto Municipal

El Presupuesto Municipal se establece mediante ordenanza; su objeto es regular los ingresos y egresos de la administración pública municipal. Los informes y estados financieros, y en general, la información financiera y presupuestaria de los municipios. En ningún caso y bajo ninguna circunstancia, se podrán presupuestar gastos o egresos confidenciales, ni negar información de esta naturaleza a los ciudadanos que, en forma individual o colectiva, la soliciten. (Ley No.376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal, 2001, Pág.2)

2.3. 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. (Ley No.376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal, 2001, Pág.4)

2.4. 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. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág.6)

2.5. Porcentaje Mínimo para Gastos de Inversión

Según la Ley No.376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal, 2001 “se establecen por Categorías de Municipio, los porcentajes mínimos que, respecto a los Ingresos Corrientes anuales, deberán destinar para inversiones y reparaciones de la infraestructura y equipo que prolongue su vida útil” (Pág.9).

Tabla 1

Porcentajes Mínimos de Inversión

Categorías de Municipio	Inversión Anual Mínima
A	40%
B	30%
C y D	20%
E, F, G y H	10%

Nota: Datos tomados a partir Ley No.376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal (2001). **Fuente: Elaboración propia.**

2.6. Administración Financiera

“El Sistema de Administración Financiera persigue la eficiente gestión de los Ingresos del Sector Público, para la satisfacción de las necesidades colectivas, mediante la programación, obtención, asignación, utilización, registro, información, control interno y externo de los mismos”. (Ley 550, Ley de Administración Financiera y de Régimen Presupuestario, 2005, Pág. 2.)

2.7. Modificaciones a la Ley Anual de Presupuesto General de la Republica

De acuerdo a la Ley 550, Ley de Administración Financiera y de Régimen Presupuestario, 2005: “La Ley Anual de Presupuesto General de la República podrá ser

modificada durante su ejecución, con el objetivo de ajustar las proyecciones de ingresos y/o los límites de egresos a las necesidades y disponibilidades de recursos” (Pág. 16).

2.8. Transferencias Municipales

“Transferencia a las municipalidades, es una partida del Presupuesto General de la República que se asigna a las municipalidades, con la finalidad de complementar el financiamiento para el cumplimiento de las competencias que le establece la Ley de Municipios”. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág.1)

2.9. Objetivos de las Transferencias Municipales en Nicaragua.

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

1. Promover el desarrollo integral y armónico de las diversas partes del territorio nacional, conforme lo establece el artículo 179 de la Constitución Política.
2. Contribuir a la disminución del desequilibrio entre la capacidad de ingresos corrientes y el costo de la prestación de las competencias municipales.
3. Estimular la recaudación tributaria local y la eficiencia en la administración municipal.
4. Posibilitar la gestión e implementación de políticas y estrategias locales de desarrollo, en el marco de la autonomía municipal, y facilitar la capacidad para administrar políticas y programas nacionales de desarrollo y lucha contra la pobreza.
5. Contribuir a la transparencia en la gestión local, incentivando la participación ciudadana y la auditoría social, en el Presupuesto, los Planes Estratégicos, Operativos y de Inversión Municipal. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág.3)

2.10. Determinación de la Transferencia Municipal Anual

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), deberá incorporar anualmente en el Proyecto del Presupuesto General de la República presentado a la Asamblea Nacional, la partida correspondiente a la Transferencia Municipal.

Asimismo, deberá de aplicar y desarrollar la fórmula para la distribución de la Partida Presupuestaria e incorporar al Proyecto de Presupuesto General de la República, las partidas presupuestarias que le corresponden a cada uno de los municipios del país (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág.4)

2.11. Clasificación de las Transferencias Municipales

2.11.1. *Transferencias Corrientes*

En concepto de gasto corriente municipal, las transferencias a los municipios podrán ser usadas para financiar los egresos del ejercicio presupuestario de la municipalidad para la operación y mantenimiento de su patrimonio y de los servicios bajo su competencia. Comprende los egresos de personal, servicios, materiales y productos, transferencias corrientes, amortización de deudas, pago de intereses y otros egresos corrientes (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág. 5.)

2.11.2. *Transferencias de Capital*

En concepto de inversiones las trasferencias a los municipios pueden ser usadas para financiar la ejecución de proyectos de infraestructura física, social y del medio ambiente, adquirir bienes de capital de uso público y financiar gastos de rehabilitación de las obras públicas ; asimismo, se podrá financiar la realización de estudios y formulación de proyectos, formación de recursos humanos, proyectos de fortalecimiento institucional, desarrollo económico, medio ambiental y de planificación municipal. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág.6)

Las Transferencias municipales recibidas en la Alcaldía Municipal son distribuidas en los diferentes sectores económicos del municipio a criterio propio de las Autoridades Municipales, no obstante, su distribución está sujeta a cambios según las necesidades que pueden acontecer en el año corriente.

Tabla 2

Ejecución de las Transferencias de Capital por Sector (ítems) Años 2022, 2023, 2024

Sector	Ejecución 2022	Ejecución 2023	Ejecución 2024
Infraestructura Vial Urbana y Rural			
Rural	56%	50%	43%
Educación	7%	8%	7%
Salud	5%	5%	5%
Agua y Saneamiento	10%	9%	8%
Fortalecimiento Municipal	2%	9%	6%
Deporte	8%	4%	13%
Medio Ambiente	5%	10%	9%
Vivienda	0%	1%	4%
Amortización de Deuda	0%	0%	3%
Cultura y Recreación	7%	3%	1%
Turismo	0%	0%	3%
Total	100%	100%	100%

Nota: Datos recuperados del uso de las Transferencias de Capital en la Alcaldía

Municipal de Matagalpa. **Fuente:** Elaboración propia.

Composición de los Sectores que conforman el Plan de Inversión Municipal

- **Infraestructura Vial Urbana y Rural:** Se encuentra conformado por todos los proyectos que tienen como objetivo desarrollar la infraestructura vial urbana y rural del municipio. Los proyectos más significativos están conformados por: Construcción, aperturas, rehabilitaciones y mantenimientos de calles, cunetas, puentes y andenes en la ciudad. Y construcción, aperturas, rehabilitaciones y mantenimientos de caminos y puentes en el área rural.
- **Educación:** Se encuentra conformado por todos proyectos que tienen como objetivo brindar las condiciones necesarias para el desarrollo de la educación. Los proyectos más significativos están conformados por: Ampliaciones, rehabilitaciones y reparaciones de instalaciones educativas. Asimismo, se

promueve a través de proyectos sociales el funcionamiento de centros educativos de nivel primario y técnico.

- **Salud:** este sector está conformado por toda la inversión que tiene como objetivo brindar las condiciones necesarias para promover la asistencia médica a la población. La inversión en este sector consta de: ampliaciones, rehabilitaciones y reparaciones de centros de salud. También se promueve a través de proyectos sociales el funcionamiento de la Casa Materna Municipal.
- **Agua y Saneamiento:** Este sector tiene como objetivo contribuir a la ampliación de la cobertura de agua en el municipio a través de las conexiones de agua a través de pozos en el área rural. También se incluyen la construcción de letrinas y mejoras en los alcantarillados.
- **Fortalecimiento Municipal:** tiene como objetivo fortalecer a la institución a través de la adquisición de mobiliario, vehículos y maquinaria necesaria para la operatividad de la comuna. También se incluyen las ampliaciones, rehabilitaciones y mejoramientos de instalaciones municipales.
- **Deporte:** tiene como objetivo principal promover el desarrollo del deporte en todas sus modalidades en el municipio. La inversión consta de financiar los diferentes ligas y campeonatos deportivos y la construcción, reparación y rehabilitación de instalaciones deportivas.
- **Medio ambiente:** la inversión consta de acciones que promueven la conservación y saneamiento del medio ambiente del municipio. Especialmente en zonas vulnerables como el Río Grande de Matagalpa y los vertederos municipales.
- **Vivienda:** tiene como objetivo promover el desarrollo de lotificaciones en el municipio; así como la financiación de viviendas subsidiadas para mejorar la calidad de vida de la población matagalpina.
- **Amortización de deuda:** consiste en una partida presupuestaria designada para la amortización de deudas con entidades financieras que haya contraído la municipalidad en virtud del desarrollo de proyectos emblemáticos y de alto costo financiero.
- **Obras y Servicios Comunitarios:** tiene como objetivo la realización de obras de emergencia ante desastres y emergencias críticas. Asimismo, brindar ayuda a

través de productos alimenticios y productos básicos a personas en extrema pobreza.

- **Cultura y Recreación:** este sector abarca un sinnúmero de acciones que promueven el desarrollo de la cultura y recreación en el municipio. Entre los proyectos más destacados se encuentran la realización de fiestas patronales, de aniversario, festividades culturales y navideñas del municipio. También se incluyen la ampliación, rehabilitación y funcionamiento de instalaciones recreativas.
- **Turismo:** tiene como objetivo la ejecución de proyectos que realcen la cultura del municipio y que sean potenciales infraestructuras turísticas.

2.11.3. Órgano competente del Sistema de Transferencias Municipales

De acuerdo a la Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, “El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, es el órgano encargado de administrar el Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios de Nicaragua, de acuerdo a lo establecido en esta Ley y demás leyes de la materia” (Pág.7)

2.11.4. Funciones del Órgano Competente

Corresponde al Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), las siguientes funciones dentro del Sistema de Transferencias Municipales:

- a) Garantizar la correcta determinación del monto de recursos para la transferencia municipal e incluirla en el Proyecto de la Ley Anual del Presupuesto General de la República;
- b) Garantizar la aplicación de los criterios de distribución y sus ponderaciones, así como la aplicación de la fórmula de distribución a la partida presupuestaria transferencia municipal;

c) Garantizar prioritariamente y de forma inmediata y automática la entrega de los desembolsos programados a las municipalidades de acuerdo a lo establecido en el artículo 8 de la presente Ley;

d) Informar a la Comisión de Transferencias el monto de las transferencias entregadas a cada municipio en los períodos establecidos de acuerdo al artículo 8 de la presente Ley. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, Pág.9)

2.11.5. Auditoría de los Fondos Transferidos

Según la Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, “Las municipalidades deberán realizar auditorías anuales de los recursos recibidos como transferencia, debiendo enviar copia del informe a la Contraloría General de la República”.(Pág.10)

2.11.6. Dependencia Financiera de las Transferencias del Gobierno Central

Implica un desfase de los ingresos en relación con las necesidades crecientes de gasto local. Dicho fenómeno da lugar a lo que se conoce como dependencia financiera, es decir, las localidades dependen de las transferencias del gobierno central para llevar a cabo sus tareas. La dependencia financiera de los gobiernos locales se agrava cuando los ingresos propios se rezagan frente a las necesidades de gasto. (Tijerina Guajardo & Medellín Ruiz, 2000)

2.11.7. Autonomía Municipal

“Es la potestad normativa, fiscalizadora, ejecutiva, administrativa y técnica ejercida por el gobierno municipal en el ámbito de su jurisdicción territorial y de las competencias establecidas por ley sin que dependa de ningún otro órgano o ente del estado” (Bruzon Delgado, 2011, Pág .72)

2.11.8. Gestión Municipal

Hablar del desempeño a nivel de gobierno municipal, se habla de un proceso continuo, sistemático y periódico, mediante el cual se aprecia cualitativamente y

cuantitativamente el grado en que las autoridades municipales, logra las metas de su gestión en términos de compromisos establecidos, atendiendo sus funciones y obligaciones otorgadas por ley bajo un esquema de economía, eficiencia, eficacia y equidad, con el propósito fundamental de servir y responder de sus actos al ciudadano. (Olivera Gómez & Cano Flores, 2021, Pág.2)

2.11.9. *Evaluación al Desempeño Municipal*

La gestión pública no tendría mucho sentido si no fuera equitativo entre la población del municipio, de manera que una buena gestión es aquella que logra una buena redistribución de los recursos públicos en aspectos de igualdad, cumplimiento de derechos y justicia, traducidos en mejores condiciones de bienestar en todos los estratos sociales de manera justa, es decir, la reducción de la desigualdad social en sus múltiples manifestaciones. (Olivera Gómez & Cano Flores, 2021, Pág.4)

2.11.10. *Planificación Estratégica Municipal*

Es un proceso muy reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias (acciones /actuaciones) para que el municipio, crezca en su proyecto de desarrollo socioeconómico, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles, así como los retos y las oportunidades futuras. (Hermosilla, Pla, 2003, Pág.21)

2.11.11 *Ventajas de realizar un plan estratégico.*

De acuerdo a Martínez, P. y Milla, G. (2012), se pueden enumerar las ventajas de la elaboración de un plan estratégico:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática y a futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para los posibles cambios.

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales anticipadas a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación interna.
- Los recursos disponibles se ajustan a las mejores oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión de la continuidad de las actividades.

2.11.12 Herramientas para el diagnóstico estratégico.

Para el desarrollo del diagnóstico se describen las siguientes herramientas o métodos que se utilizan con un fin respectivo cada uno. El cual se explica a detalle más adelante.

- Análisis FODA
- Ratios financieras de evaluación gubernamental

Ambos análisis se utilizan para diagnosticar los factores externos e internos de la organización para luego agrupar estos valores en la toma de decisiones.

2.11.13 Matriz FODA

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (Sánchez Huerta, 2020 Pág.2).

La matriz FODA es un instrumento cuya función es proveer un diagnóstico que refleje la situación de una empresa, proyecto o mercado, en el que se reflejan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.11.14 Ratios financieros gubernamentales

Las ratios financieras gubernamentales son indicadores que se utilizan para evaluar la salud financiera y la eficiencia de la gestión de los recursos en las entidades del sector público, como gobiernos locales, regionales y nacionales. Estas ratios permiten medir y analizar la capacidad del gobierno para manejar sus ingresos, gastos, deuda y otros aspectos financieros clave. (Cabrera, Adame, Gutierrez, Lara, & Antonio, Miguel , 2005, Pág.58)

2.11.15 Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza

El Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026 es el documento rector de la gestión pública que orienta las políticas, estrategias y acciones gubernamentales para reducir la pobreza y las desigualdades sociales en el país.

Principales lineamientos estratégicos del plan:

1. Estabilidad Macroeconómica: Mantener un manejo prudente de las finanzas públicas y promover un crecimiento económico sostenido e inclusivo que genere empleo y bienestar para toda la población.
2. Reforzar las Condiciones Básicas para el Desarrollo: Mejorar la infraestructura y los servicios básicos, como agua potable, saneamiento y energía, para elevar la calidad de vida de las familias nicaragüenses.
3. Desarrollo de los Talentos Humanos: Fortalecer la educación y la formación técnica para asegurar que la población cuente con las habilidades necesarias para el desarrollo económico y social del país.
4. Consolidar los Bienes y Servicios Públicos: Garantizar el acceso universal y equitativo a servicios de salud, educación y otros servicios públicos esenciales para el bienestar de la población.
5. Igualdad entre los Géneros: Promover políticas y acciones que aseguren la igualdad de derechos y oportunidades para mujeres y hombres, eliminando todas las formas de discriminación de género.

6. Juventud como Eje Central del Desarrollo: Empoderar a la juventud, brindándoles oportunidades de educación, empleo y participación activa en la vida social y política del país.
7. Más y Mejor Producción: Fomentar la productividad agrícola e industrial, apoyando a los productores y promoviendo la agroindustria y el consumo saludable.
8. Desarrollar la Economía Creativa: Impulsar la creatividad y el emprendimiento, apoyando a las pequeñas y medianas empresas y promoviendo modelos asociativos para el desarrollo económico.
9. Dinamizar el Comercio y los Mercados: Fortalecer el comercio interno y externo, mejorando la competitividad y abriendo nuevos mercados para los productos nicaragüenses.
10. Ciudades Inclusivas, Seguras y Resilientes: Desarrollar ciudades y comunidades que sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles, mejorando la infraestructura urbana y la calidad de vida urbana.
11. Medidas para Enfrentar la Variabilidad y el Cambio Climático: Implementar políticas y acciones que mitiguen y se adapten a los efectos del cambio climático, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.
12. Costa Caribe como Zona Especial de Desarrollo: Promover el desarrollo integral de la región de la Costa Caribe, reconociendo su diversidad cultural y potenciando sus recursos económicos.

Estos lineamientos buscan transformar la realidad social y económica del país, enfocándose en el desarrollo humano integral y sostenible, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de todas las familias nicaragüenses.

TERCERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Marco general del diseño metodológico

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de la información recabada” (Hernandez - Sampieri, 2018 pág.49).

La presente investigación presenta un enfoque mixto ya que se pretende una mejor comprensión acerca de la ejecución de las Transferencias de Capital y su relación con el desarrollo del municipio. Tanto los datos cualitativos como los cuantitativos permitirán profundizar en el tema de manera que resultarán útiles durante el desarrollo de la investigación. Este tipo de investigación permite contar con perspectivas relevantes en el diseño de la investigación, la recolección de datos y el análisis adecuado.

1.1. Perspectiva Cuantitativa

“La investigación cuantitativa se usa para comprender frecuencias, patrones, promedios y correlaciones, entender relaciones de causa y efecto, hacer generalizaciones y probar o confirmar teorías, hipótesis o suposiciones mediante un análisis estadístico. De esta manera, los resultados se expresan en números o gráficos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014 pág.15)

1.2. Perspectiva Cualitativa

Según Paramo, Campo & Maestre: “Obedece a una concepción del mundo en la que sus complejidades se explican desde el interior del investigador y su capacidad de comprensión de las realidades. Su función es descubrir lo inexplicable de los comportamientos humanos enmarcados en determinado contexto” (Páramo Morales, Campo Sierra, & Maestre Matos, 2020).

2. Fases de la investigación

2.1. Fase de Preparación y Planteamiento del Problema

En esta fase se cimentaron las bases de la investigación. Se buscó comprender el contexto, identificar el problema central y definir claramente los objetivos.

- Selección del tema: Se seleccionó un área específica dentro de las Finanzas municipales como fue el manejo del presupuesto público proveniente de Transferencias de Capital. Puesto que la planificación estratégica en la asignación presupuestaria es un factor necesario para la ejecución óptima de los recursos.
- Revisión de la literatura: Se realizó una revisión exhaustiva de investigaciones previas, leyes y normativas relevantes sobre las Alcaldías, el presupuesto público y las Transferencias Municipales para establecer el marco teórico.
- Formulación del problema de investigación: Se identificaron preguntas clave que guiarán la investigación, como ¿Cuál es el porcentaje de ejecución correspondiente a las Transferencias de Capital recibidas en el Municipio de Matagalpa? ¿De qué manera la Alcaldía Municipal de Matagalpa puede optimizar el uso de las transferencias de capital ?
- Establecimiento de objetivos: Se estableció el objetivo general y los específicos que guiarán el desarrollo de la investigación. Como mejorar la Planificación en la Asignación de Recursos provenientes de las Transferencias de Capital del Gobierno Central
- Preguntas directrices: Las preguntas directrices fueron elaboradas para mantener una guía clara sobre el rumbo y los objetivos de la investigación, como: ¿Quiénes son los actores involucrados en la ejecución de las transferencias de capital recibidas en el municipio de Matagalpa?

2.2. Fase de Recolección de Datos y Análisis

Una vez planteado el problema y los objetivos, se procedió a la recopilación de información relevante y a su posterior análisis.

- Diseño de la metodología: Se optó por el enfoque mixto, se identificaron las variables a estudiar, las fuentes de datos primarias a través de la entrevista, la encuesta y la observación y el tipo de análisis es econométrico.
- Recolección de datos: La información necesaria fue obtenida a través de informes de ejecución presupuestaria, encuestas realizadas a familias de los barrios de la zona central de Matagalpa y entrevistas realizadas a funcionarios municipales involucrados directamente en la asignación y ejecución de recursos.
- Análisis de los datos: La investigación tiene un enfoque mixto, por lo tanto, el análisis de los datos recolectados involucra estrategias cualitativas y cuantitativas, integrando ambos enfoques para una mejor comprensión.
- Interpretación de los resultados: Mediante el análisis de los datos, se logró relacionarlos a las preguntas directrices y se dio respuesta a los objetivos planteados, logrando así brindar recomendaciones sobre los aspectos mejorables.

3. Metodología de investigación

3.1. Tipo de investigación

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, Pág.28)

Esta investigación según el objetivo y método de abordaje será de tipo explicativa, porque se pretende analizar la incidencia de las transferencias de capital y el uso adecuado de las mismas. Asimismo, se utilizará el método inductivo puesto que esta investigación llevará un proceso de razonamiento que se basará en la observación y análisis de información para llegar a una conclusión general a partir de información específica.

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Este trabajo investigativo en particular, será de corte transversal, ya que es lo ideal para describir un efecto particular, en este caso, las Transferencias de capital en un momento determinado en el tiempo.

4. Enfoque cualitativo asumido y su justificación

“El enfoque cualitativo se concentra en estudiar las múltiples realidades tejidas por los miembros de una comunidad, así como las implicaciones que tales realidades creadas por consenso tienen sobre sus vidas y las cotidianas relaciones que mantienen entre sí” (Páramo Morales, Campo Sierra, & Maestre Matos, 2020).

En la presente investigación la perspectiva cualitativa dentro del enfoque mixto, se encuentra orientado a tratar de comprender la complejidad de la toma de decisiones con respecto a la ejecución de transferencias a diferentes sectores y cuáles son los motivos detrás de estas decisiones.

5. Sujeto de la investigación

El sujeto de investigación es la Alcaldía Municipal de Matagalpa, específicamente en relación con cómo ha recibido, gestionado, distribuido y ejecutado las transferencias municipales en los diferentes sectores (ítems) dentro del Plan de Inversión Municipal.

En términos más específicos, el sujeto de investigación en esta investigación incluye:

La Alcaldía Municipal de Matagalpa como la entidad responsable de recibir, contabilizar y administrar las transferencias.

El proceso de distribución y uso de las transferencias municipales por sector (ítems) en el PIA.

El impacto de las transferencias en el desarrollo del municipio.

6. Población y Muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Un estudio no será mejor por tener una población más grande; la calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema. Las poblaciones deben situarse claramente por sus características de contenido, lugar y tiempo. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, Pag.73)

La población de esta Investigación está representada por los pobladores de los barrios de la zona central de la ciudad de Matagalpa.

“La muestra es una proporción de una población específica que, en el marco de una investigación, deviene el sujeto de la investigación” (Barragán, y otros, 2003, Pág.37)

Fórmula para el muestreo aleatorio simple según el número de familias:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

N: El tamaño total de la población de familias.

Z: El valor de Z se refiere a la distribución normal estándar y se selecciona según el nivel de confianza (por ejemplo, Z = 1.96 para un nivel de confianza del 95%).

p: Es la proporción estimada de la población que se desea medir. Se utilizó 0.5, ya que maximiza el tamaño de la muestra.

E: Es el margen de error aceptable, que indica cuán cerca quieres que los resultados de la muestra estén de los resultados reales de la población. Un margen de error común es el 5% (0.05).

Este estudio se realizó en base a las familias de los barrios de la zona central de la ciudad de Matagalpa.

$$n = \frac{1000 * (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(0.05)^2 * (1000 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{1000 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 * 999 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{960.40}{2.4975 + 0.9604}$$

$$n = \frac{960.40}{3.458}$$

$$n = 277.70$$

La muestra de esta investigación está compuesta por 278 familias de los barrios de la zona central de la ciudad de Matagalpa.

7. Unidades de análisis

“En investigación, la unidad de análisis es el tema o elemento principal que se examina. Define el "qué" o el "quién" de un estudio y determina el nivel en el que se recopilan y analizan los datos” (Stewart, 2021, párrafo primero).

Para la presente investigación se define como unidad de análisis las Transferencias de Capital recibidas, contabilizadas y ejecutadas por la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

8. Operacionalización de Variables

Objetivos	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Ítems
Elaborar un diagnóstico acerca de la ejecución de las Transferencias de Capital en la Alcaldía Municipal de Matagalpa.	Transferencias de Capital	Transferencia a las municipalidades, es una partida del Presupuesto General de la República que se asigna a las municipalidades, con la finalidad de complementar el financiamiento para el cumplimiento de las competencias que le establece la Ley de Municipios. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, pág.1)	Se diagnosticará cómo se están utilizando las transferencias por la alcaldía en términos de porcentaje de ejecución, avance físico y cumplimiento de plazos.	1.Monto ejecutado de las transferencias. 2. Porcentaje de avance físico. 3.Cumplimiento de plazos de ejecución.	-Entrevista (Anexo #1) -Informes de Captación de las Transferencias (Anexo #4) -Informes de Ejecución de las Transferencias (Anexo # 5)
Realizar un estudio sobre los actores clave involucrados en la Ejecución de las Transferencias de Capital en el Municipio de Matagalpa.	Actores Clave en la Ejecución de las Transferencias de Capital	Las obras públicas se caracterizan porque: están asociadas a una elevada magnitud de inversión, provocan importantes ganancias de capital, y generan interacciones entre múltiples actores públicos y privados tanto en la toma de decisiones como en la gestión de las obras públicas. (Valle, 2020, pág 13)	Se realizará una descripción de la percepción y actuación de los actores institucionales y comunitarios que tienen un rol en la gestión y ejecución de las transferencias de capital.	1.Identificación de actores clave (internos y externos.). 2.Roles y responsabilidades de los actores. 3. Grado de satisfacción de actores externos.	-Encuesta (Anexo # 8) -Entrevista (Anexo # 1,2 y 3) -Informes de Ejecución de las Transferencias (Anexo # 5)
Analizar los datos obtenidos referente a la Ejecución Presupuestaria de las Transferencias de Capital en la Alcaldía Municipal de Matagalpa.	Ejecución de las Transferencias de Capital	Las trasferencias a los municipios pueden ser usadas para financiar la ejecución de proyectos de infraestructura física, social y del medio ambiente, adquirir bienes de capital de uso público y financiar gastos de rehabilitación de las obras públicas que prolonguen su vida útil. (Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua, 2003, pág.05)	Se elaborará un análisis que permita interpretar, profundizar, comprender causas y relaciones subyacentes acerca de la ejecución de las transferencias de capital.	1.Desviaciones entre presupuesto y ejecución. 2.Modificaciones presupuestarias. 3. Cumplimiento de los objetivos financieros y operativos.	-Observación (Anexo #7) -Encuesta (Anexo # 8) -Entrevista (Anexo # 1,2 y 3) -Informes de Ejecución de las Transferencias (Anexo # 5)

9. Técnica e Instrumentos de recolección de datos

La recopilación de información para esta investigación será llevada a cabo por los instrumentos: Encuesta y Entrevista

La entrevista según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014: Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Pág.75)

La entrevista utilizada en este trabajo investigativo será aplicada al Alcalde Municipal, Gerente y Directora de Finanzas de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.

“La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados” (Diaz de Rada, 2001, Pág.13).

La encuesta utilizada en esta investigación será aplicada a familias de los barrios de la zona central del Municipio de Matagalpa.

9.1.1. *Confiabilidad y validez de los instrumentos*

Según Namakforoosh 2005: los instrumentos de medición deben ser correctos o que indiquen lo que interesa medir con facilidad y eficiencia. Validez se refiere al grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir. Confiabilidad se refiere a la exactitud y a la precisión de los procedimientos de medición. (Pág.227)

La encuesta utilizada en esta investigación posee un considerable grado de confiabilidad y validez debido a que la información obtenida es de primera mano, de las personas que se encuentran directamente involucradas en el proceso de captación, registro y

asignación de las Transferencias Municipales. De igual forma la encuesta posee información fiable debido a que la muestra a la que se aplicó fue calculada en base al método aleatorio simple para familias.

9.1.2. *Procesamiento de datos y análisis de la información*

La información que se utilizará en esta investigación será de fuente primaria debido a que la información o evidencia que se posee es de primera mano. Los datos e información a utilizar sobre las Transferencias Municipales y el Presupuesto Municipal son originales.

9.2. Perspectiva Cualitativa

“Obedece a una concepción del mundo en la que sus complejidades se explican desde el interior del investigador y su capacidad de comprensión de las realidades. Su función es descubrir lo inexplicable de los comportamientos humanos enmarcados en determinado contexto” (Páramo Morales, Campo Sierra, & Maestre Matos, 2020).

9.2.1. *Métodos y técnicas de recolección de datos*

“La necesidad de sumergirse en la realidad estudiada, a fin de descubrir lo que se encuentra detrás de los actos sociales en cuestión, exige la utilización de técnicas recopilación que consideren la interacción abierta u oculta entre investigadores e investigados” (Páramo Morales, Campo Sierra, & Maestre Matos, 2020).

Para proceder a realizar la investigación, se solicitó autorización a las autoridades municipales para poder tener acceso a información financiera y presupuestaria, garantizando confidencialidad en el uso de la información, siendo utilizada únicamente para fines de la investigación.

La observación fue uno de los primeros procesos utilizados para la investigación. Asimismo, las entrevistas y la encuestas permitieron recopilar información detallada sobre experiencias, opiniones y acciones de las personas abordadas.

Se entrevistó a la Directora de Finanzas para conocer los conceptos básicos de las transferencias y su captación. A la Gerente Municipal para indagar acerca del uso de las

Transferencias y al alcalde municipal para tratar de entender las decisiones detrás de la asignación de fondos y su valoración sobre las mismas.

De igual forma se aplicó la encuesta a 278 familias de los barrios de la zona central de la ciudad de Matagalpa.

Con la información recopilada se dará respuesta a cada uno de los objetivos específicos. Se presentarán las conclusiones de la investigación y se elaborará el plan estratégico de asignación de recursos provenientes de las Transferencias de Capital periodo 2025-2027.

10. Proceso de validación de instrumentos

Una de las fases claves de la investigación es el diseño y elaboración de los instrumentos para recopilar información de parte de personas claves. No obstante, es preciso que todo instrumento sea sometido a un proceso de validación por los expertos en la materia, antes de ser aplicados.

Para la validación de los instrumentos se consideró pertinente someterlo a la aprobación tanto del tutor asignado para el proceso de investigación como de las autoridades de la Alcaldía Municipal de Matagalpa (Alcalde, Gerente y Directora de Finanzas) y la Carrera Administrativa Municipal (CAM).

Se les proporcionó el material impreso de los aspectos a evaluar con el objetivo de facilitarles el proceso de validación. Después de haber analizado y revisado realizaron sus consideraciones y sugerencias sobre la estructura y pertinencia de los instrumentos.

11. Fases de recogida de datos

La recolección de datos se realizó en un periodo aproximado de 8 semanas. Las fases claves fueron las siguientes:

- Definición de fuentes y documentos: En esta fase se definió qué tipo de documentos o fuentes son las necesarias para responder las preguntas de investigación. Tratándose en este caso de fuentes primarias (documentos

originales de la ejecución presupuestaria de las transferencias municipales y la contabilización de las mismas).

- Establecer criterios de selección: En esta fase se delimitaron los tipos de documentos que serían incluidos en la recopilación de información. En este caso, se optó solamente por la información presupuestaria de las transferencias del período 2022-2024 y la redistribución por sector.
- Localización de documentos: Esta Fase consiste en buscar y acceder a las fuentes necesarias. Para esta investigación fue requerido solicitar la mayoría de los documentos pertinentes en el Departamento de Presupuesto de la Alcaldía Municipal de Matagalpa y la Dirección de Finanzas.
- Recopilación de documentos: En esta fase se procedió a recopilar en físico y digital los informes presupuestarios y contables requeridos del periodo 2022-2024 y la descarga de información a través del acceso al sistema TRANSMUNI (sistema online de dominio del MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO donde se registra la ejecución de las transferencias municipales).
- Organización de los datos: En esta fase se clasificaron y organizaron los documentos de manera sistemática para facilitar el análisis posterior. Siendo esta información clasificada por año, montos y sector beneficiado.
- Anotación y registro: En esta fase se tomó nota sobre factores claves identificados dentro de la información general facilitada para realizar el posterior análisis de las mismas.

12. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos son métodos y herramientas utilizadas para organizar, interpretar y transformar la información recogida durante una investigación, con el fin de extraer conclusiones significativas. Estas técnicas permiten que los datos sean comprendidos, sistematizados y presentados de manera que respondan a las preguntas de investigación planteadas al inicio de la investigación.

Para esta investigación se recurrieron a las siguientes técnicas de procesamiento:

- Clasificación y organización de los datos: Una vez recogidos los documentos de información recopilada, se agruparon por área, período y sector beneficiado.
- Digitalización y transcripción: En esta fase se procedió a digitalizar la información obtenida de manera física para el posterior análisis. Como es el caso de la información obtenida a través de la entrevista y demás documentos de carácter financiero (informes de ejecución presupuestaria).
- Tabulación: en esta fase se organizaron los datos en tablas y gráficos para los datos cuantitativos para comparar información de los diferentes periodos y los sectores beneficiados por las transferencias.

En lo referente a las técnicas de análisis de información se recurrieron a las siguientes:

Indicadores de Gestión y Ejecución de la Inversión Pública Municipal: Son herramientas utilizadas para medir y evaluar cómo se lleva a cabo la implementación de proyectos y el uso de los recursos públicos en los municipios. Estos indicadores permiten a las autoridades municipales, entidades gubernamentales y ciudadanos evaluar la eficiencia, efectividad y transparencia de las inversiones públicas a nivel local.

Indicadores de Impacto Económico y Desarrollo local: son herramientas utilizadas para medir los efectos de políticas, proyectos o inversiones sobre el bienestar económico y social de un municipio. Estos indicadores se enfocan en evaluar cómo las actividades económicas, las inversiones públicas, y las estrategias de desarrollo afectan a la economía local y a la calidad de vida de los habitantes.

Indicadores de Impacto Social y Servicios Públicos: son herramientas fundamentales para evaluar cómo las inversiones y políticas públicas afectan la calidad de vida de los ciudadanos y el acceso a servicios esenciales, ayudando a garantizar que el desarrollo social sea equitativo y sostenible.

Indicadores de Sostenibilidad y Gobernanza de la Inversión Pública Municipal: Estos indicadores permiten evaluar no solo el impacto económico y social de las inversiones, sino también la calidad de la gestión pública y el cumplimiento de principios de sostenibilidad y gobernanza.

Análisis FODA: Es una técnica que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con la ejecución de transferencias municipales y el desarrollo de las obras publicas contenidas en el Plan de Inversión en la Alcaldía Municipal de Matagalpa. Para poder sintetizar la información obtenida de los documentos e identificar aspectos clave que puedan influir en la investigación.

Método de triangulación: Se utilizó para aumentar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos del análisis de los datos. En este caso consistió en comparar los resultados obtenidos mediante los ratios financieros gubernamental para identificar la correlación entre factores.

CUARTA PARTE: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

1. Análisis y Discusión De Resultados

1.1. Desarrollo de ratios financieros gubernamentales

Las ratios financieras aplicados al sector gubernamental son indicadores o proporciones utilizadas para evaluar la situación financiera y el rendimiento de las finanzas públicas de un gobierno. Las ratios financieras gubernamentales son herramientas esenciales para medir el desempeño económico y la gestión fiscal de un gobierno.

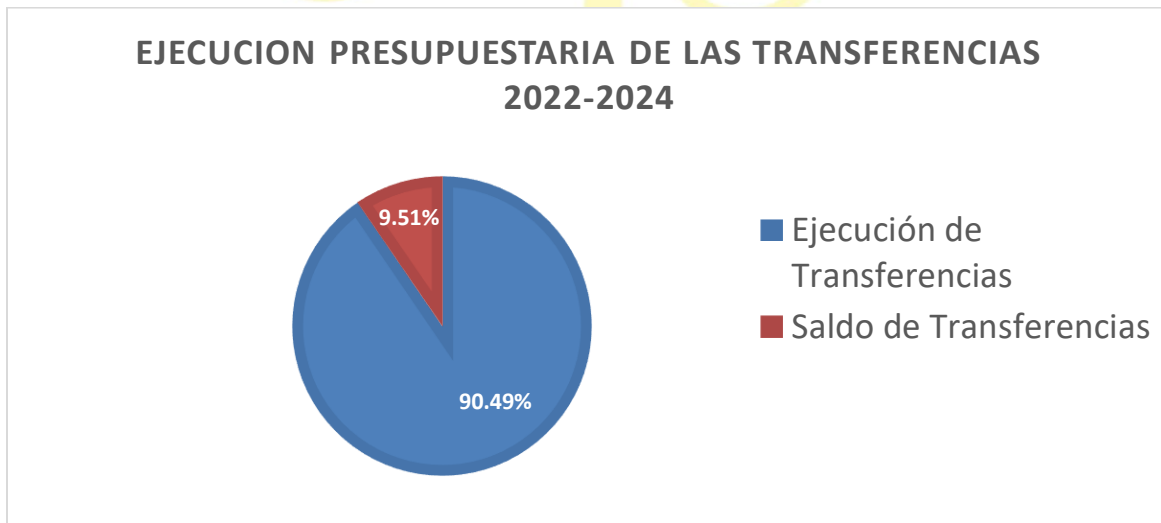
1.1.1. Indicadores de Gestión y Ejecución de la Inversión Pública Municipal

1. Ejecución Presupuestaria de inversión municipal % (Aplicado a las Transferencias Municipales)

$$\frac{\text{Monto Ejecutado}}{\text{Monto aprobado}} \times 100$$
$$\frac{\text{C\$ 340,956,178.44}}{\text{C\$ 376,750,996.00}} \times 100 = \mathbf{90.49\%}$$

Figura 1

Ejecución Presupuestaria de las Transferencias en el periodo corriente 2022-2024



Nota: Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Matagalpa. **Fuente:**

Elaboración Propia

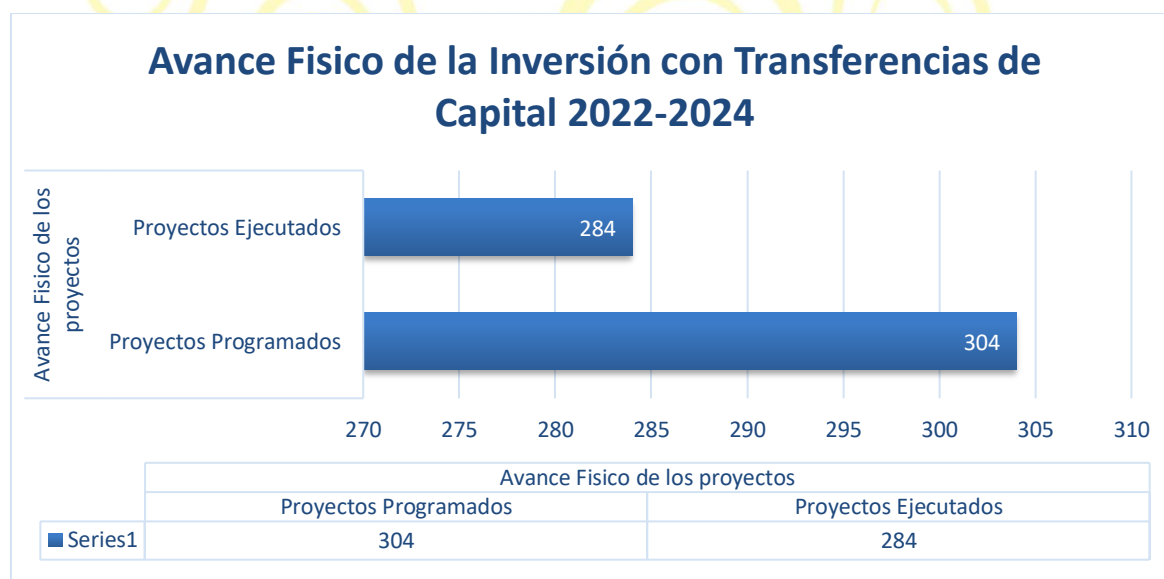
2. Tasa de avance físico de proyectos municipales % (Aplicado a las Transferencias Municipales)

$$\frac{\text{Número de Proyectos finalizados}}{\text{Número de proyectos planificados}} \times 100$$

$$\frac{284}{304} \times 100 = 93.42\%$$

Figura 2

Ejecución de Transferencias Municipales en el PIA 2022-2024



Nota: El grafico representa la ejecución física de proyectos ejecutados por la Alcaldía Municipal de Matagalpa. **Fuente: Elaboración Propia**

3. Costo final vs costo estimado del proyecto (%)

$$\frac{\text{Costo Final de los Proyectos} - \text{Costo Estimado}}{\text{Costo estimado}} \times 100$$

Los montos reflejados corresponden únicamente a proyectos cuyo monto difiere del formulado inicialmente en relación al modificado y ejecutado.

$$\frac{\text{C\$ } 30,378,501.75 - \text{C\$ } 28,900,576.66}{\text{C\$ } 28,900,576.66} \times 100 = 5.11\%$$

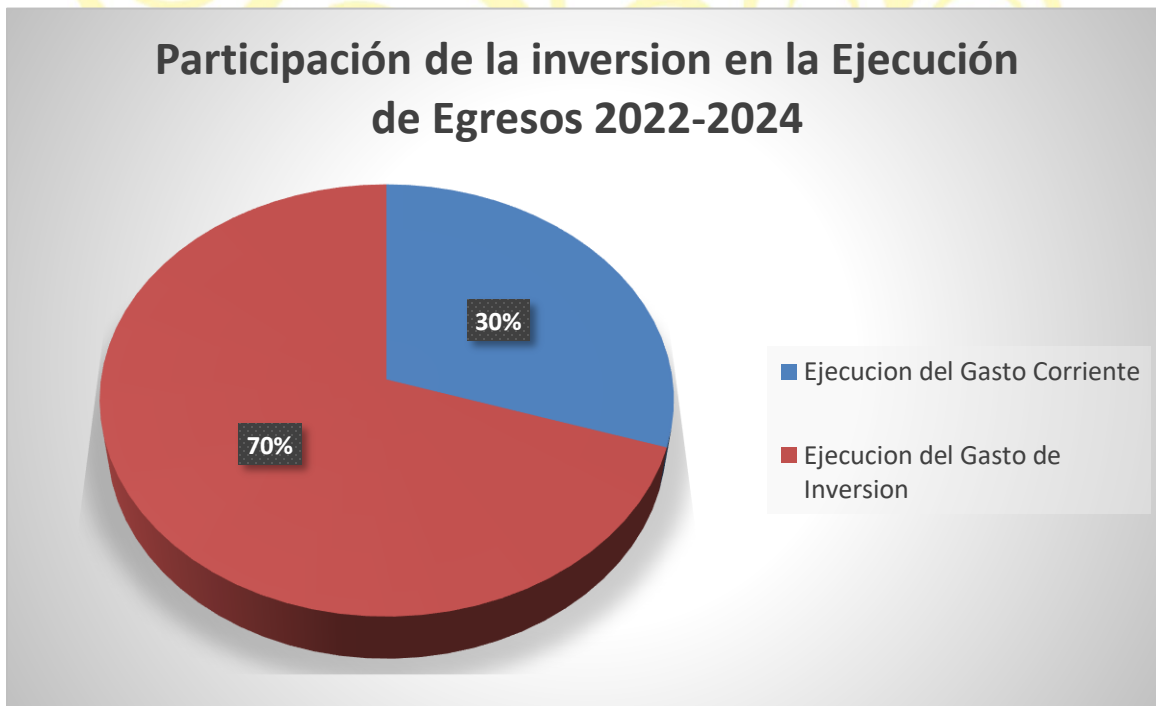
4. Participación de la inversión en el presupuesto total (%) (Aplicado a PIA con todas las fuentes de financiamiento)

$$\frac{\text{Gasto de Inversión}}{\text{Gasto Total Municipal}} \times 100$$

$$\frac{\text{C\$ } 941,487,870.07}{\text{C\$ } 1,351,924,643.58} \times 100 = 70\%$$

Figura 3

Participación de la Inversión en el Presupuesto 2022-2024

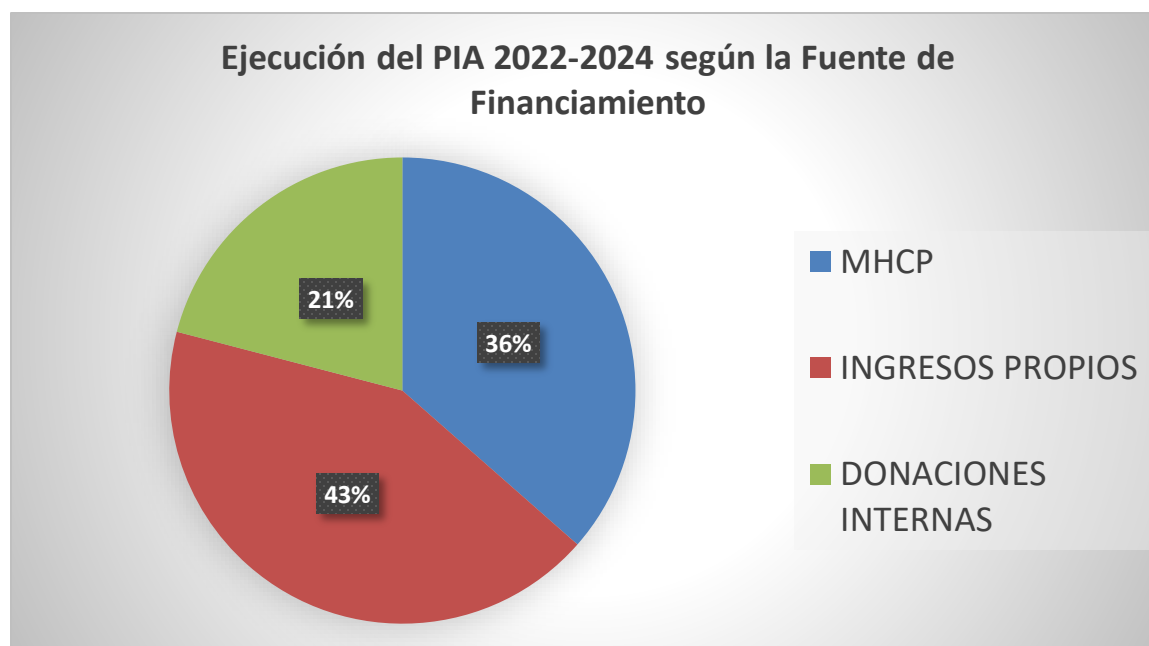


Nota: El gráfico representa la ejecución según la fuente de Financiamiento del PIA

2022-2024. **Fuente: Elaboración Propia**

Figura 4

Ejecución del PIA según la Fuente de Financiamiento 2022-2024



Nota: El gráfico representa la ejecución según la fuente de Financiamiento del PIA 2022-2024. Fuente: **Elaboración Propia**

5. Inversión per cápita (USD/habitante)

$$\frac{\text{Gasto de Inversión}}{\text{Población Municipal}}$$

Según datos del Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), el municipio de Matagalpa tenía una población de 133,416 habitantes en el censo de 2005. Para el año 2023, las estimaciones indican que la población ha crecido a aproximadamente 171,473 habitantes.

✓ **Transferencias de Capital Periodo 2022-2024**

$$\frac{\text{C\$ } 340,956,178.44}{171,473.00} = \text{C\$ } 1,988.39$$

✓ **Plan de Inversión Municipal 2022-2024**

$$\frac{\text{C\$ } 941,487,870.07}{171,473.00} = \text{C\$ } 5,490.58$$

1.1.2. *Indicadores de Impacto Económico y Desarrollo local*

6. Inversión municipal como porcentaje del PIB local (%)

$$\frac{\text{Inversión Pública}}{\text{PIB Local}} \times 100$$

Según datos de 2023, el PIB nominal del departamento de Matagalpa se estimó en US\$1,155 millones.

✓ **Inversión Municipal 2024**

$$\frac{\text{C\$ } 481,512,142.02}{\text{C\$ } 42,301,066,500.00} \times 100 = \mathbf{1.13\%}$$

7. Eficiencia de la inversión municipal (Incremento del PIB local por unidad de inversión) (Variación del PIB local / Inversión municipal total)

$$\frac{\text{Variación del PIB local}}{\text{Inversión Municipal Local}}$$

Según datos del Banco Central de Nicaragua, el Producto Interno Bruto (PIB) nominal del departamento de Matagalpa en 2024 representó un incremento de US\$263 millones en comparación con el año anterior.

$$\frac{\text{C\$ } 9,632,190,900.00}{\text{C\$ } 481,512,142.02} = \mathbf{20}$$

La eficiencia de la inversión municipal es 20. Esto significa que por cada unidad de inversión municipal (en este caso, por cada córdoba invertido), el PIB local incrementó en 20 unidades (córdobas).

1.1.3. Indicadores de Sostenibilidad y Gobernanza de la Inversión Municipal

8. Nivel de endeudamiento para inversión (%)

$(\text{Deuda utilizada en inversión} / \text{Deuda total municipal}) \times 100$

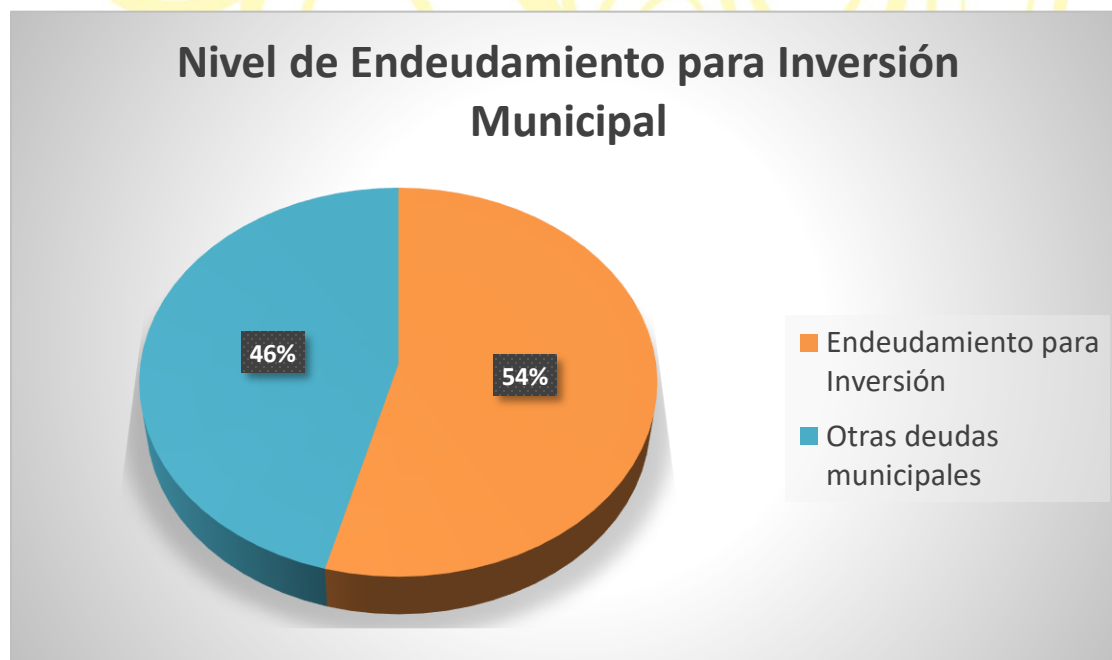
$$\frac{\text{Deuda utilizada en inversión}}{\text{Deuda total municipal}} \times 100$$

✓ **Datos al Cierre de año 2024**

$$\frac{\text{C\$ } 16,575,381.63}{\text{C\$ } 30,600,400.84} \times 100 = 54.16\%$$

Figura 5

Nivel de Endeudamiento para Inversión en el Municipio de Matagalpa



Nota: El gráfico representa el nivel de endeudamiento para inversión municipal de la Alcaldía Municipal de Matagalpa. **Fuente:** **Elaboración Propia**

9. Índice de Transparencia en inversión pública municipal

Evaluación al acceso ciudadano a la información presupuestaria

Según la encuesta realizada, se obtuvieron los siguientes datos en relación al acceso de los ciudadanos a la información concerniente a la inversión pública.

Figura 6

Evaluación del acceso ciudadano a la información presupuestaria



Nota: El gráfico representa los datos obtenidos acerca de la información presupuestaria y el acceso a la ciudadanía a través de la encuesta. **Fuente: Elaboración Propia**

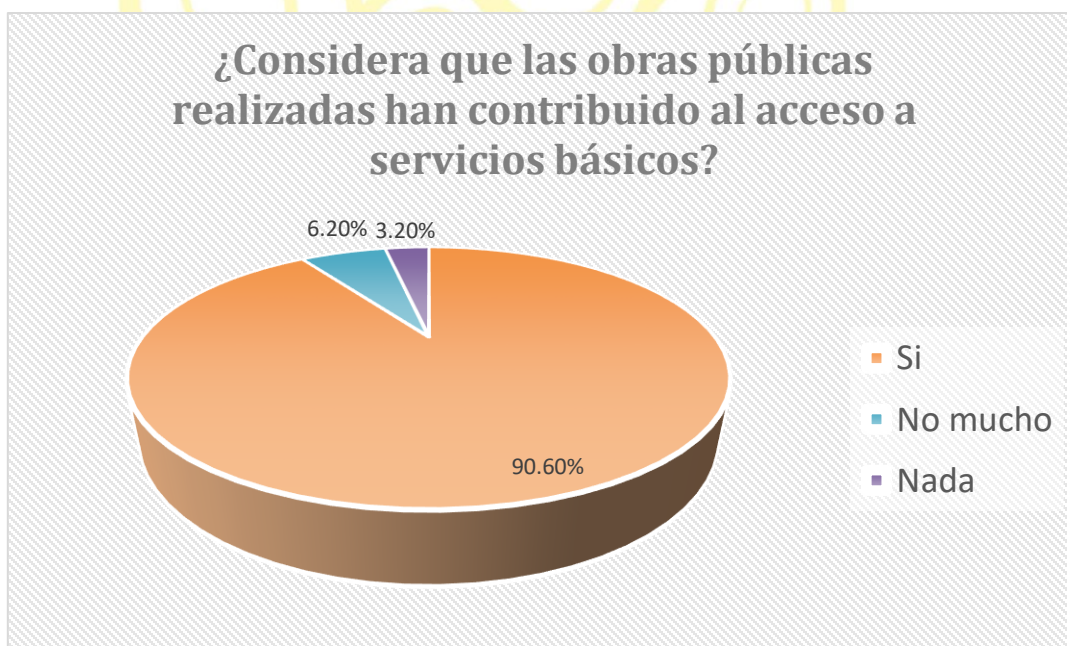
1.1.4. Indicadores de Impacto Social y Servicios Públicos

10. Acceso a Servicios Básicos

Según la encuesta realizada, se obtuvieron los siguientes datos en relación a la inversión pública y el acceso a servicios básicos.

Figura 7

Opinión acerca de las obras públicas y su relación con el acceso a servicios básicos



Nota: El gráfico representa la opinión acerca de la inversión y su relación con el acceso a los servicios básicos según encuesta realizada. **Fuente: Elaboración Propia**

11. Impacto en la reducción de la pobreza local

Según la encuesta realizada, se obtuvieron los siguientes datos en relación a la inversión pública y la mejora en la calidad de vida de la población matagalpina.

Figura 8

Inversión Municipal y su impacto en la reducción de la pobreza



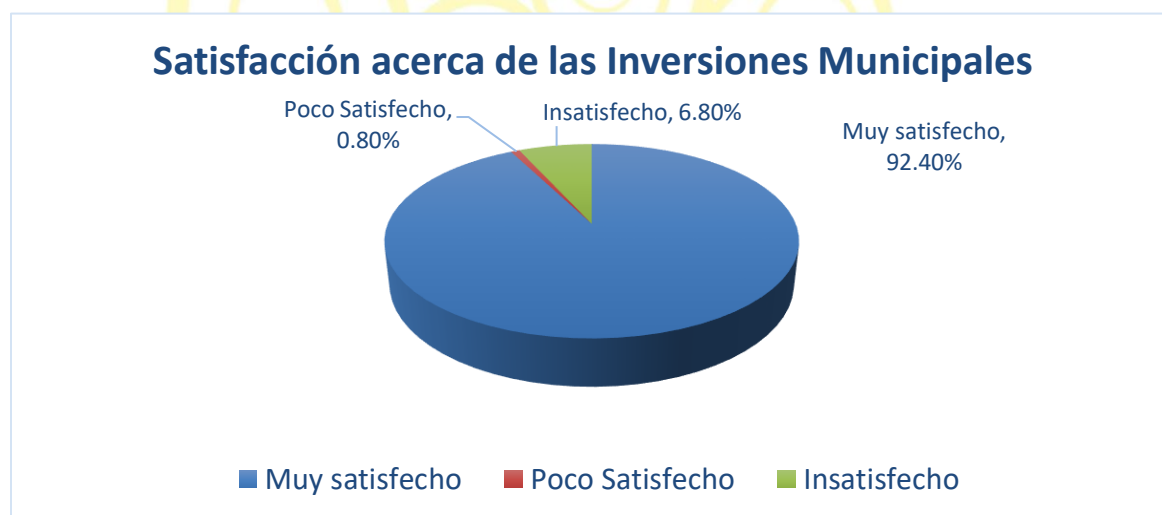
Nota: El gráfico representa la opinión acerca la Inversión Municipal y su relación con la reducción de pobreza según encuesta realizada. **Fuente: Elaboración Propia**

12. Nivel de satisfacción ciudadana con la inversión municipal (%)

Según la encuesta realizada, se obtuvieron los siguientes datos en relación al nivel de satisfacción de los ciudadanos con respecto a la inversión municipal

Figura 9

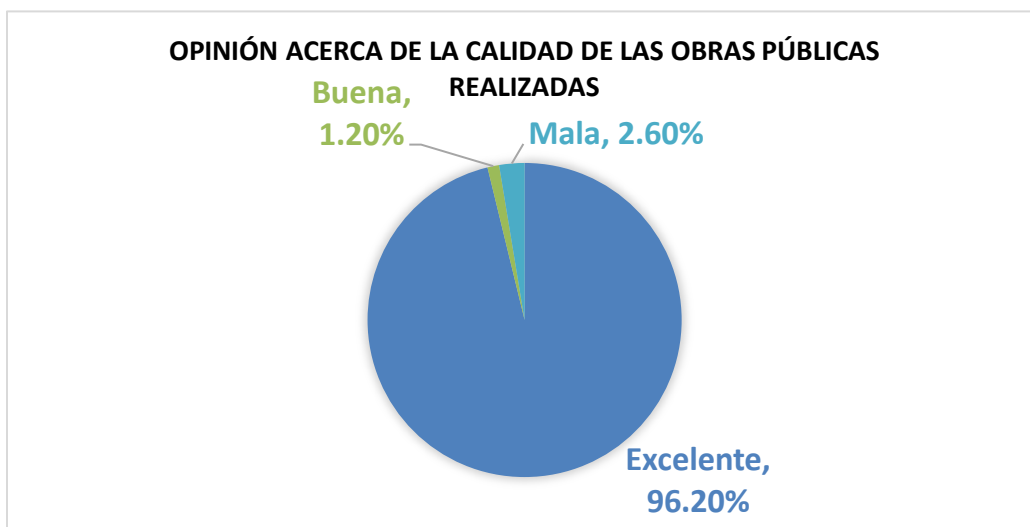
Nivel de Satisfacción ciudadana con la Inversión Municipal



Nota: El gráfico representa la satisfacción de la población con respecto a las obras municipales ejecutadas según encuesta realizada. **Fuente: Elaboración Propia**

Figura 10

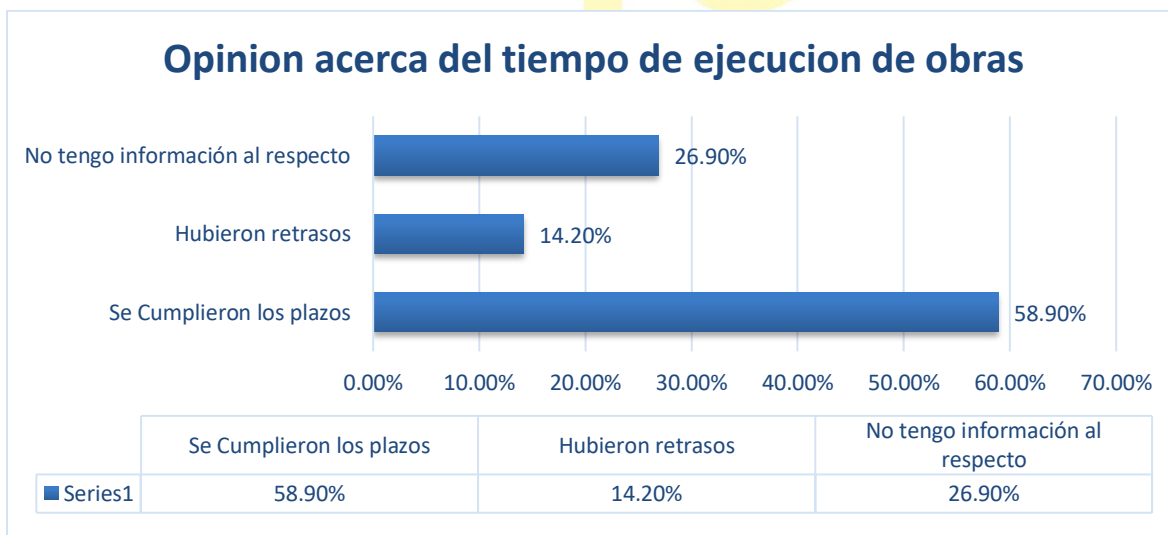
Opinión acerca de la calidad de las obras públicas realizadas



Nota: El gráfico representa la opinión de la población con respecto a la calidad de las obras municipales ejecutadas según encuesta realizada. **Fuente:** Elaboración Propia

Figura 11

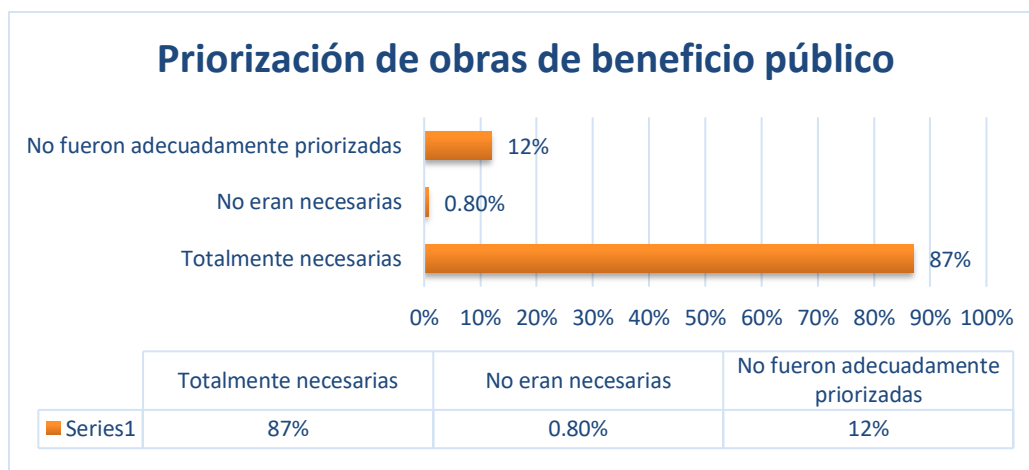
Opinión acerca del tiempo de ejecución de proyectos según los plazos establecidos



Nota: El gráfico representa la opinión de la población acerca del tiempo de ejecución según los plazos establecidos según encuesta realizada. **Fuente:** Elaboración Propia

Figura 12

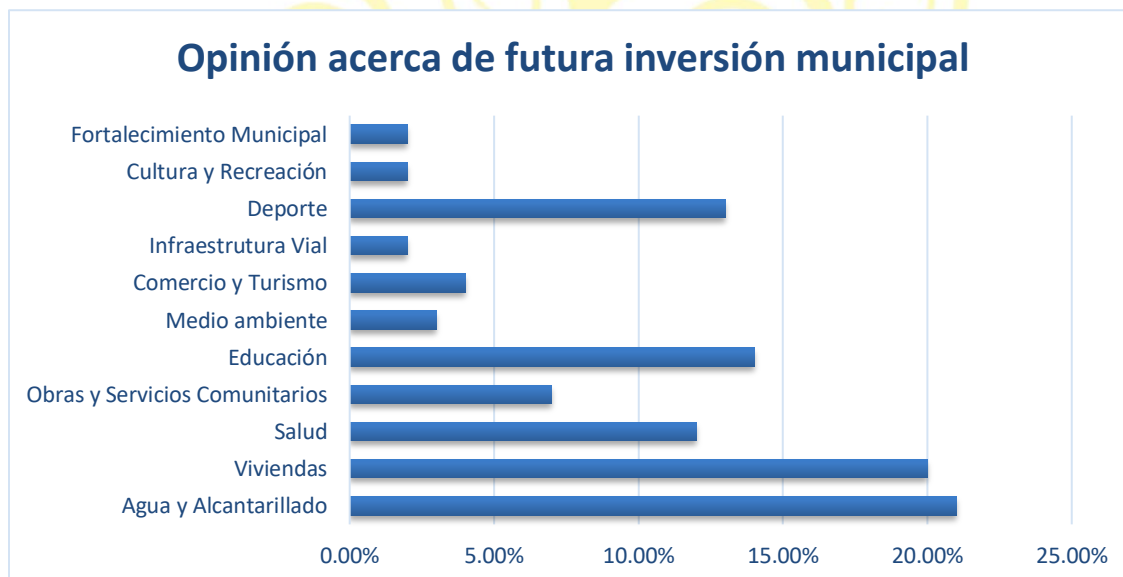
Opinión acerca de la priorización de obras para el bienestar común.



Nota: El gráfico representa la opinión de la población acerca de la priorización de obras de bienestar común según encuesta realizada. **Fuente:** **Elaboración Propia**

Figura 13

Opinión acerca de los sectores (ítems) en los que se propone mayor inversión



Nota: El gráfico representa la opinión de la población acerca de la futura inversión municipal según ítems. **Fuente:** **Elaboración Propia**

1.2 Análisis de Correlación

Mediante la correlación se busca identificar y medir la relación entre dos variables, lo cual es crucial para la toma de decisiones y la predicción de comportamientos. Este análisis ayudará a entender cómo se comportan las variables en conjunto, si hay una tendencia común, y si se puede usar una variable para predecir el comportamiento de la otra.

Según la disponibilidad de datos a analizar se procedió a aplicar el análisis a los siguientes factores:

Tabla 3

Correlación entre tiempo de retraso en la ejecución de obras y la sub ejecución en la Transferencia

Año	Tiempo de retraso en días	Sub ejecución de la Transferencia
2022	88	865,388.38
2023	120	5,042,899.58
2024	150	29,886,529.60
Coefficiente de correlación: 0.917642199		

Nota: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Matagalpa

El valor obtenido de 0.917642199 está muy cerca de +1, lo que significa que existe una correlación positiva muy fuerte entre el tiempo de retraso en las obras públicas y la sub ejecución de las transferencias de capital.

A medida que aumenta el tiempo de retraso en la ejecución de las obras, también aumenta la sub ejecución de las transferencias. Esto sugiere que los proyectos que se retrasan tienden a tener una mayor cantidad de fondos no utilizados o sub ejecutados.

Un valor de 0.9176 indica una relación muy fuerte, pero no perfecta, lo que significa que el retraso en la ejecución está altamente relacionado con el aumento de la sub ejecución

de los fondos, pero puede haber otros factores que también influyan (como factores externos del terreno o el clima, los recursos disponibles, entre otros).

Tabla 4

Correlación entre el incremento del monto de las transferencias y el número de modificaciones presupuestarias realizadas

Año	Incremento en la Transferencia Anual	Número de Modificaciones
2021	12%	17
2022	112%	21
2023	66.43%	23
Coefficiente de correlación: 0.692416566		

Nota: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Matagalpa

El coeficiente obtenido sugiere una relación positiva moderada. Si bien esta correlación no es extremadamente alta, tampoco es baja, y esto puede dar lugar a distintas interpretaciones sobre la planificación de la alcaldía.

El resultado de 0.69 por sí solo no necesariamente indica falta de planificación, pero puede sugerir posibles áreas de mejora en la planificación.

En este caso las posibles interpretaciones pueden ser las siguientes:

Flexibilidad en la Gestión del Presupuesto: Una correlación de 0.69 podría indicar que, a medida que la alcaldía recibe más transferencias, tiende a ajustar su presupuesto para adaptarse a nuevas prioridades o necesidades. Esto podría ser una respuesta razonable y flexible frente a un aumento de recursos, lo cual no necesariamente refleja falta de planificación, sino más bien una gestión adaptable.

Modificaciones como respuesta a la incertidumbre: Las modificaciones en el presupuesto podrían ser una respuesta a factores imprevistos, como cambios en la economía local, prioridades de desarrollo, aumento en costos o situaciones de emergencia que requieran

ajustes. En este caso, las modificaciones podrían no reflejar una falta de planificación, sino una adaptabilidad ante situaciones cambiantes.

Posible indicio de planificación incompleta o insuficiente: Por otro lado, si las modificaciones al presupuesto son excesivas o no están bien justificadas, una correlación moderada como 0.69 podría sugerir que la planificación inicial no ha sido lo suficientemente detallada o precisa. En este caso, las transferencias adicionales podrían no haber sido anticipadas adecuadamente, y se requiere hacer ajustes para acomodar las nuevas necesidades, lo que podría reflejar una falta de previsión o una planificación incompleta.

Aunque la correlación de 0.69 no implica de manera concluyente falta de planificación, hay algunos indicios que podrían sugerirlo si el valor de las modificaciones es excesivo o frecuente. Algunos aspectos a considerar son:

Frecuencia de las modificaciones: Si las modificaciones son frecuentes y no están bien fundamentadas, podría indicar que los fondos no se están utilizando de manera adecuada, lo que puede estar relacionado con una planificación poco clara o errática.

Revisión de los procesos de planificación: Si las modificaciones son consecuencia de proyectos no anticipados, emergentes o cambios repentinos en la situación, esto puede reflejar una falta de anticipación en el presupuesto.

Justificación de las modificaciones: Si las modificaciones al presupuesto no tienen una justificación clara o son una respuesta constante a circunstancias cambiantes, eso puede indicar que la alcaldía necesita mejorar la precisión en sus estimaciones iniciales y en el proceso de planificación.

Tabla 5

Correlación entre el número de modificaciones presupuestarias realizadas y la sub ejecución en las Transferencias de Capital

Año	Número de Modificaciones presupuestarias	Sub ejecución de la Transferencia
2021	17	865,388.38
2022	21	5,042,899.58
2023	23	29,886,529.60
Coefficiente de correlación: 0.836356542		

Nota: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Matagalpa

Tabla 6

Correlación entre el monto de modificaciones internas presupuestarias realizadas y la sub ejecución en las Transferencias de Capital

Año	Monto de Modificaciones presupuestarias	Sub ejecución de la Transferencia
2021	5,066,354.51	865,388.38
2022	16,159,846.86	5,042,899.58
2023	42,869,750.71	29,886,529.60
Coefficiente de correlación: 0.987865813		

Nota: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Matagalpa

El valor positivo (0.83) en la primera tabla y (0.98) indican que a medida que el número de modificaciones presupuestarias aumenta, el saldo de su ejecución también tiende a aumentar. Es decir, hay una relación directa entre las dos variables: cuando la alcaldía realiza más modificaciones al presupuesto, es más probable que el saldo de fondos no ejecutados también aumente.

Algunas de las posibles interpretaciones al coeficiente obtenido son las siguientes:

Planificación y ejecución deficientes: Una correlación fuerte podría indicar que la alcaldía tiene problemas para ejecutar los fondos eficientemente, lo que lleva a realizar modificaciones frecuentes al presupuesto. Las modificaciones pueden ser un reflejo de la falta de una planificación adecuada o de ajustes sobre la marcha, lo que a su vez contribuye a una mayor sub ejecución de los fondos.

Constantes ajustes en la asignación de recursos: Si la alcaldía modifica con frecuencia el presupuesto, puede significar que se esté ajustando constantemente a nuevas prioridades o cambios en los proyectos, lo que hace más difícil ejecutar los fondos a tiempo. Cada modificación presupuestaria podría retrasar o complicar la ejecución de los proyectos financiados por las transferencias.

Falta de capacidad administrativa: Un número elevado de modificaciones también podría reflejar una falta de capacidad administrativa o de seguimiento de los proyectos, lo que se traduce en más fondos no utilizados.

Incertidumbre en la planificación: Las modificaciones al presupuesto podrían estar relacionadas con situaciones imprevistas o cambios en las políticas, lo que genera un ambiente de incertidumbre. Esto puede dificultar la ejecución eficiente de los fondos asignados.

Tabla 7

Análisis FODA

		OPORTUNIDADES ✨	AMENAZAS ⚠
		FODA CRUZADO	
FORTALEZAS ✔	1. Las Transferencias de Capital son fondos complementarios para el plan de inversión de obras públicas.	1. Utilizar las transferencias de capital junto con los ingresos propios para implementar proyectos que expandan los servicios básicos en áreas necesitadas, garantizando que se utilicen eficazmente.	1. Priorizar proyectos de alto impacto y garantizar que se ejecuten dentro de los plazos establecidos e implementar un sistema de monitoreo de la ejecución de proyectos.
	2. Nivel de endeudamiento controlado	2. Aprovechar el endeudamiento controlado para financiar proyectos de gran envergadura que no solo mejoren la infraestructura, sino que también generen empleo local, estimulando la economía.	2. Planificar con mayor eficiencia la ejecución de los proyectos y asegurar que no se sub ejecute el presupuesto, evitando recortes innecesarios.
	3. Alto índice de transparencia en la inversión pública municipal	3. Usar la transparencia como una herramienta para atraer más inversiones y mostrar cómo el municipio está utilizando los fondos de manera eficiente, lo que podría llevar a una mayor participación de los ciudadanos y organismos externos en proyectos de desarrollo.	3. Asegurar el cumplimiento de los tiempos de ejecución de obras para realizar informes periódicos sobre el estado de los proyectos, mostrando el cumplimiento de los plazos para agilizar los desembolsos por parte del MHCP.
	4. Alto índices de satisfacción ciudadana con respecto a la ejecución de obras	4. Aumentar la participación ciudadana y fomentar la colaboración con los ciudadanos en los proyectos a través de	4. Mejorar los procesos de planificación y control de costos, asegurando que los proyectos se ejecuten dentro

		consultas públicas y retroalimentación de manera planificada, para asegurar que las transferencias se ejecuten de manera completa y eficaz.	del presupuesto y sin sobrecostos innecesarios. Mantener la satisfacción ciudadana al ofrecer resultados visibles y dentro de los plazos.
DEBILIDADES X	1. Retrasos en el tiempo de ejecución de proyectos	1. Implementar mejoras en la planificación para asegurar que los proyectos de acceso a servicios básicos se terminen a tiempo.	1. Establecer un sistema de monitoreo de proyectos para reducir los retrasos y garantizar que se cumplan los plazos. Igualmente, se debe mantener comunicación constante con la población para mitigar el descontento.
	2. Falta de planificación estratégica	2. Desarrollar una planificación estratégica sólida que permita a los proyectos no solo generar empleo, sino que también optimice los recursos disponibles, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.	2. Mejorar la planificación para evitar la sub ejecución de los fondos, asegurando que los proyectos estén listos para ser ejecutados y los fondos no sean recortados.
	3. Sub ejecución de la Transferencia en el año corriente.	3. Asegurar que las transferencias se utilicen completamente para maximizar la inversión y aprovechar el crecimiento económico del municipio. Esto también podría abrir más posibilidades de inversión en áreas clave.	3. Coordinar el trabajo entre las autoridades superiores, la dirección de proyectos y finanzas para asegurar que se cumplan los plazos de ejecución de los proyectos y realizar las rendiciones de cuenta, evitando retrasos en los desembolsos futuros.
	4. Realización excesiva de modificaciones presupuestarias.	4. Optimizar la planificación de obras de manera que minimice la necesidad de modificaciones, permitiendo la ejecución completa de los fondos anuales y aumentando la eficiencia.	4. Perfeccionar la planificación desde la formulación de proyectos para evitar ajustes presupuestarios frecuentes y asegurar que los costos se mantengan dentro de lo presupuestado.

Nota: Elaboración propia a partir de datos obtenidos a través de la aplicación de instrumentos de investigación.

1.3. Plan de asignación de Recursos provenientes de las Transferencias Municipales Periodo 2025-2027

Posterior a los resultados y su análisis; determinamos y proponemos un Plan de asignación de Recursos provenientes de las Transferencias Municipales Periodo 2025-2027.



INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación a las Transferencias Municipales durante el periodo 2022-2024 de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, surge la necesidad de elaborar una propuesta de Plan estratégico enfocado en la creación de estrategias y políticas a través de las cuales se logre la ejecución óptima de las Transferencias Municipales y permita ampliar el índice de aprobación que existe actualmente por parte de la población matagalpina.

De igual forma se pretende que una planificación más acertada acelere el proceso de ejecución de proyectos y permita reducir los índices de sub ejecución de la transferencia en el año corriente.

La propuesta está dirigida a las Autoridades Superiores, Gerencia Municipal y Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal de Matagalpa, quienes intervienen en la toma de decisiones y la administración financiera del Presupuesto Municipal.

El objetivo es contribuir al desarrollo de la planificación y mejorar la visión, frente a las tomas decisiones que se presentan a nivel interno y externo, ante las amenazas que puedan obstaculizar el alcance de las metas y objetivos planteados. Minimizarlos y estar capacitados de tal manera que se pueda contar con estrategias para el desarrollo de obras emblemáticas y de primera necesidad para la población matagalpina y realizando las rendiciones de cuenta de manera oportuna antes las instancias correspondientes.

El Plan se construye a partir de las líneas de trabajo prioritarias establecidas en el Programa de Gobierno del alcalde en ejercicio, los Ejes de Gobierno establecidos por el Gobierno Central y las principales necesidades y líneas de acción expresadas por los ciudadanos solicitadas en los diferentes cabildos llevados a cabo por la comuna matagalpina.

MARCO DE REFERENCIA.

Datos Generales Del Municipio

El Municipio de Matagalpa es la cabecera del Departamento de Matagalpa, que se encuentra a 132 Km. de la capital, Managua. El Municipio tiene una extensión territorial de 640.05 Km², ocupando el 9.5% del departamento y una población aproximada de 189,195 habitantes.

Matagalpa es una ciudad cabecera. Estas son ciudades con un rango de población entre 45 mil y 100 mil habitantes que administrativamente funcionan como cabeceras departamentales o regionales, pero pueden cumplir algunas funciones específicas atendiendo territorios de más de un departamento. Deberán estar dotados de capacidad suficiente para responder a los requerimientos de la población de los municipios que comprende el departamento respectivo.

El clima es moderadamente fresco y húmedo, siendo la altura de su relieve factor determinante en la condición de clima aceptable sobre todo en el periodo lluvioso, está catalogado como clima de sabana tropical de altura, las temperaturas se encuentran en rangos entre los 19° y 24° C, considerada la variación de clima, desde el tropical seco al noroeste y suroeste del territorio, el Tropical Semi- húmedo en el área central y tropical húmedo al norte y sureste del municipio.

Derroteros Municipales

Para obtener una definición espacial más exacta de los límites del municipio, a continuación, se describen los derroteros publicados en la Gaceta Diario Oficial N.º 241, del 22 de diciembre de 1995: Situado en el sector noroeste del departamento. Limita: al norte, con el municipio de Jinotega (Dpto. de Jinotega); al sur, con los municipios de Esquipulas, San Dionisio y Terrabona; al este, los municipios de Tuma La Dalia, San Ramón y Muy Muy y al oeste, el municipio de Sébaco.

Distribución Territorial

En la zona rural la población se encuentra distribuida en 12 zonas y conformadas en 111 comunidades, con densidades poblacionales que van desde 1.9 hab/ha, en el caso de la zona 3 y muy baja densidad de 0.3 hab/ha; como es el caso de la zona 9.

Las comunidades donde se concentra la mayor población es en primer lugar la comunidad de Samulalí N°1 con 4,200 habitantes, en segundo lugar, Guadalupe Arriba con 3,200 habitantes y Samulalí N°2 con 3,000 habitantes respectivamente. Las Comunidades con menor cantidad de habitantes se localizan en Los Encuentros y el Chagüite, cada una con aproximadamente 60 habitantes.

Tabla 8

Densidad Poblacional Rural

Tabla 1: Densidad Poblacional Rural									
N°	COMUNIDAD	POBLACIÓN	SUB TOTAL	ZONA	N°	COMUNIDAD	POBLACIÓN	SUB TOTAL	ZONA
1	Aranjuez	608	7,432	1	5	El Chile N° 2	600	16,112	3
2	El Arenal	598			6	Guadalupe	3,100		
3	El Paraiso	340			7	Abajo	2,940		
4	La Fundadora	1,000			8	Arriba	350		
5	Laguna Verde	385			9	Ocalca	922		
6	Las Banquitas	978			0	Apantillo	2,200		
7	Las Nubes No. 1	780			1	Siares	4,200		
8	Las Nubes N° 2	230			2	Piedra Colorada	1,800		
9	Las Nubes N° 3	278			3	Samulali N° 1	850		
10	Malespín	350			4	Apatite Arriba	350		
11	Los Lipés	480			5	Cerro El Padre N° 1	210		
12	Los Vásquez	205			6	Cerro El Padre N° 2	179		
13	Molino Norte	1,200			7	Mamonal	550		
					6	Pueblo Viejo	4,46		4

					8				9
14	Aldea Los Pérez	110			6	El Zapote	410		
15	Las Cañas N° 1	226			9				
16	Cañas N° 2	1,300			7	El Ocote- Pueblo Viejo	670		
17	El Ocote N° 2	182			7	San Jerónimo	360		
18	La Estrellita	587			1				
19	San José	750			7	San Marco	200		
20	La Esperanza	120	10,611	2	2	Apatite			
21	La Perla	720			7	San Marcos N° 1	400		
22	La Granja	490			3				
23	Las Escaleras N°1	1,430			7	San Marcos N° 1	290		
24	Las Escaleras N°2	1,120			4	2			
25	Lomas De Guadalupe	340			7	Apante Grande	532		
26	Santa Emilia	1,300			5				
27	Siases Alemania	1,350			7	El Castillo N°1	95		
28	Tepeyac	420			6				
					7	El Guineo	738		
					7				
					7	El Mango La Delicia	360		
					8				
					7	El Matazano	384	3,78	5
					9			3	
					8	Nuestra Tierra	460		
					0				
					8	El Castillo Arriba	125		
					1				
					8	El Quebrachal	239		
					2				
					8	La Pintada	230		
					3				
					8	Ocote Sur	490		
					4				
					8	Santa Josefina	130		
					5				
					8	Cerro De Piedra	310		
					6				
					8	El Carrizo	442		
					7				
					8	Llano Grande	475		
					8				
					8	El Jícara	152	2,85	10
					9			9	
					9	Las Lomas	155		
					0				
					9	Llano Redondo	75		
					1				
					9	Palcala	850		
					2				
					9	Piedra De Agua	400		
					3				
37	Jumaiquí- El Castillo	360	3,834	7					

La superficie actual del casco urbano es de 849 ha., distribuida en 84 barrios, con una densidad poblacional de 148 hab / ha, por lo que se encuentra en la categoría de densidad media de acuerdo a la norma67. Si comparamos este dato con el 2004 la densidad poblacional del casco urbano era de 126 hab/ha., lo que indica un incremento del 17% de área en los últimos nueve años.

Tabla 9

Densidad Poblacional Urbana

DENSIDAD POBLACIONAL URBANA						
Nº	NOMBRE	DISTRITO	POBLACIÓN 2011	ÁREA 2011	DENSIDAD	CLASIFICACION
1	Santos López	1	400	1.10	362.52	densidad alta
2	El Progreso	1	5,460	18.37	297.15	densidad alta
3	Carlos Fonseca	1	2,424	9.74	248.92	densidad alta
4	Fanor Jaén	1	1,293	6.35	203.55	densidad alta
5	Reynaldo Mairena	1	272	1.45	187.40	densidad alta
6	Zona Central	1	5,890	37.38	157.55	densidad media
7	Liberación	1	1,015	10.36	97.95	densidad media
8	26 de Agosto	2	1,150	2.22	518.28	densidad alta
9	San Francisco	2	1,385	3.84	360.80	densidad alta
10	Aquiles Bonucci	2	1,282	4.61	278.19	densidad alta
11	Juan Pablo Segundo	2	2,072	7.58	273.50	densidad alta
12	Berman Uriarte	2	510	1.99	256.35	densidad alta
13	El Porvenir	2	700	3.25	215.35	densidad alta
14	Carlos Santi	2	628	2.93	214.15	densidad alta
15	Manuel Piquera	2	660	3.13	210.54	densidad alta
16	Linda Vista	2	1,394	9.15	152.33	densidad media
17	Salvador Amador	2	268	1.88	142.73	densidad media
18	Palo Alto	2	815	5.78	141.01	densidad media
19	Yaguare	2	1,030	7.42	138.77	densidad media
20	Germán Pomares	2	1,168	11.28	103.59	densidad media

21	Apante	2	1,260	16.83	74.85	densidad media
22	Benjamin Linder	3	1,150	2.23	514.72	densidad alta
23	Manuel Baldison	3	714	2.51	284.24	densidad alta
24	La Virgen - Otoniel Arauz	3	3,770	16.33	230.82	densidad alta
25	Lucidia Mantilla	3	4,280	28.52	150.05	densidad media
26	Sandino Sur	3	2,171	14.88	145.91	densidad media
27	El Cementerio	3	2,612	18.54	140.90	densidad media
28	Sor María Romero	3	4,760	43.05	110.58	densidad media
29	Sadrach Zeledón	3	300	4.19	71.66	densidad media
30	1ro de Mayo Sur	3	1,021	19.08	53.52	densidad media
31	Salomón Ibarra Mayorga	4	260	0.37	698.52	densidad alta
32	Francisco Moreno N° 3	4	2,200	5.01	439.55	densidad alta
33	El Triunfo	4	780	2.03	383.74	densidad alta
34	Anexo Manuel de Jesús Mendoza	4	183	0.49	371.57	densidad alta
35	El Tambor	4	3,780	10.93	345.82	densidad alta
36	Francisco Moreno N°2	4	1,711	8.73	195.89	densidad alta
37	25 de Abril	4	1,500	8.42	178.16	densidad alta
38	Francisco Moreno N°1	4	2,360	15.97	147.78	densidad media
39	Roberto Centeno	4	350	2.65	132.25	densidad media
40	Manuel de Jesús Mendoza	4	412	4.72	87.32	densidad media
41	Rodolfo López	4	750	16.75	44.78	densidad baja
42	Reparto Fátima	4	33	3.14	10.50	densidad baja
43	Nuevo Amanecer	5	2,600	5.96	436.20	densidad alta
44	Marvin Alvarado	5	720	1.80	400.41	densidad alta
45	Apoyo al Combatiente	5	1,132	6.14	184.39	densidad alta
46	Santa Teresita	5	3,200	17.92	178.58	densidad alta
47	Roger Venerio	5	420	2.83	148.18	densidad media
48	El Tule	5	1,887	15.45	122.13	densidad media
49	Totolate Abajo	5	1,062	12.00	88.47	densidad media
50	28 de Agosto	5	390	5.04	77.44	densidad media

51	25 de Febrero	5	545	10.69	51.01	densidad media
52	Carlos Roque	6	1,440	3.42	421.50	densidad alta
53	Sandino Norte	6	2,200	5.43	405.44	densidad alta
54	Walter Mendoza	6	4,140	17.24	240.17	densidad alta
55	Primero de Mayo Norte	6	602	2.15	279.42	densidad alta
56	2 de Marzo	6	737	5.08	145.19	densidad media
57	Edmundo Castellón	6	672	5.84	115.00	densidad media
58	Totolate Arriba	6	923	8.80	104.86	densidad media
59	El Mirador	6	1,360	16.46	82.60	densidad media
60	Punta Arenas	6	392	7.92	49.52	densidad baja
61	Rubén Darío	7	1,100	7.25	151.83	densidad media
62	Las Marías	7	3,395	23.25	146.03	densidad media
63	Molino Norte	7	55	3.42	16.09	densidad baja
64	Araucaria	7	60	15.12	3.97	densidad baja
65	Richardson	8	980	2.32	421.61	densidad alta
66	Cesar Arguello	8	263	0.83	316.04	densidad alta
67	Guanuca	8	8,754	30.87	283.62	densidad alta
68	Pancasan	8	3,200	14.34	223.13	densidad alta
69	San Martín	8	990	4.71	210.39	densidad alta
70	Las Vegas	8	580	3.33	173.91	densidad alta
71	5 de Junio	8	1,400	10.97	127.62	densidad media
72	Lomas de Guadalupe	8	60	5.84	10.28	densidad baja
73	Lomas de San Francisco	8	70	11.85	5.91	densidad baja
74	Ciudadela_Solingalpa	9	6,200	28.59	216.86	densidad alta
75	Cruz Roja Francesa	9	430	1.90	225.78	densidad alta
76	ADIC Venancia	9	245	1.37	178.38	densidad alta
77	Primavera	9	650	4.71	137.93	densidad media
78	Hábitat	9	730	5.55	131.54	densidad media
79	Waswalí Abajo	9	810	6.92	117.03	densidad media
80	Horizonte Azul	9	390	4.17	93.51	densidad media
81	Paz y Reconciliación	9	2,400	28.92	82.98	densidad media

PLAN DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El Plan Estratégico de asignación de recursos provenientes de las Transferencias Municipales es una herramienta que obedece a la necesidad de crear una estrategia que involucre a todos los sectores económicos que necesitan financiamiento a través de las Transferencias Municipales, que estando en sintonía con el Plan Nacional de Desarrollo Humano, aporte al desarrollo integral de una forma estratégica e incluyente, involucrando a actores multisectoriales para la unificación de esfuerzos en pro del desarrollo municipal.

OBJETIVOS DEL PLAN DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS

- ❖ Optimizar la ejecución de proyectos con un enfoque en servicios básicos y desarrollo de infraestructura.
- ❖ Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana en la gestión de proyectos.
- ❖ Maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir la sub ejecución del presupuesto municipal.
- ❖ Mejorar la coordinación y planificación de proyectos para asegurar la puntualidad en la ejecución y evitar sobrecostos.
- ❖ Desarrollar una gestión financiera robusta que permita un manejo eficiente de los recursos y un adecuado seguimiento de la inversión pública.

VISIÓN MUNICIPAL.

Un municipio que se desarrolla de forma integral y ordenada, con infraestructura que evoluciona de la mano de ciudadanos que emprenden y que aportan con excelentes servicios al crecimiento económico, turístico y cultural, consolidándose como uno de los mayores productores del país, y que a su vez es capaz de brindar seguridad y esparcimiento de calidad a sus ciudadanos.

ESTRATEGIAS Y ACCIONES CLAVE

1. Optimizar la ejecución de proyectos con un enfoque en servicios básicos y desarrollo de infraestructura.

- **Acción 1.1:** Utilizar las transferencias de capital junto con los ingresos propios para financiar proyectos de infraestructura clave (agua, alcantarillado, salud y viviendas).
- **Acción 1.2:** Desarrollar un plan de obras de infraestructura priorizando las áreas más necesitadas, garantizando la ejecución eficiente de los recursos.
- **Acción 1.3:** Implementar un sistema de monitoreo de proyectos en tiempo real para reducir retrasos y mejorar la eficiencia en la ejecución.

2. Fortalecer la transparencia y la participación ciudadana en la gestión de proyectos.

- **Acción 2.1:** Establecer mecanismos claros de rendición de cuentas, proporcionando información periódica sobre el avance de los proyectos.
- **Acción 2.2:** Promover la participación ciudadana mediante consultas públicas y reuniones comunitarias para recibir retroalimentación sobre los proyectos en ejecución.
- **Acción 2.3:** Publicar informes sobre el uso de los fondos y la ejecución de obras en plataformas digitales accesibles a toda la comunidad.

3. Maximizar el uso de los recursos disponibles y reducir la sub ejecución del presupuesto municipal.

- **Acción 3.1:** Implementar una planificación más eficiente para asegurar que los proyectos se ejecuten en su totalidad y no queden fondos sin usar.
- **Acción 3.2:** Identificar proyectos de alto impacto que justifiquen el uso completo de los recursos disponibles y que sean visibles para la población.

- **Acción 3.3:** Establecer un sistema de alerta y seguimientos de la ejecución de proyectos para detectar posibles retrasos o desviaciones del presupuesto, lo que permitirá tomar medidas correctivas oportunas.

4. Mejorar la coordinación y planificación de proyectos para asegurar la puntualidad en la ejecución y evitar sobrecostos.

- **Acción 4.1:** Fortalecer la coordinación entre las autoridades superiores, la dirección de proyectos y el área financiera, asegurando que los tiempos de ejecución se cumplan.
- **Acción 4.2:** Desarrollar herramientas de planificación más precisas, con presupuestos detallados y cronogramas claros para cada proyecto.
- **Acción 4.3:** Implementar un proceso de evaluación continua durante la ejecución de los proyectos para asegurar que los costos se mantengan dentro del presupuesto aprobado.

5. Desarrollar una gestión financiera robusta que permita un manejo eficiente de los recursos y un adecuado seguimiento de la inversión pública.

- **Acción 5.1:** Usar la transparencia como una herramienta para atraer más inversiones y mantener la confianza de los ciudadanos, lo que facilitará la ejecución de proyectos adicionales.
- **Acción 5.2:** Promover un proceso de auditoría interna anual a los proyectos para verificar el uso de los recursos y asegurar la transparencia en la gestión financiera.
- **Acción 5.3:** Capacitar al personal municipal en la gestión de recursos y el control de presupuestos para mejorar la eficiencia en la asignación y ejecución de fondos.

Propuesta de inversión financiera por ítem

Para realizar una propuesta de inversión por sector (ítem) se utilizaron tanto la Matriz de Holmes como el método de consenso y fueron aplicadas a los ítems priorizados para ejecutar obras.

Matriz de Holmes

La Matriz de Holmes es una herramienta útil en la planificación estratégica porque permite a las empresas realizar un análisis exhaustivo de su potencial interno (fortalezas y capacidades) en comparación con el entorno externo (oportunidades y amenazas). Este análisis ayuda a las organizaciones a identificar su posición actual y, en función de ello, a definir las estrategias más adecuadas para mejorar su competitividad, aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos.

Método de Consenso de Criterios

El método de consenso de criterios en la planificación estratégica es una técnica utilizada para tomar decisiones en situaciones donde hay múltiples actores, puntos de vista o intereses involucrados. Su objetivo es llegar a un acuerdo común sobre las decisiones que se deben tomar, basándose en un proceso colaborativo y participativo.

Tabla 10

Sectores prioritarios para Inversión

Número	Descripción
1	<i>Agua y Alcantarillado</i>
2	<i>Industria, Comercio y Turismo</i>
3	<i>Salud</i>

4	<i>Educación</i>
5	<i>Medio Ambiente</i>
6	<i>Cultura y Recreación</i>
7	<i>Deportes</i>
8	<i>Vivienda</i>
9	<i>Obras y Servicios Comunitarios</i>
10	<i>Infraestructura Vial</i>
11	<i>Fortalecimiento Municipal</i>

Nota: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la Alcaldía de Matagalpa. Para la priorización de los sectores se tomó como base, principalmente el reconocimiento de la realidad del Municipio, teniendo como punto de partida las obras que se tienen previstas ejecutar; de igual forma se recurrió al análisis de la amplia inversión que el Gobierno Municipal, de la mano del GRUN, han realizado en beneficio de la población, llevando desarrollo a gran parte de dichos sectores y dando prioridad a los más vulnerables, o que requieren de mayor atención en nuestro Municipio.

1. Agua y Alcantarillado

- **Impacto:** Mejorar el acceso al agua potable, optimizar la gestión de aguas residuales y reducir la contaminación, lo que mejora la calidad de vida de la población y contribuye al bienestar público.
- **Desafíos:** Asegurar la sostenibilidad en la gestión de los recursos hídricos, incluyendo la conservación y eficiencia en el uso del agua.

2. Industria, Comercio y Turismo

- **Impacto:** Fomentar la generación de empleos, atraer inversión externa, mejorar la competitividad local y diversificar las fuentes de ingresos del municipio a través del turismo, el comercio y la industria.
- **Desafíos:** Atraer inversión privada y garantizar el desarrollo sostenible del sector turístico sin comprometer los recursos naturales.

3. Salud

- **Impacto:** Mejorar el acceso a servicios de salud de calidad, reducir las tasas de mortalidad y morbilidad, y garantizar que la población tenga acceso a cuidados médicos básicos.
- **Desafíos:** Asegurar la cobertura universal en servicios de salud y garantizar la eficiencia en el uso de los recursos destinados a este sector.

4. Educación

- **Impacto:** Mejorar el acceso y la calidad de la educación, reducir las tasas de deserción escolar y garantizar que los estudiantes tengan las instalaciones y medios adecuados.
- **Desafíos:** Asegurar que las inversiones en educación sean inclusivas y lleguen a todos los sectores de la población, especialmente a aquellos con menos recursos.

5. Medio Ambiente

- **Impacto:** Contribuir a la sostenibilidad ambiental, mejorar la calidad de vida de la población y reducir la huella ecológica del municipio.
- **Desafíos:** Integrar prácticas sostenibles en todos los sectores de inversión y asegurar que las políticas ambientales sean efectivas a largo plazo.

6. Cultura y Recreación

- **Impacto:** Fomentar la identidad cultural del municipio, promover el esparcimiento y el disfrute de actividades recreativas y culturales, y fortalecer el sentido de comunidad.
- **Desafíos:** Promover la inclusión cultural y asegurar que las actividades y espacios sean accesibles a toda la población, independientemente de su nivel socioeconómico.

7. Deportes

- **Impacto:** Promover un estilo de vida saludable, fomentar todas las disciplinas deportivas y mejorar la calidad de vida de la población.
- **Desafíos:** Incentivar la participación de la comunidad, especialmente en zonas marginadas, y asegurar que haya recursos para mantener las infraestructuras a largo plazo.

8. Vivienda

- **Impacto:** Mejorar las condiciones de vida de las familias, disminuir el déficit habitacional y promover un crecimiento ordenado de la población.
- **Desafíos:** Garantizar que los proyectos de vivienda sean accesibles a las poblaciones de bajos ingresos y evitar el crecimiento desordenado del municipio.

9. Obras y Servicios Comunitarios

- **Impacto:** Mejorar la calidad de vida en las comunidades, aumentar la seguridad y facilitar las condiciones de acceso a los servicios municipales e infraestructuras de uso público.
- **Desafíos:** Asegurar la cobertura equitativa de estas obras, especialmente en las zonas rurales y periféricas.

10. Infraestructura Vial

- **Impacto:** Mejorar la conectividad entre las áreas urbanas y rurales, reducir los tiempos de transporte y fomentar el desarrollo económico y social.
- **Desafíos:** Mantener y reparar la infraestructura vial de manera regular, garantizar la sostenibilidad de las inversiones y evitar el deterioro rápido de las infraestructuras.

11. Fortalecimiento Municipal

- **Impacto:** Mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión pública municipal, lo que facilitará la ejecución de proyectos de inversión y aumentará la confianza de la población en la administración local.

- **Desafíos:** Lograr la sostenibilidad de los cambios organizacionales y garantizar que las inversiones se traduzcan en resultados tangibles y eficientes. Asimismo, contribuir al desarrollo de los servicios municipales que brinda la comuna.

Matriz de Holmes

La Matriz de Holmes es una herramienta útil en la planificación estratégica porque permite a las empresas realizar un análisis exhaustivo de su potencial interno (fortalezas y capacidades) en comparación con el entorno externo (oportunidades y amenazas). Este análisis ayuda a las organizaciones a identificar su posición actual y, en función de ello, a definir las estrategias más adecuadas para mejorar su competitividad, aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos.

Método de Consenso de Criterios

El método de consenso de criterios en la planificación estratégica es una técnica utilizada para tomar decisiones en situaciones donde hay múltiples actores, puntos de vista o intereses involucrados. Su objetivo es llegar a un acuerdo común sobre las decisiones que se deben tomar, basándose en un proceso colaborativo y participativo.

CRITERIOS

Los criterios están orientados a evaluar la importancia y el impacto que cada sector tiene en la comunidad. A continuación, te explico cada uno de estos criterios con más detalle:

1. Número de beneficiarios

Descripción: Este criterio se refiere a la cantidad de personas o grupos que se beneficiarán directamente de la inversión en un sector determinado. A mayor número de beneficiarios, generalmente se considera que la inversión tiene un impacto social más amplio. El número de beneficiarios es una medida clave para priorizar los sectores que más población alcanzan, como los proyectos de infraestructura en salud, educación o vivienda, que pueden impactar a una gran parte de la comunidad.

Importancia:

- Determina el alcance de la inversión.
- Ayuda a identificar las áreas donde una mayor parte de la población recibirá beneficios directos.
- Permite justificar la asignación de recursos a sectores que afectan a un mayor número de personas, asegurando que los fondos públicos se dirijan a las áreas más pobladas o necesitadas.

2. Reducción de la pobreza

Descripción: Este criterio mide cómo una inversión puede contribuir a reducir las tasas de pobreza en el municipio. Las inversiones en sectores como la educación, la salud y la vivienda pueden tener un impacto significativo en la mejora de las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad. Reducir la pobreza no solo mejora la calidad de vida, sino que también tiene efectos a largo plazo en el desarrollo económico y social del municipio.

Importancia:

- Las inversiones que impactan la reducción de la pobreza son cruciales para mejorar el bienestar general de la población.
- Contribuye a la equidad social, pues las áreas más afectadas por la pobreza suelen ser prioritarias para recibir inversiones.
- Enfocar recursos en la reducción de la pobreza puede generar un ciclo positivo de desarrollo económico, ya que personas con mejores condiciones laborales y educativas pueden aportar más activamente a la economía.

3. Incremento de la calidad de vida

Descripción: Este criterio se refiere a cómo la inversión puede mejorar el bienestar general de la población en términos de salud, educación, infraestructura, seguridad y otros factores que influyen directamente en la calidad de vida. Invertir en sectores que

aumenten la calidad de vida, como la creación de espacios públicos, la mejora de los servicios de salud o la ampliación de la cobertura educativa, tiene un impacto directo en la satisfacción y el bienestar de los ciudadanos.

Importancia:

- La calidad de vida está estrechamente ligada a la felicidad, la productividad y el desarrollo personal de los individuos.
- Mejorar la calidad de vida puede reducir los problemas sociales derivados de la falta de acceso a servicios básicos, como el estrés por salud, la inseguridad por falta de vivienda, o la falta de oportunidades educativas.
- Es un criterio integral que abarca no solo aspectos económicos, sino también sociales y emocionales, permitiendo medir el progreso de una comunidad más allá de los indicadores económicos.

4. Mayor demanda pública

Descripción: Este criterio evalúa qué tan urgente es la demanda de ciertos servicios o sectores en la comunidad. Por ejemplo, si hay una alta demanda pública de viviendas accesibles, de servicios de salud o de drenaje pluvial, esto indica que estos sectores necesitan una atención prioritaria. La demanda pública también puede reflejarse en quejas o peticiones recurrentes de los ciudadanos, así como en datos estadísticos que evidencian carencias o necesidades específicas.

Importancia:

- Ayuda a orientar las inversiones hacia áreas donde la comunidad ha expresado mayor necesidad o demanda.
- Este criterio puede reflejar la urgencia en sectores que tienen alta insatisfacción o déficit de cobertura, como la salud en zonas rurales o la falta de espacios educativos en áreas densamente pobladas.

- Responde directamente a las expectativas y necesidades de la ciudadanía, asegurando que los recursos públicos se asignen de manera que generen soluciones a problemas inmediatos y perceptibles por la población.

Relación entre los criterios

Cuando se utiliza una matriz de Holmes para determinar los montos que deberían ser invertidos en estos sectores, la combinación de estos criterios permite priorizar aquellos proyectos o sectores que tengan un mayor impacto en la comunidad de manera integral:

- Número de beneficiarios asegura que las inversiones lleguen a una amplia población.
- Reducción de la pobreza garantiza que se aborden las desigualdades y que las inversiones contribuyan a mejorar las condiciones de vida de los más vulnerables.
- Incremento de la calidad de vida se enfoca en mejorar aspectos fundamentales como salud, educación y entorno, asegurando el bienestar de la comunidad.
- Mayor demanda pública prioriza aquellas necesidades que la población considera más urgentes, lo que refleja una respuesta directa a las expectativas y problemas sociales.

El uso de estos criterios ayuda a las autoridades municipales a tomar decisiones fundamentadas y justas sobre cómo asignar los recursos limitados de manera que generen el mayor beneficio posible para la población en su conjunto.

Tabla 3

Método de Consenso a través de la Matriz de Priorización de Holmes (Número de Beneficiarios)

Variables	Agua y Alcantarillado	Industria, Comercio y Turismo	Salud	Educación	Medio ambiente	Cultura y Recreación	Deportes	Vivienda	Obras y Servicios Comunitarios	Infraestructura Vial	Fortalecimiento Municipal	Total
Agua y Alcantarillado		1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	8
Industria, Comercio y Turismo	0		0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Salud	0	1		1	1	0	0	1	1	1	1	7
Educación	0	1	0		1	1	0	1	0	0	1	5
Medio ambiente	0	0	0	0		0	0	1	0	0	0	1
Cultura y Recreación	0	1	1	0	1		0	1	0	0	0	4
Deportes	0	1	1	1	1	1		1	0	1	0	7
Vivienda	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Obras y Servicios Comunitarios	0	1	0	1	1	1	1	1		1	0	7
Infraestructura Vial	1	1	0	1	1	1	0	1	0		0	6
Fortalecimiento Municipal	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		8
Escalas												
Criterio Principal	1											
Criterio Secundario	0											

Nota: Elaboración propia.

Tabla 4

Método de Consenso de Criterios a través de la Matriz de Priorización de Holmes (Reducción de la Pobreza)

Variables	Agua y Alcantarillado	Industria, Comercio y Turismo	Salud	Educación	Medio ambiente	Cultura y Recreación	Deportes	Vivienda	Obras y Servicios Comunitarios	Infraestructura Vial	Fortalecimiento Municipal	Total
Agua y Alcantarillado		1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	7
Industria, Comercio y Turismo	0		1	0	1	1	1	0	0	1	1	6
Salud	1	0		0	1	1	1	0	1	1	0	6
Educación	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	10
Medio ambiente	0	0	0	0		1	1	0	0	0	0	2
Cultura y Recreación	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	1
Deportes	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
Vivienda	1	1	1	0	1	1	1		1	1	1	9
Obras y Servicios Comunitarios	0	1	0	0	1	1	1	0		1	0	5
Infraestructura Vial	0	0	0	0	1	1	1	0	0		0	3
Fortalecimiento Municipal	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1		6
Escalas												
Criterio Principal	1											
Criterio Secundario	0											

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 5

Método de Consenso de Criterios a través de la Matriz de Priorización de Holmes (Incremento de la Calidad de Vida)

Variables	Agua y Alcantarillado	Industria, Comercio y Turismo	Salud	Educación	Medio ambiente	Cultura y Recreación	Deportes	Vivienda	Obras y Servicios Comunitarios	Infraestructura Vial	Fortalecimiento Municipal	Total
Agua y Alcantarillado		1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	7
Industria, Comercio y Turismo	0		0	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Salud	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	10
Educación	1	1	0		1	1	1	0	1	1	1	8
Medio ambiente	0	0	0	0		1	1	0	1	1	1	5
Cultura y Recreación	0	0	0	0	0		1	0	0	0	0	1
Deportes	0	0	0	0	0	0		0	0	0	1	1
Vivienda	1	1	0	1	1	1	1		1	1	1	9
Obras y Servicios Comunitarios	0	1	0	0	0	1	1	0		0	0	3
Infraestructura Vial	0	1	0	0	0	1	1	0	1		1	5
Fortalecimiento Municipal	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0		3
Escalas												
Criterio Principal	1											
Criterio Secundario	0											

Nota: Elaboración propia.

Tabla 6

Método de Consenso de Criterios a través de la Matriz de Priorización de Holmes (Mayor demanda pública)

Variables	Agua y Alcantarillado	Industria, Comercio y Turismo	Salud	Educación	Medio ambiente	Cultura y Recreación	Deportes	Vivienda	Obras y Servicios Comunitarios	Infraestructura Vial	Fortalecimiento Municipal	Total
Agua y Alcantarillado		1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	9
Industria, Comercio y Turismo	0		0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Salud	0	1		0	1	1	1	1	1	1	1	8
Educación	0	1	1		0	1	0	1	1	1	1	7
Medio ambiente	0	1	0	1		1	0	0	0	1	1	5
Cultura y Recreación	0	0	0	0	0		0	0	0	1	1	2
Deportes	0	1	0	1	1	1		0	1	1	1	7
Vivienda	1	1	0	0	1	1	1		1	1	1	8
Obras y Servicios Comunitarios	0	1	0	0	1	1	0	0		1	1	5
Infraestructura Vial	0	1	0	0	0	0	0	0	0		1	2
Fortalecimiento Municipal	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		1
Escalas												
Criterio Principal	1											
Criterio Secundario	0											

Nota: Elaboración propia.

Tabla 7*Resultados del Método de Consenso a través de la Matriz de Holmes*

Sector	1er Criterio	2do Criterio	3er Criterio	4to Criterio	Total	%
Agua y Alcantarillado	8	7	7	9	31	14%
Industria, Comercio y Turismo	2	6	3	1	12	5%
Salud	7	6	10	8	31	14%
Educación	5	10	8	7	30	14%
Medio ambiente	1	2	5	5	13	6%
Cultura y Recreación	4	1	1	2	8	4%
Deportes	7	0	1	7	15	7%
Vivienda	0	9	9	8	26	12%
Obras y Servicios Comunitarios	7	5	3	5	20	9%
Infraestructura Vial	6	3	5	2	16	7%
Fortalecimiento Municipal	8	6	3	1	18	8%
Total	55	55	55	55	220	100%

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 8

Matriz de Propuesta de asignación de recursos por Sector (Parte 1)

Sectores (Ejes)	Objetivos	Proyectos Estratégicos	Porcentaje sugerido
Agua y Alcantarillado Sanitario	Ampliar la red de Cobertura de agua potable en el municipio de Matagalpa	Construcción de Sistemas de Agua Potable en la zona rural Apertura de Pozos en la Zona Rural Legalización de fuentes de agua en conflicto en la zona rural Elaboración de un plan de Concientización de manejo y reforestación de las fuentes de agua	14%
	Ampliar la cobertura de la red de alcantarillado sanitario	Construcción de Sistemas sanitarios individuales para sitios sin conexión a sistema sanitario Elaboración de Estudio para Sistema de Drenaje Pluvial en la ciudad. Construcción de sistema de Drenaje Pluvial en barrios con condiciones topográficamente adversas.	
Industria, Comercio y Turismo	Organización de pequeños comerciantes	Construcción de Parque de Ferias	5%
	Ordenamiento del Comercio en Avenidas principales	Liberación de espacios públicos	
	Turismo	Construcción de Espacios para reubicación de comerciantes ubicados en avenidas principales	
Salud	Dotar de instalaciones y equipos necesarios en labores medicas	Mantenimiento y reinauguración de Edificaciones turísticas e históricas propiedad de la comuna Ampliación, reparación y mantenimiento de Centros de Salud del Municipio Dotación de equipos médicos	14%
Educación	Mejorar la infraestructura escolar	Construcción, ampliaciones y rehabilitaciones de centros escolares del municipio	14%

Nota: Elaboración Propia

Tabla 9

Matriz de Propuesta de Asignación de recursos por sector (parte 2)

Sectores (Ejes)	Objetivos	Proyectos Estratégicos	Porcentaje sugerido
Medio ambiente	Protección del Caudal del Rio Grande de Matagalpa	Dragado y Construcción de Gaviones a las orillas del Rio Grande de Matagalpa	6%
	Reducir los riesgos de la población ante la contaminación	Ampliación del Muro perimetral de los Vertederos del Municipio	
	Reducir los riesgos de la población ante desastres naturales	Construcción de Muros de Contención en Zonas de riesgo de la ciudad.	
Cultura y Recreación	Dotar de infraestructura adecuada para el desarrollo de la cultura y recreación	Construcción, ampliaciones y rehabilitaciones de casas de cultura y recreación del municipio	4%
Deportes	Promover el deporte en todas sus disciplinas	Reparación y Mantenimiento de instalaciones Deportivas	7%
		Construcción de Nuevo Estadio de Beisbol	
		Obras Complementarias para el Polideportivo Matagalpa	
Vivienda	Acciones para promover la obtención de terrenos y viviendas propias a personas de escasos recursos	Compra de Terrenos para lotificación	12%
		Ejecución de programas de viviendas en conjunto con el INVUR	
		Construcción de Viviendas a personas de extrema pobreza	

Nota: Elaboración Propia

Tabla 10

Matriz de Propuesta de Asignación de recursos por sector (Parte 3)

Sectores (Ejes)	Objetivos	Proyectos Estratégicos	Porcentaje sugerido
Obras y Servicios Comunitarios	Mejorar la infraestructura de edificaciones de uso público	Ampliación y Mejoramiento de los Mercados	9%
		Ampliación y mejoramiento de los cementerios municipales	
	Obras de Emergencia ante desastres y emergencias críticas	Acondicionamiento del Rastro Municipal	
		Mejoramiento de Parques y bulevares municipales	
		Obras de Construcción en zonas afectadas por desastres naturales	
		Obras complementarias en viviendas con infraestructura en estado crítico	
Infraestructura Vial	Desarrollo de la Infraestructura Vial Urbana	Construcción, Ampliación y Reparación de infraestructura vial Urbana	7%
	Desarrollo de la Infraestructura Vial Rural	Construcción, Ampliación y Reparación de infraestructura vial Rural	
Fortalecimiento Municipal	Desarrollo de la Capacidad operativa administrativa	Adquisición de Mobiliario y Equipos Nuevos	8%
	Desarrollo de la Capacidad de los Servicios Municipales	Adquisición de Maquinaria de Recolección de desechos sólidos	
	Desarrollo de la Capacidad de Ejecución de Proyectos mediante Administración Directa	Adquisición de Módulo de Construcción	

Nota: Elaboración Propia

MODELO DE PLAN DE ACCION Y PROYECTOS ESTRATEGICOS SUGERIDOS

El siguiente apartado representa el marco de acción estratégica institucional para el periodo 2025-2027, construido sobre la base de un claro diagnóstico del estado de situación de las transferencias municipales y el uso de las mismas, la cadena de resultados, los bienes y servicios institucionales y los usuarios.

De tal forma que se conduzca la gestión institucional de manera armonizada entre el largo, el mediano y el corto plazo bajo el enfoque del modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo. Plan de acción que responde a los principales problemas, debilidades y/o necesidades municipales identificadas.

Como elementos técnicos de mejora de la planificación base de mediano plazo, se incorpora además de la meta estratégica, la línea base, dirección responsable, indicador, porcentaje de transferencia propuesto, las acciones mínimas esperadas, sugerencias generales y los medios de verificación de la acción.

A continuación, se presentan las matrices del plan de acción:

Tabla 11

Eje: Agua y Alcantarillado Sanitario

Meta Estratégica				
	Contribuir al desarrollo del municipio a través de la construcción y mejoramiento de la Infraestructura de Agua potable y alcantarillado sanitario.			
Línea base	Ampliar la red de cobertura de agua potable, drenaje pluvial y alcantarillado sanitario en la zona urbana y rural.			
Dirección Responsable	Dirección de Proyectos / Dirección de Infraestructura			
Indicador	Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Porcentaje propuesto	14%			
Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 33,546,899.96	2026 C\$ 33,546,899.96	2027 C\$ 33,546,899.96	Total C\$ 100,640,699.88
Acciones mínimas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de factibilidad y diseño de Drenaje pluvial del casco urbano. 2. Apertura de Pozos en la Zona Rural 3. Legalización de fuentes de agua en conflicto en la zona rural 4. Construcción de sistemas de agua potable en la zona rural 5. Construcción de Sistemas sanitarios individuales para sitios sin conexión a sistema sanitario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de plan de concientización de manejo y reforestación de las fuentes de agua. 2. Reparación de Drenaje Pluvial en barrios con condiciones topográficamente adversas. 3. Construcción de sistemas de agua potable en la zona rural 4. Construcción de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reparación de Drenaje Pluvial en barrios con condiciones topográficamente adversas. 2. Apertura de Pozos en la Zona Rural 3. Construcción de sistemas de agua 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de las familias beneficiadas en el acceso al agua potable mediante las acciones llevadas a cabo por la comuna. 2. Disminución del riesgo de inundación del casco urbano en periodos lluviosos. 3. Mejorar los índices de aceptación por

Sistemas sanitarios individuales para sitios sin conexión a sistema sanitario.

potable en la zona rural
4. Construcción de Sistemas sanitarios individuales para sitios sin conexión a sistema sanitario.

parte de la población con respecto a las obras ejecutadas por la Alcaldía.

Sugerencias Generales

- Brindar financiamiento complementario a través de los Ingresos propios u financiamiento especial mediante el Gobierno Central para la ejecución del proyecto: **Reparación de Drenaje Pluvial en barrios con condiciones topográficamente adversas.**

Medios de verificación (cumplimiento)

- Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica
- Informe de Ejecución Presupuestaria.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 12

Eje: *Industria, Comercio y Turismo*

Meta Estratégica	Contribuir al desarrollo del municipio a través del fomento general del Comercio y el Turismo como medio para la creación de oportunidades de empleo, la redistribución de recursos y la mejora de la calidad de vida.
Línea base	Organización y ordenamiento del Comercio de los pequeños negocios y fomentar el turismo en el municipio.
Dirección Responsable	Dirección de Promoción Social / Departamento de Económica Creativa
Indicador	Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.
Porcentaje propuesto	5%

Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 11,981,035.70	2026 C\$ 11,981,035.70	2027 C\$ 11,981,035.70	Total C\$ 35,943,107.10
Acciones mínimas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de factibilidad y diseño de la Construcción de Nuevo parque de Ferias 2. Liberación de espacios públicos 3. Construcción de Espacios para reubicación de comerciantes ubicados en avenidas principales 4. Mantenimiento y reinauguración de edificaciones turísticas e históricas propiedad de la comuna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de Nuevo parque de Ferias 2. Liberación de espacios públicos 3. Construcción de Espacios para reubicación de comerciantes ubicados en avenidas principales 4. Mantenimiento y reinauguración de edificaciones turísticas e históricas propiedad de la comuna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de Nuevo parque de Ferias 2. Liberación de espacios públicos 3. Construcción de Espacios para reubicación de comerciantes ubicados en avenidas principales 4. Mantenimiento y reinauguración de edificaciones turísticas e históricas propiedad de la comuna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenamiento del Comercio Local 2. Desarrollo del Turismo como medio para generar ingresos económicos, empleos y contribuir al desarrollo socioeconómico. 3. Preservar la cultura y el patrimonio natural del municipio.
Sugerencias Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación con las diferentes instituciones implicadas como: INTUR, POLICIA NACIONAL y comerciantes del sector privado. 			
Medios de verificación (cumplimiento)	<ul style="list-style-type: none"> -Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica - Informe de Ejecución Presupuestaria. 			

Nota: Elaboración Propia

Tabla 13

Eje: Salud

Meta Estratégica	Contribuir al desarrollo de la Infraestructura y equipamiento de los Centros de salud del Municipio para el mejoramiento de la atención médica y la experiencia de los pacientes.			
Línea base	Dotar de instalaciones y equipos necesarios a los Centros de Salud del Municipio			
Dirección	Dirección de Proyectos			
Responsable	Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Indicador				
Porcentaje propuesto	14%			
Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 33,546,899.96	2026 C\$ 33,546,899.96	2027 C\$ 33,546,899.96	Total C\$ 100,640,699.88
Acciones mínimas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> Ampliaciones en Centros de Salud Construcción de Obras Complementarias en Centros de Salud Dotación de mobiliario y equipo médico a centros de salud del municipio. Rehabilitación de Centros de salud del municipio. 	<ol style="list-style-type: none"> Ampliaciones en Centros de Salud Construcción de Obras Complementarias en Centros de Salud Dotación de mobiliario y equipo médico a centros de salud del municipio. Rehabilitación de Centros de salud del municipio. 	<ol style="list-style-type: none"> Ampliaciones en Centros de Salud Construcción de Obras Complementarias en Centros de Salud Dotación de mobiliario y equipo médico a centros de salud del municipio. Rehabilitación de Centros de salud del municipio. 	<ol style="list-style-type: none"> Instalaciones modernas y bien mantenidas reduzcan el riesgo de infecciones. Un entorno confortable y accesible contribuye a una recuperación más rápida. Entorno adecuado que facilite la proporción de distintos

tratamientos médicos con eficacia y rapidez.

Sugerencias Generales

- Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación con el Ministerio de Salud y financiar en la medida de lo posible con complementos presupuestarios de Ingresos Propios.

Medios de verificación (cumplimiento)

- Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica
- Informe de Ejecución Presupuestaria.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 14

Eje: Educación

Meta Estratégica	Contribuir al desarrollo de la Infraestructura de los Centros Escolares del Municipio			
Línea base	Dotar de instalaciones escolares de calidad para contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza y el rendimiento escolar de los estudiantes			
Dirección Responsable Indicador	Dirección de Proyectos Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Porcentaje propuesto	14%			
Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 33,546,899.96	2026 C\$ 33,546,899.96	2027 C\$ 33,546,899.96	Total C\$ 100,640,699.88
Acciones mínimas esperadas	1. Construcción de Centros Escolares 2. Rehabilitación de Centros Escolares	1. Construcción de Centros Escolares	1. Construcción de Centros Escolares	1. Facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje

	3. Construcción de Obras Complementarias en Centros Educativos	2. Rehabilitación de Centros Escolares	2. Rehabilitación de Centros Escolares	2. Fomentar el interés académico
	4. Obras de Mantenimiento en Centros escolares	3. Construcción de Obras Complementarias en Centros Educativos	3. Construcción de Obras Complementarias en Centros Educativos	3. Influir en la motivación, la estimulación y el entusiasmo de los docentes.
		4. Obras de Mantenimiento en Centros escolares	4. Obras de Mantenimiento en Centros escolares	4. Incrementa el sentido de pertenencia
Sugerencias Generales	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación con el Ministerio de Educación y financiar en la medida de lo posible con complementos presupuestarios de Ingresos Propios. 			
Medios de verificación (cumplimiento)	<ul style="list-style-type: none"> -Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica - Informe de Ejecución Presupuestaria. 			

Nota: Elaboración Propia

Tabla 15

Eje: Medio Ambiente

Meta Estratégica	Promover acciones y ejecutar obras que permitan gestionar los recursos naturales, conservar la biodiversidad y reducir la contaminación
Línea base	Preservar los recursos naturales y controlar la contaminación.

Dirección Responsable Indicador	Dirección de Proyectos			
	Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Porcentaje propuesto	6%			
Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 14,377,242.84	2026 C\$ 14,377,242.84	2027 C\$ 14,377,242.84	Total C\$ 43,131,728.52
Acciones mínimas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dragado del Rio Grande de Matagalpa 2. Construcción de gaviones en la ribera del Rio Grande de Matagalpa 3. Construcción de Muros de contención en zonas de riesgo de la ciudad. 4. Obras de ampliación en los vertederos municipales 5. Promover la educación ambiental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dragado del Rio Grande de Matagalpa 2. Estudio de factibilidad de nuevo vertedero municipal. 3. Construcción de Muros de contención en zonas de riesgo de la ciudad. 4. Obras de ampliación en los vertederos municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dragado del Rio Grande de Matagalpa 2. Construcción de nuevo vertedero municipal. 3. Construcción de Muros de contención en zonas de riesgo de la ciudad. 4. Obras de ampliación en los vertederos municipales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la educación ambiental 2. Asegurar infraestructura adecuada para tratamiento de desechos sólidos. 3. Administrar de forma adecuada los recursos naturales 4. Fomentar el uso adecuado de los suelos.
Sugerencias Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación de las autoridades competentes en el tema. • Realizar campañas de concientización sobre manejo adecuado de los recursos naturales y la protección del medio ambiente. 			
Medios de verificación (cumplimiento)	<ul style="list-style-type: none"> -Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica - Informe de Ejecución Presupuestaria. 			

Nota: Elaboración propia

Tabla 16

Eje: Cultura y Recreación

Meta Estratégica	Promover acciones y ejecutar obras que permitan el desarrollo de la cultura y la recreación sana en el municipio.			
Línea base	Aseguramiento de infraestructura adecuada para el ejercicio de la cultura y la recreación sana.			
Dirección Responsable	Dirección de Proyectos / Dirección de Infraestructura Vial			
Indicador	Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Porcentaje propuesto	4%			
Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 9,584,828.56	2026 C\$ 9,584,828.56	2027 C\$ 9,584,828.56	Total C\$ 28,754,485.68
Acciones mínimas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción, ampliación y rehabilitación de casas de cultura del municipio 2. Obras complementarias al Teatro Municipal 3. Obras Complementarias al Centro Cultural Héroes y Mártires 4. Financiar proyectos de rehabilitación, equipamiento y/o 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción, ampliación y rehabilitación de casas de cultura del municipio 2. Obras complementarias al Teatro Municipal 3. Obras Complementarias al Centro Cultural Héroes y Mártires 4. Financiar proyectos de rehabilitación, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción, ampliación y rehabilitación de casas de cultura del municipio 2. Obras complementarias al Teatro Municipal 3. Obras Complementarias al Centro Cultural Héroes y Mártires 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con infraestructura apropiada para la realización de actividades culturales. 2. Impulsar, mantener y resaltar las diferentes expresiones culturales del

	construcción de infraestructura cultural	equipamiento y/o construcción de infraestructura cultural	4. Financiar proyectos de rehabilitación, equipamiento y/o construcción de infraestructura cultural	3. Promover la identidad nacional. municipio.
Sugerencias Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación de las autoridades competentes en el tema. • Realizar campañas de promoción de las culturas y tradiciones culturales. 			
Medios de verificación (cumplimiento)	-Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica - Informe de Ejecución Presupuestaria.			

Nota: Elaboración propia

Tabla 17

Eje: Deportes

Meta Estratégica	Promover acciones y ejecutar obras que permitan la práctica del deporte en todas sus disciplinas.			
Línea base	Aseguramiento de infraestructura apropiada para el desarrollo del deporte en el municipio.			
Dirección Responsable	Dirección de Proyectos / Dirección de Infraestructura Vial			
Indicador	Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Porcentaje propuesto	7%			
Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 16,773,449.98	2026 C\$ 16,773,449.98	2027 C\$ 16,773,449.98	Total C\$ 50,320,349.94

Acciones mínimas esperadas

1. Reparación de instalaciones deportivas
2. Construcción de obras complementarias en las instalaciones deportivas existentes
3. Rehabilitación de instalaciones deportivas
4. Obras complementarias al Polideportivo Matagalpa

1. Construcción de Nuevo Estadio de Beisbol
2. Construcción de obras complementarias en las instalaciones deportivas existentes
3. Rehabilitación de instalaciones deportivas
4. Obras complementarias al Polideportivo Matagalpa

1. Construcción de Nuevo Estadio de Beisbol
2. Construcción de obras complementarias en las instalaciones deportivas existentes
3. Rehabilitación de instalaciones deportivas
4. Obras complementarias al Polideportivo Matagalpa.

1. Aumento del valor comercial de la zona donde se ubican las instalaciones deportivas
2. Ejercicio de las diferentes disciplinas deportivas en condiciones apropiadas.
3. Las infraestructuras deportivas tienen que ser referentes turísticos del municipio
4. Fomentar la práctica deportiva en los habitantes que promueva el desarrollo de una vida sana.

Sugerencias Generales

- Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación de las autoridades competentes en el tema.
- Realizar campañas de promoción de las instalaciones deportivas.
- Solicitar en la medida que sea posible apoyo monetario por parte del Gobierno Central y el INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES
- Asignar partidas presupuestarias con Ingresos Propios

Medios de verificación (cumplimiento)

- Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica
- Informe de Ejecución Presupuestaria.

)

Nota: Elaboración Propia

Tabla 18

Eje: Viviendas

Meta Estratégica	Asegurar acciones que promuevan la obtención de terrenos y viviendas que dignifiquen la vida de la población matagalpina.			
Línea base Dirección Responsable Indicador	Promover la obtención de terrenos y viviendas financiados a la población matagalpina. Dirección de Proyectos / Dirección de Infraestructura Vial Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Porcentaje propuesto	12%			
Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	2025 C\$ 28,754,485.68	2026 C\$ 28,754,485.68	2027 C\$ 28,754,485.68	Total C\$ 86,263,457.04
Acciones mínimas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de terrenos para Lotificar 2. Ejecución de Obras para acondicionamiento de lotificaciones 3. Construcción de viviendas financiadas a través del PROGRAMA INVUR 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de terrenos para Lotificar 2. Ejecución de Obras para acondicionamiento de lotificaciones 3. Construcción de viviendas financiadas a través del PROGRAMA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de terrenos para Lotificar 2. Ejecución de Obras para acondicionamiento de lotificaciones 3. Construcción de viviendas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar seguridad y estabilidad a las familias matagalpinas a través de la obtención de un terreno. 2. Contribuir a la

	INVUR	financiadas a través del PROGRAMA INVUR	estabilidad y economía familiar a través de la obtención de una vivienda digna. 3. Contribuir al aumento de valor de las propiedades mediante las obras de urbanización de las lotificaciones.
Sugerencias Generales	<ul style="list-style-type: none"> ● Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación de las autoridades competentes en el tema. ● Solicitar en la medida que sea posible recursos y acompañamiento por parte de INVUR ● Asignar partidas presupuestarias con Ingresos Propios 		
Medios de verificación (cumplimiento)	<ul style="list-style-type: none"> -Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica - Informe de Ejecución Presupuestaria. 		

Nota: Elaboración Propia

Tabla 19

Eje: Obras y Servicios Comunitarios

Meta Estratégica	Contribuir al desarrollo de la infraestructura de uso público y atender las necesidades de la comunidad.
Línea base	Mejorar la infraestructura de edificaciones de uso público y realizar obras de emergencia a familias en riesgo.

**Dirección
Responsable
Indicador**

Dirección de Proyectos / Dirección de Infraestructura Vial
Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.

Porcentaje propuesto

9%

**Asignación de Fondos
(Según Transferencia
2025)**

**2025
C\$ 21,565,864.26**

**2026
C\$ 21,565,864.26**

**2027
C\$ 21,565,864.26**

**Total
C\$ 64,697,592.78**

**Acciones mínimas
esperadas**

1. Obras de mejoramiento en Mercados Municipales
2. Obras de mejoramiento en cementerios municipales
3. Acondicionamiento de Rastro Municipal
4. Mejoramiento de parques y bulevares del municipio
5. Obras de acondicionamiento en zonas afectadas por desastres naturales o en riesgo.
6. Realización de Obras complementarias en viviendas con infraestructura en estado crítico para familias en extrema pobreza

1. Obras de mejoramiento en Mercados Municipales
2. Obras de mejoramiento en cementerios municipales
3. Acondicionamiento de Rastro Municipal
4. Mejoramiento de parques y bulevares del municipio
5. Obras de acondicionamiento en zonas afectadas por desastres naturales o en riesgo.
6. Realización de Obras complementarias en viviendas con infraestructura en estado crítico para familias en extrema pobreza

1. Obras de mejoramiento en Mercados Municipales
2. Obras de mejoramiento en cementerios municipales
3. Acondicionamiento de Rastro Municipal
4. Mejoramiento de parques y bulevares del municipio
5. Obras de acondicionamiento en zonas afectadas por desastres naturales o en riesgo.
6. Realización de Obras complementarias en viviendas con

1. Dotar de infraestructuras adecuadas para el uso público para fomentar el comercio.
2. Brindar seguridad a las familias en riesgo a través del mejoramiento de la infraestructura de viviendas.
3. Poseer infraestructuras públicas que promuevan el esparcimiento y la recreación de las familias.

infraestructura
en estado
crítico para
familias en
extrema
pobreza

Sugerencias Generales

- Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación de las autoridades competentes en el tema.
- Asignar partidas presupuestarias con Ingresos Propios

**Medios de
verificación
(cumplimiento)**

- Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica
- Informe de Ejecución Presupuestaria.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 20

Eje: Infraestructura Vial

Meta Estratégica	Desarrollo de la infraestructura vial en la zona urbana y rural.			
Línea base Dirección Responsable Indicador	Construir, rehabilitar y mejorar las vías de comunicación en la zona urbana y rural. Dirección de Infraestructura Vial Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.			
Porcentaje propuesto	7%			
	2025	2026	2027	Total

Asignación de Fondos (Según Transferencia 2025)	C\$ 16,773,449.98	C\$ 16,773,449.98	C\$ 16,773,449.98	C\$ 50,320,349.94
Acciones mínimas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rehabilitación de calles y caminos 2. Construcción de calles y caminos 3. Construcción de adoquinados en las comunidades y la zona urbana 4. Construcción de calles de concreto hidráulico en la zona urbana y las comunidades 5. Construcción, rehabilitación y mejoramiento de puentes en la zona urbana y rural. 6. Construcción de andenes y gradas en la zona urbana y rural 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rehabilitación de calles y caminos 2. Construcción de calles y caminos 3. Construcción de adoquinados en las comunidades y la zona urbana 4. Construcción de calles de concreto hidráulico en la zona urbana y las comunidades 5. Construcción, rehabilitación y mejoramiento de puentes en la zona urbana y rural. 6. Construcción de andenes y gradas en la zona urbana y rural 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rehabilitación de calles y caminos 2. Construcción de calles y caminos 3. Construcción de adoquinados en las comunidades y la zona urbana 4. Construcción de calles de concreto hidráulico en la zona urbana y las comunidades 5. Construcción, rehabilitación y mejoramiento de puentes en la zona urbana y rural. 6. Construcción de andenes y gradas en la zona urbana y rural 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar el transporte de personas y mercancías, lo que promueve el desarrollo de actividades productivas. 2. Dotar de infraestructura vial que permita integrar al municipio a nuevos y diversos mercados. 3. Proveer de infraestructura vial que reduzca los costos operativos a los comerciantes y agricultores. 4. Lograr que las personas se desplacen con mayor facilidad a sus lugares de trabajo, a la escuela, al hospital, y que

los negocios puedan transportar sus mercancías.
5. Garantizar una circulación segura y eficiente de vehículos y peatones.

Sugerencias Generales

- Llevar a cabo las acciones propuestas en coordinación de las autoridades competentes en el tema.
- Asignar partidas presupuestarias con Ingresos Propios

Medios de verificación (cumplimiento)

- Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica
- Informe de Ejecución Presupuestaria.

Nota: Elaboración propia

Tabla 21

Eje: Fortalecimiento Municipal

Meta Estratégica	Desarrollo de la infraestructura y la capacidad operativa de la municipalidad
Línea base	Adquisición de mobiliario, maquinaria y equipos nuevos que aseguren las actividades operativas de la municipalidad
Dirección Responsable Indicador	Dirección de Administración / Gerencia Municipal Cumplimiento de las acciones mínimas esperadas durante el periodo determinado.

Porcentaje propuesto

8%

Asignación de Fondos
(Según Transferencia
2025)

2025
C\$ 19,169,657.12

2026
C\$ 19,169,657.12

2027
C\$ 19,169,657.12

Total
C\$ 57,508,971.36

Acciones mínimas
esperadas

1. Adquisición de mobiliario y equipos nuevos que faciliten las labores administrativas
2. Adquisición Maquinarias de Recolección de basura y desechos sólidos
3. Adquisición progresiva de maquinaria para el Módulo de Construcción
4. Ampliación de edificios municipales

1. Adquisición de mobiliario y equipos nuevos que faciliten las labores administrativas
2. Adquisición Maquinarias de Recolección de basura y desechos sólidos
3. Adquisición progresiva de maquinaria para el Módulo de Construcción
Ampliación de edificios municipales

1. Adquisición de mobiliario y equipos nuevos que faciliten las labores administrativas
2. Adquisición Maquinarias de Recolección de basura y desechos sólidos
3. Adquisición progresiva de maquinaria para el Módulo de Construcción
Ampliación de edificios municipales

1. Dotar de los equipos necesarios para las labores administrativas
2. Asegurar las rutas de recolección de basura y desechos sólidos en los diferentes barrios de la ciudad.
3. Contar con maquinaria apropiada para la ejecución de proyectos mediante la administración directa
4. Poseer con instalaciones adecuadas para la atención al público.

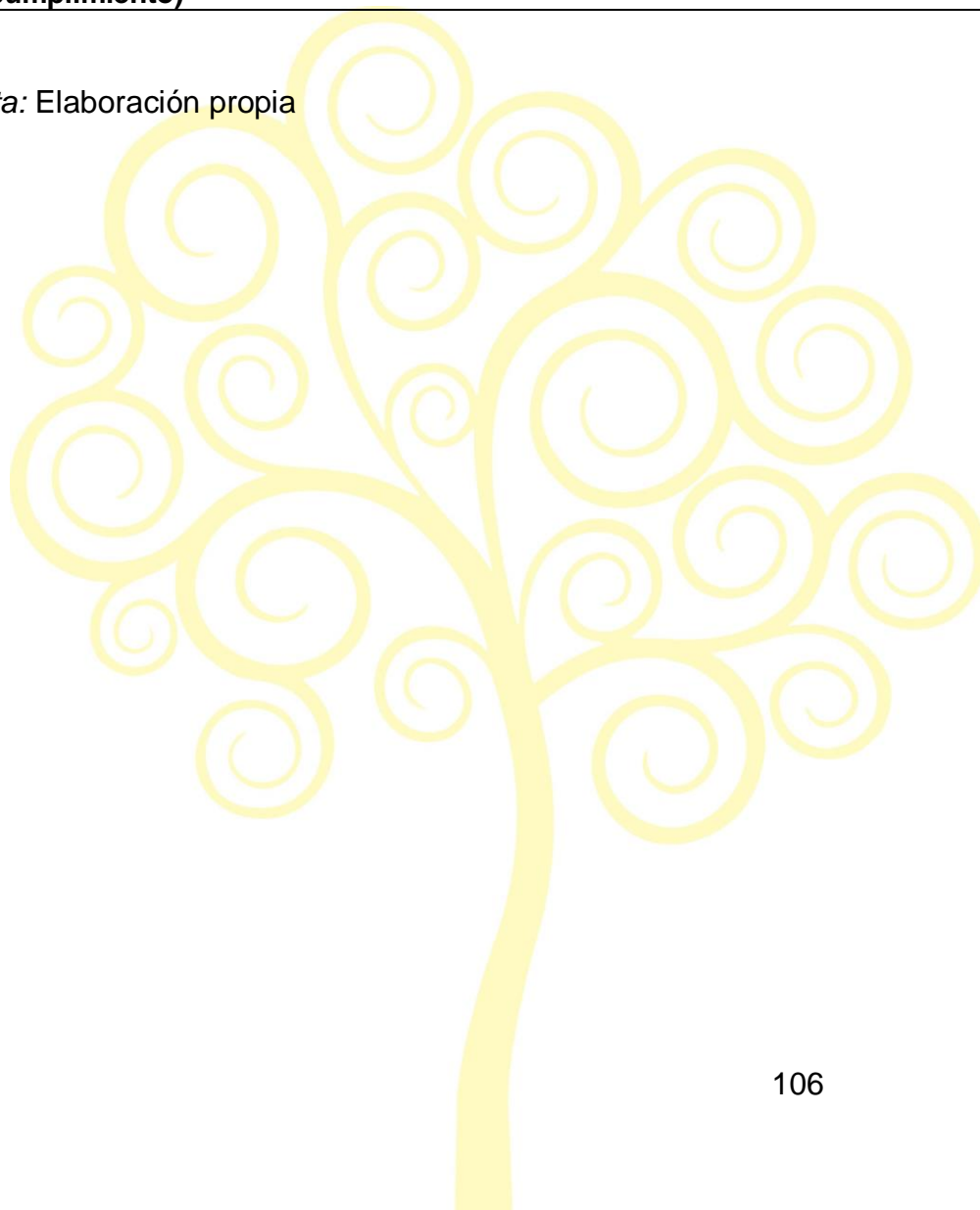
Sugerencias Generales

- Complementar la inversión mediante recursos provenientes de Ingresos Propios

**Medios de
verificación
(cumplimiento)**

- Informe de evaluación anual de cumplimiento de metas estratégica
 - Informe de Ejecución Presupuestaria.
-

Nota: Elaboración propia



MONITOREO Y EVALUACIÓN:

El éxito del plan estratégico dependerá de un sistema de monitoreo y evaluación continuo que permita realizar ajustes oportunos en caso de desvíos. Las principales acciones a tomar para garantizar el monitoreo eficaz incluyen:

- Revisión periódica de informes de progreso: Se debe implementar un sistema de reportes mensuales sobre el avance de cada proyecto y el uso de los fondos y ser presentados ante las autoridades superiores para su evaluación y seguimiento.
- Evaluaciones trimestrales de ejecución: Revisar de manera continua los plazos, costos y calidad de los proyectos en ejecución, especialmente los fondos externos (Transferencias de Capital y Donaciones Internas)
- Encuestas de satisfacción ciudadana: Para conocer la percepción de la población sobre la ejecución de los proyectos y la calidad de los servicios recibidos.

PRESUPUESTO Y RECURSOS:

Para garantizar que el plan estratégico se ejecute correctamente, se debe asignar un presupuesto adecuado y asegurar la disponibilidad de recursos. Esto incluirá:

- Fondos provenientes de las transferencias de capital e ingresos propios.
- La utilización controlada del endeudamiento para proyectos de gran envergadura.
- Recursos destinados a la capacitación del personal y la mejora de la infraestructura tecnológica para el monitoreo y la transparencia.

CONCLUSIÓN:

Este Plan Estratégico está diseñado para mejorar la ejecución de las Transferencias de Capital en el municipio de Matagalpa, optimizando los recursos disponibles y mejorando la eficiencia y transparencia de los proyectos de inversión. La clave para su éxito radica en la planificación adecuada, la participación activa de los ciudadanos y una gestión financiera transparente y eficiente. Con un enfoque integral en los sectores prioritarios y el fortalecimiento de la capacidad institucional, este plan puede generar resultados significativos en el desarrollo económico y social del municipio.

QUINTA PARTE: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

Luego de realizar un análisis de la ejecución presupuestaria de las transferencias de capital en la Alcaldía Municipal de Matagalpa. Se concluyó:

Las Transferencias de Capital son recursos financieros que el Gobierno Central transfiere a los gobiernos municipales con el objetivo de complementar el financiamiento para el desarrollo de las competencias que le establece la Ley de Municipios. La ejecución del periodo 2022-2024 demuestra un alto grado de ejecución física y financiera, que ha sido invertido en diferentes sectores (ítems) según las prioridades y líneas de actuación establecidas por las autoridades del Gobierno Municipal.

Existe un alto índice de satisfacción por parte de la población matagalpina con respecto a la ejecución de obras municipales, las cuales incluyen aspectos como: acceso a servicios básicos, reducción de la pobreza y calidad de las obras ejecutadas. No obstante, también existen áreas de mejora para la comuna como lo es el tiempo de ejecución de las obras y la ejecución de proyectos que la mayoría de la comunidad considere prioritarias para lograr un mayor índice de satisfacción y bienestar común.

Se determinó que la falta de planificación ha ocasionado problemas como la realización excesiva de modificaciones presupuestaria y la sub ejecución de las transferencias de capital en el año corriente, lo que puede derivar en futuros recortes al monto de la transferencia; por lo que se procedió a realizar recomendaciones para fomentar la planificación estratégica de los recursos como una herramienta esencial para guiar la inversión municipal, definir las metas y los objetivos a mediano y largo plazo, así como tomar en consideración los sectores (ítems) que la población considera prioritarios.

De esta forma se puede asegurar que el desarrollo del municipio sea integral, inclusivo y sostenible, al tiempo que mejora la eficiencia en el uso de los recursos y responda de manera proactiva a los desafíos futuros, tomando así en consideración las propuestas recomendadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azcarraga, S. (16 de Agosto de 2021). *SIMLA.COM*. Obtenido de [https://www.simla.com/blog/analisis-came#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20CAME%20\(Corregir%2C%20Adaptar,las%20amenazas%20externas%20del%20mercado.](https://www.simla.com/blog/analisis-came#:~:text=El%20An%C3%A1lisis%20CAME%20(Corregir%2C%20Adaptar,las%20amenazas%20externas%20del%20mercado.)
- Bruzon Delgado, L. (2011). *Autonomía Política, Gobernanza Municipal en Centroamérica y República Dominicana*. Universidad de California.
- Cabrera, Adame, C. J., Gutierrez, Lara, A., & Antonio, Miguel, R. (2005). Principales indicadores financieros y del sector externo de la economía mexicana. México: Universidad Autónoma de México.
- Campos Arenas, A. (2021). *Métodos Mixtos de Investigación*. Magisterio.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Gadea Soler, E., & Díez Ácimas, L. Á. (2014). *Régimen Jurídico de las Cooperativas de Cantabria*. Madrid: Dickinson S.L.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Hermosilla, Pla, J. (2003). *El desarrollo local en cortes de Pallá*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua. (2003). *Ley 466, Ley de Transferencias Municipales a los municipios de Nicaragua*. La Gaceta, Diario Oficial.
- Ley 550, Ley de Administración Financiera y de Régimen Presupuestario. (2005). *Ley 550, Ley de Administración Financiera y de Régimen Presupuestario*. La Gaceta, Diario Oficial.
- Ley 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales. (2012). *Ley 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales*. La Gaceta Diario Oficial.
- Ley No.376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal. (2001). *Ley No.376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal*. La Gaceta, Diario Oficial.
- Ley No.40, Ley de Municipios con Reformas Incorporadas. (2012). *Ley No.40, Ley de Municipios con Reformas Incorporadas*. La Gaceta Diario Oficial.
- Martínez D. y Milla A. (2012), *La elaboración de plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Edición, Díaz de Santo de España.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: LIMUSA- Noriega Editores.

Olivera Gomez, D. A., & Cano Flores, M. (Martes de Agosto de 2021). *La evaluación del desempeño a nivel municipal*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/13CA201202.pdf>

Páramo Morales, D., Campo Sierra, S. J., & Maestre Matos, L. M. (2020). *Métodos de Investigación Cualitativa*. Santa Marta, Colombia: Unimagdalena.

Sanchez Albavera, F. (2013). *Planificación Estratégica y Gestión Pública por objetivos*. Santiago de Chile: Cepal.

Sanchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA*. Bubok Publishing.

Stewart, L. (2021). Unidad de Análisis en Investigación. Recuperado el 16 de Febrero de 2025, de Atlas.ti: <https://atlasti.com/es/research-hub/unidad-de-analisis-en-investigacion>

Tijerina Guajardo, J. A., & Medellín Ruiz, A. (2000). *La dependencia financiera de los Gobiernos Locales en México*. Centro de Análisis y Difusión Económica.

Valle, D. (2020). *Las Obras Públicas en Nicaragua*. Managua: Creative Commons.

ANEXOS

Anexo #1 - Entrevista dirigida a la Directora de Finanzas



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
UNAN- Managua

GUIA DE ENTREVISTA

Estimado y estimada participante la presente guía responde a la realización de una entrevista con el fin de recolectar información relacionada a las Transferencias Municipales recibidas por la Alcaldía Municipal de Matagalpa y su incidencia en los principales sectores económicos del municipio.

Los datos e información que usted proporcione son confidenciales y serán utilizados únicamente para responder a la investigación titulada “Plan Estratégico de Asignación de Recursos provenientes de las Transferencias de Capital del Gobierno Central para la Alcaldía Municipal de Matagalpa, periodo 2025-2027”.

Agradecemos su tiempo y toda la información brindada.

Nombre: Heyling Lourdes Rivera Díaz –Directora de Finanzas **Fecha:**

Organización a la que pertenece: Alcaldía Municipal de Matagalpa

Hora inicio: **Hora Finalización:**


A. Descripción de las Transferencias Municipales

1. ¿Las Transferencias Municipales son parte del Presupuesto Municipal?
2. ¿Qué tipo de Transferencias Municipales son las que recibe la Alcaldía Municipal de Matagalpa?
3. ¿Los Montos recibidos en concepto de Transferencias son permanentes o varían cada año?
4. ¿Qué porcentaje representan las Transferencias Municipales según el total del Presupuesto Municipal de Ingresos?
5. ¿Durante los últimos años cuales han sido los sectores con mayor financiamiento a través de las Transferencias Municipales?
6. ¿Existe un plan estratégico de asignación de fondos para las Transferencias Municipales?

Anexo # 4- Informe de Captación de las Transferencias



MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
TRANSFERENCIAS E INFORMACION MUNICIPAL



Gobierno de Reconciliación
y Unidad Nacional
El Pueblo, Presidente!

EJERCICIO 2023, USUARIO Berman Perez , MATAGALPA
27-Jan-2025 : 09:46:04

Transferencias de Capital
[Registro de Desembolsos](#) | [Consulta Proyectos](#) | [Aprobar Informes de Ejec.](#) | [Modificaciones](#)

[Inicio](#) / [Cerrar sesión](#)

[IMPRIMIR](#)

Transferencias de Capital / Proyectos Registro de Desembolsos

Consolidado - Rentas del Tesoro - FONIM


Departamento/Municipio	Presupuesto Actualizado	Desembolsos			Total
		Primero	Segundo	Tercero	
MATAGALPA					
C\$ Ejecutado = % Porcentaje		C\$48,066,870=100.00%	C\$48,066,870=100.00%	C\$18,990,536=79.02%	C\$115,124,276.42=95.80%
346000 - MATAGALPA	120,167,176	48,066,870	48,066,870	24,033,436	120,167,176.00
C\$ Saldo por Desembolso / Total :		0	0	5,042,899.58	5,042,899.58

- ▶ **CLASIFICADORES**
- ▶ **TRANSFERENCIAS MUNICIPALES**
 - PPTO. INICIAL Y ACTUALIZADO
 - CARGA-USO TRANSF. CAPITAL
 - CARGA-USO TRANSF. CORRIENTE
- ▶ **TRANSFERENCIAS DE CAPITAL**
 - REGISTRO DE DESEMBOLSOS
 - CONSULTA PROYECTOS
 - APROBAR INFORMES DE EJEC.
 - MODIFICACIONES
- ▶ **TRANSFERENCIAS CORRIENTES**
 - REGISTRO DE DESEMBOLSOS
 - CONSULTA GASTOS
 - APROBAR INFORMES DE EJEC.
 - MODIFICACIONES
- ▶ **PRESUPUESTO MUNICIPAL**
- ▶ **GESTION DE REQUISITOS**
 - RESULTADO DEL AÑO PRESUPUESTARIO
- ▶ **CONSULTAS Y REPORTES**
 - MENÚ
- ▶ **ADMINISTRACIÓN DE USUARIOS**
 - ALTAS
 - BAJAS
 - MODIFICACIONES
 - LISTADO DE USUARIOS
 - ASIGNAR PERFIL ENTE RECTOR

Anexo # 5- Informe de Ejecución de las Transferencias por Sector (ítem)



MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO
TRANSFERENCIAS E INFORMACION MUNICIPAL



EJERCICIO 2023, USUARIO Berman Perez , MATAGALPA
27-Jan-2025 : 11:08:34

CLASIFICADORES

TRANSFERENCIAS MUNICIPALES

PPTO. INICIAL Y ACTUALIZADO
CARGA-USO TRANSF. CAPITAL
CARGA-USO TRANSF. CORRIENTE

TRANSFERENCIAS DE CAPITAL

REGISTRO DE DESEMBOLSOS
CONSULTA PROYECTOS
APROBAR INFORMES DE E.JEC.

MODIFICACIONES

TRANSFERENCIAS CORRIENTES

REGISTRO DE DESEMBOLSOS
CONSULTA GASTOS
APROBAR INFORMES DE E.JEC.

MODIFICACIONES

PRESUPUESTO MUNICIPAL

RESULTADO DEL AÑO PRESUPUESTARIO

CONSULTAS Y REPORTES

MENÚ

ADMINISTRACIÓN DE USUARIOS

ALTAS
BAJAS
MODIFICACIONES
LISTADO DE USUARIOS
ASIGNAR PERFIL ENTE RECTOR

Transferencias de Capital

[Registro de Desembolsos](#) | [Consulta Proyectos](#) | [Aprobar Informes de Ejec.](#) | [Modificaciones](#)

[Inicio / Cerrar sesión](#)

**Detalle de Proyectos
Municipio de Matagalpa**

Ppto de Transf Aprobado: C\$ 120,167,176.00
Ppto de Transf Actualizado: C\$ 120,167,176.00

Código	Nombre Proyecto	Fuente	Prog. Inicial			Modificaciones		Prog. Actualizada		Ejecución Acum.		% Ejecución		Saldo
			Financiero	Físico	U.M.	Financiero	Físico	Financiero	Físico	Financiero	Físico	Financiero	Físico	Financiero
1	CONSTRUCCION,MANTENIMIENTO Y REPARACION DE CALLES...	11	60,480,553.68	3,280	metros	-3,699.93	0	60,476,853.75	3,280	60,476,853.75	3,280	100	100	.00
2	COMPRA DE MAQUINARIA	11	16,720,000.00	4	Maquinaria	-5,520,000.00	0	11,200,000.00	4	11,200,000.00	4	100	100	.00
3	SALUD	11	6,008,358.80	6	C.Salud	14,631.11	0	6,022,989.91	6	6,022,989.91	6	100	100	.00
4	AGUA Y SANEAMIENTO	11	9,012,538.20	10	Unidad	1,536,512.14	0	10,549,050.34	10	6,737,574.01	10	63.87	100	3,811,476.33
5	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE INSTALACIONES MUNICI...	11	2,280,000.00	1	Edificio	1,544,124.83	0	3,824,124.83	1	2,592,701.58	1	67.8	100	1,231,423.25
6	EDUCACION	11	9,657,366.52	10	Escuelas	131,905.06	0	9,789,271.58	10	9,789,271.58	10	100	100	.00
7	DEPORTIVO	11	7,000,000.00	2	Inst.Dep.	-2,005,529.03	0	4,994,470.97	2	4,994,470.97	2	100	100	.00
8	CONSTRUCCION DE CAUCES GAVIONES Y MUROS EN LAS OR...	11	7,508,358.80	450	metros	4,302,057.97	0	11,810,416.77	450	11,810,416.77	450	100	100	.00
9	OBRAS DE ACONDICIONAMIENTO EN LOTIFICACIONES DEL M...	11	1,500,000.00	1	Unidad	-2.15	0	1,499,997.85	1	1,499,997.85	1	100	100	.00
Total			120,167,176.00			.00		120,167,176.00		115,124,276.42				5,042,899.58

Navegar: (En texto agregar "%") Campo?

Consulta en tabla TM_PROYECTOS tiene 9 registro(s)

Anexo # 6- Informe de Ingresos Municipales

Fecha: 27/01/2025 02:33:15 PM

MUNICIPALIDAD DE MATAGALPA PRESUPUESTO Y EJECUCION DE INGRESOS MENSUALES MES DE: DICIEMBRE/2023

Pag. 5

CODIGO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO ANUAL	PRESUPUESTO MENSUAL	INGRESOS DEL MES	% DE CUMPL.	INGRESOS ACUMULADOS
163242	Constancia De Uso Del Suelo	1,050.00	700.00	0.00	0.00	1,050.00
163246	Derechos De Línea	966.80	-11,183.20	0.00	0.00	966.80
163250	Tasas por servicios de transporte terrestre	126,675.00	-28,575.00	2,650.00	0.00	126,675.00
163251	Permisos Provisionales	19,600.00	-24,800.00	1,000.00	0.00	19,600.00
163259	Otras Tasas Por Servicios De Transporte Terrestre	107,075.00	-3,775.00	1,650.00	0.00	107,075.00
170000	TRANSFERENCIAS, SUBSIDIOS Y DONACIONES CORRIENTES	18,073,669.44	-2,102,480.39	29,919.29	0.00	18,073,669.44
172000	Transferencias Corrientes del Sector Público	18,073,669.44	-2,102,480.39	29,919.29	0.00	18,073,669.44
172100	Transferencias corrientes de la administración central	18,073,669.44	-2,102,480.39	29,919.29	0.00	18,073,669.44
172130	Transferencias Corrientes De Ley No. 466	15,154,498.00	0.00	0.00	0.00	15,154,498.00
172150	Transferencias Corrientes Por Recaudaciones Forestales	72,863.36	72,863.36	216.27	0.29	72,863.36
172160	Transferencias Corrientes Por Recaudaciones Mineras	2,382.48	2,382.48	0.00	0.00	2,382.48
172170	Transferencias Corrientes Por Recaudación Del Isc-imi (energía)	403,273.77	222,273.77	29,703.02	13.36	403,273.77
172180	Transferencias Corrientes Por Recaudación Del Isc- Azúcar	0.00	-2,400,000.00	0.00	0.00	0.00
172190	Otras Transferencias Corrientes De La Administración Central	2,440,651.83	0.00	0.00	0.00	2,440,651.83
200000	ACTIVOS NO FINANCIEROS	247,961,582.18	-889,619.69	723,406.30	0.00	242,134,776.68
210000	RECURSOS PROCEDENTES DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	6,498,626.86	-1,503,069.43	292,107.89	0.00	6,498,626.86
211000	Venta de Activos Fijos	6,498,626.86	-1,503,069.43	292,107.89	0.00	6,498,626.86
211100	Venta De Tierras Y Terrenos	6,498,626.86	-1,503,069.43	292,107.89	0.00	6,498,626.86
220000	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	241,462,955.32	613,449.74	431,298.41	70.30	235,636,149.82
221000	Donaciones de Capital del Sector Privado	1,552,287.57	152,797.20	74,950.00	49.05	1,552,287.57
221100	Donaciones De Capital De Personas Naturales	1,552,287.57	152,797.20	74,950.00	49.05	1,552,287.57
222000	Transferencias de Capital del Sector Público	239,910,667.75	460,652.54	356,348.41	77.35	234,083,862.25
222100	Transferencias de capital de la administración central	120,167,176.00	0.00	0.00	0.00	120,167,176.00
222110	Transferencias De Capital Ley No. 466	120,167,176.00	0.00	0.00	0.00	120,167,176.00
222200	Transferencias De Capital De Instituciones Descentralizadas	118,158,142.83	460,260.00	356,260.00	77.40	112,331,337.33
222700	Transferencias de capital de empresas públicas no financieras	1,585,348.92	392.54	88.41	22.52	1,585,348.92
222720	Transferencias De Capital De Empresas Públicas Municipales	1,585,348.92	392.54	88.41	22.52	1,585,348.92
300000	ACTIVOS FINANCIEROS	113,365,397.38	471,288.69	177,965.58	37.76	113,365,397.38
310000	DISMINUCIÓN DE ACTIVOS FINANCIEROS	93,365,397.38	471,288.69	177,965.58	37.76	93,365,397.38
316000	Recuperación de Documentos y Cuentas	4,164,988.69	471,288.69	177,965.58	37.76	4,164,988.69

Anexo # 7- Guía de Observación

Guía de Observación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR
UNAN- Managua

Nombre del Observador: _____

Ubicación: _____

Tiempo de observación: _____

Nº de la observación: _____

Áreas que se va observar: _____

No.	Ítems	Si	No	Observación
1	Las transferencias son Fondos Complementarios			
2	Se entregan las rendiciones de cuenta de transferencias en tiempo y forma			
3	Cumplen con la asignación de fondos a los sectores determinados por Ley			
4	El monto de las Transferencias en Constante a través del tiempo			
5	Existe planificación estratégica en la asignación de fondos derivados de transferencias			
6	Se realizan modificaciones presupuestarias internas concerniente al uso de las transferencias por sector			
7	Se ejecutan totalmente las transferencias en el año corriente			
8	Existen recortes al monto de las transferencias desde el Gobierno Central			
9	La población demuestra estar contenta con la asignación de montos por sector correspondiente a transferencias			
10	Existe equidad en la asignación de fondos por sector			
11	Existe dependencia económica de las Transferencias para ejecutar proyectos			
12	Se ejecutan proyectos emblemáticos a través de Transferencias			

Anexo # 8- Encuesta



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA RECINTO UNIVERSITARIO "RUBEN DARÍO" ENCUESTA

Dirigida a familias de los barrios de la Zona Central de la ciudad de Matagalpa.

Estimados encuestados: se está realizando una investigación acerca de la ejecución de transferencias municipales, la cual se hace con el objetivo de indagar la satisfacción percibida de los proyectos de inversión ejecutados por la Alcaldía de Matagalpa. Los datos que usted proporcionará, igual que sus opiniones, serán de gran utilidad y se manejarán con mucha discreción. De antemano le agradezco por su valiosa colaboración.

1. ¿Está usted al tanto de las obras públicas que se han realizado en el municipio en los últimos 3 años?
- Si _____ -No _____
2. En general, ¿Cómo calificaría las obras públicas realizadas en su barrio, comunidad o municipio?
- Muy satisfecho _____ - Poco Satisfecho _____ -Insatisfecho _____
3. ¿Cómo considera la calidad de las obras públicas realizadas (calles, puentes, parques, centros de salud, escuelas, entre otros) en su ciudad o comunidad?
-Excelente _____ - Buena _____ -Mala _____
4. ¿En qué medida las obras públicas han mejorado la calidad de vida en su barrio, comunidad o municipio?
- Mucho _____ -No mucho _____ -Nada _____
5. ¿Como valora el impacto que han tenido las obras públicas en la movilidad y el transporte en su barrio, comunidad o municipio?
- Positivo _____ -Neutro _____ -Negativo _____
6. ¿Cree que las obras públicas fueron realizadas en el plazo establecido?
- Si, si cumplieron los plazos _____ -No, hubo retrasos _____ - No tengo información _____
7. ¿Considera que las obras públicas fueron necesarias y priorizadas adecuadamente para el bienestar del barrio, comunidad o municipio?
-Totalmente necesarios _____ -No eran necesarias _____ -No fueron adecuadamente priorizadas _____
8. ¿De los siguientes sectores (ítems) cuales considera que deberían tener más inversión?
- Agua y Alcantarillado _____ - Viviendas _____ - Salud _____ -Educación _____
Obras y Servicios Comunitarios _____ Turismo _____ Medio ambiente _____
9. ¿Considera que las obras públicas realizadas han contribuido a mejorar el acceso a servicios básicos (agua, electricidad, transporte, alcantarillado)?
-Si _____ -No mucho _____ -Nada _____
10. ¿Está usted satisfecho/a con el resultado final de las obras públicas en su barrio, comunidad o municipio?
- Muy satisfecho _____ -Poco Satisfecho _____ -Insatisfecho _____

