

Elaboración de Manual de Presupuesto para la Alcaldía Municipal de Mateare, período 2025-2027.

Elaboration of the Budget Manual for the Municipal Government of Mateare, period 2025-2027

Autora:

Lic. Ruth del Carmen Sánchez Sánchez

Afiliación institucional Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de posgrado Maestría en Finanzas Municipales

Correo: sanchezruth1521970@gmail.com

ruthjohnna@yahoo.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8001-8344>

Coautor:

Msc. Brigitte Izamar Canales Estrada

Departamento de Economía

Área del conocimiento de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua

Correo: brigitte.canales@unan.edu.ni

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9982-7256>

Resumen

Esta investigación se enfocó en analizar la gestión presupuestaria de la Alcaldía de Mateare, con el objetivo de identificar áreas de mejora y fortalecer la gestión financiera. Se utilizó una metodología descriptiva, combinando análisis documental, informes, entrevistas y grupos focales. Los principales hallazgos revelaron la ausencia de un manual de presupuesto formalizado, lo que genera ineficiencias y dependencia de la experiencia de los funcionarios. La falta de procedimientos estandarizados y la concentración de funciones limitan la eficacia del control interno, a pesar del uso del SIAFM. Se concluye que es crucial fortalecer los controles internos, cumplir con las NTCI y mejorar la participación en la formulación y modificación del presupuesto. La implementación de medidas correctivas, basada en la Matriz de Evaluación de Control Interno, es esencial para una gestión pública eficiente y transparente. El fortalecimiento de la gestión presupuestaria no solo mejorará la administración de recursos, sino que también fortalecerá la confianza ciudadana.

Palabras Clave: Presupuesto Municipal, Control Interno, Gestión Pública.

Abstrac

This research focused on analyzing the budget management of the Mayor's Office of Mateare, with the aim of identifying areas for improvement and strengthening financial management. A descriptive methodology was used, combining documentary analysis, surveys, interviews and focus groups. The main findings revealed the absence of a formalized budget manual, which generates inefficiencies and dependence on the experience of officials. The lack of standardized procedures and the concentration of functions limit the effectiveness of internal control, despite the use of the SIAFM. It is concluded that it is crucial to strengthen internal controls,

comply with the NTCI and improve participation in the formulation and modification of the budget. The implementation of corrective measures, based on the Internal Control Evaluation Matrix, is essential for efficient and transparent public management. Strengthening budget management will not only improve resource management, but will also strengthen citizen confidence.

Keywords: Municipal Budget, Internal Control, Public Management.

Introducción

La gestión presupuestaria municipal es un pilar esencial para el desarrollo local y la provisión eficiente de servicios públicos. En el contexto de la Alcaldía de Mateare, esta investigación se centra en el análisis detallado del proceso presupuestario, desde su formulación hasta su evaluación, con el objetivo de identificar áreas de mejora y fortalecer la gestión financiera. Específicamente, se busca describir el procedimiento de elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación del presupuesto municipal, así como determinar el grado de cumplimiento de los principios y Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) en cada etapa del ciclo presupuestario.

El estudio se propone examinar a fondo las prácticas actuales de la Alcaldía en relación con el manejo de sus recursos financieros. Esto implica analizar cómo se formulan y ejecutan los presupuestos, cómo se realizan los controles internos y cómo se evalúa el desempeño financiero. Al identificar las fortalezas y debilidades del proceso presupuestario, se busca proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y la implementación de mejoras que promuevan la eficiencia y la transparencia en la gestión pública.

La implementación efectiva de los hallazgos de esta investigación requiere el compromiso de la máxima autoridad municipal y la participación activa de los responsables de cada área involucrada. La delegación clara de funciones y la capacitación continua son esenciales para asegurar la correcta aplicación de los

procedimientos y el cumplimiento de las normativas vigentes. El seguimiento y la evaluación periódica del proceso presupuestario permitirán identificar áreas de mejora y garantizar la sostenibilidad de la gestión financiera municipal.

En última instancia, esta investigación busca contribuir al fortalecimiento de la gestión presupuestaria en la Alcaldía de Mateare, promoviendo la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos. Los hallazgos y recomendaciones derivados de este estudio podrán servir como base para la toma de decisiones informadas y la implementación de políticas públicas que impulsen el desarrollo local y el bienestar de la comunidad.

Revisión de literatura

Antecedentes Teóricos

El presupuesto como un medio de control y planificación, sus raíces se remontan al sector gubernamental a finales del siglo XVIII, específicamente en el Reino Unido, cuando los planes de gasto se presentaban al parlamento británico para el uso eficiente de los recursos (Navarrete, 2024) , citando a (Del Río, 2009, pág. 23).

Etimológicamente, la palabra “presupuesto” deriva del latín “PRE” (antes de) y “SUPUESTO” (hecho, formado), significado “Antes de hecho”. Esta subraya su naturaleza como una proyección y anticipación de los recursos y su aplicación.

Antecedentes de Campo

Ámbito Internacional

La función estatal en el siglo XX ha evolucionado al Estado de ser administrador a un proveedor masivo de servicios a la ciudadanía. Esto se observa tanto en países desarrollados como en América Latina, lo que resalta la expansión de sus funciones estatales (Cullell, 2014). Aunque exista diferencias en los niveles de desarrollo y

los sistemas políticos, la divergencia en la capacidad fiscal y en los sistemas de prestación de servicio incide en las cifras de ingresos y gastos.

En este contexto, el presupuesto municipal se crea como instrumento fundamental para la planificación, análisis, monitoreo y control de los recursos. Aviano (2022) destaca la propuesta de la CEPAL, que enfatiza la importancia del presupuesto municipal. Esta visión resalta como el presupuesto debe considerar los elementos claves para las políticas de desarrollo local. La elaboración de un presupuesto tiene como objetivos principales instrumentar la ejecución de políticas públicas, asignar eficientemente los recursos, equilibrar la centralidad normativa con descentralización operativa y producir información de variables reales y financieras (Aviano, 2022, pág. p.4)

Mamani (2023) desde Argentina, en su informe sobre “Presupuesto Municipal”, profundiza en cómo estos instrumentos permiten visualizar cuantitativa y monetariamente los recursos y las prioridades para el beneficio de la población. Su investigación en la Cuenca Carbonífera reveló que el procedimiento habitual para formular el presupuesto municipal coincide con la normativa legal, aunque puede verse afectado por factores como líneas políticas, experiencias personales, niveles educativos, y circunstancias coyunturales (Mamani, 2023, pág. 1). Este estudio resalta la necesidad de mejorar la recaudación de impuestos y la eficiencia en el uso de los recursos municipales.

En Perú, Olortegui Cabrera (2022) examinó la relación entre el Control Interno y la Ejecución Presupuestal en la Dirección Regional de la Producción. Su investigación de corte transversal y diseño no experimental encontró una relación significativa entre un control interno adecuado y la ejecución presupuestal. Los hallazgos revelaron que, aunque el control interno fue bajo en un 49%, un nivel alto (53%) también se observó, sugiriendo la importancia de fortalecer los mecanismos de control para una mejor ejecución presupuestaria (Olortegui, 2022, pp. 20-21).

Finalmente, Añorve (2024) EN México, en su tesis sobre Presupuesto basado en Resultados en el H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, señala que el Presupuesto por Programas es el antecedente inmediato de esta metodología. Esta visión Institucional vincula la construcción del presupuesto con el proceso de planificación, coordinando los resultados anuales y asignando recursos en función de las necesidades a largo y mediano plazo (García, 2024, p. 37). Esto resalta la evolución hacia un enfoque más orientado a resultados y al logro de objetivos estratégicos.

Ámbito de Nacional (Nicaragua)

En Nicaragua, las investigaciones también han abordado la planificación y el presupuesto municipal. Rayo-Montoya y Puerta (2017) analizaron el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) en la Alcaldía de Siuna, identificando los criterios para la distribución del presupuesto, los factores que influyen en su ejecución (como la capacidad técnica, disponibilidad de recursos, polarizados política y cambios climático), y la incidencia de la participación ciudadana. Destacan que el PDM, como herramienta metodológica, está definido por el nuevo sistema de Planificación de Desarrollo Humano, un proceso incluye, participativo y democrático, sustentado en la Ley de Municipio. Se establecen criterios para las asignaciones presupuestales basados en la población beneficiada cobertura territorial, sectores menos favorecidos y filiación políticas electoral (Chavarria, 2017, p. 42).

Por su parte, Evelyn Flores Rayo y Yasmira Lisbette Arostegui García (2016) propusieron una metodología para la vinculación de la Planificación y el Presupuesto en la Asamblea Nacional de Nicaragua. Su objetivo fue establecer orientaciones y directrices que creen un vínculo interdependiente entre ambos, enfatizando que el Plan Operativo Anual (POA) es fundamental para respaldar el Plan Estratégico Institucional. Subrayan que las asignaciones estratégicas de recursos requieren fortalecer procesos técnicos para la distribución de fondos financieros, y que esta vinculación entre planificación y presupuesto es una herramienta central para

mejorar la administración de los recursos y facilitar el seguimiento y evaluación de las policías institucionales (Rayo & Garcia, 2016, p. 7). Sus hallazgos, obtenidos a través de entrevistas encuestas a persona clave, reforzaron la percepción sobre la necesidad de esta vinculación (Evelyn & Lisbette, 2016, p. 37)

Análisis y Conclusión de los Antecedentes

En la revisión de la literatura se observa una similitud en el proceso presupuestario a nivel global, latinoamericano y en Nicaragua, especialmente en el ámbito municipal. La constante es el reconocimiento del presupuesto como una herramienta fundamental para la planificación y el control de los recursos, orientada al desarrollo y al bienestar de la población.

Existe una clara evolución desde una concepción histórica del presupuesto como un mero instrumento de control gubernamental (Navarrete, 2024) hacia una herramienta integral de gestión y desarrollo territorial (Aviano, 2022). La expansión de las funciones estatales a lo largo del siglo XX (Cullell, 2014) ha intensificado la necesidad de presupuestos eficientes y orientados.

Las investigaciones destacan la importancia de la planificación estratégica como base la formulación presupuestaria, particularmente el Presupuesto por Programa y el Presupuesto basado en Resultados (Añorve, 2024). Estos enfoques buscan vincular directamente la asignación de recursos con el cumplimiento de objetivos y la provisión de bienes y servicios a la ciudadanía.

A nivel municipal, los estudios señalan que, si bien existen normativas legales que rigen el proceso presupuestario, su formulación puede verse influenciada por diversos factores, incluyendo aspectos políticos y humanos (Mamani L. t., 2023). La efectividad de la ejecución presupuestario está intrínsecamente ligada a la solidez del Control Interno (Olortegui, 2022).

En el contexto nicaragüense, específicamente en las municipalidades, se refuerza la idea de la planificación del presupuesto por Programa con una visión de bienestar familiar, alineados con los lineamientos del Modelo del Buen Gobierno y Municipal. La estrategia del 22.5% de transferencias del Ministerio de Hacienda y Crédito Público para la dignificación de sectores vulnerables, incluida en el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan contra la Pobreza, evidencia un enfoque social y participativo en la asignación de recursos. Este proceso se adhiere al ciclo presupuestario establecido por la Ley 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal. La participación ciudadana y la articulación institucional son elementos cruciales para la ejecución efectiva de los planes de desarrollo y la asignación presupuestal (Chavarria, 2017, p. 42)

En síntesis, la literatura revisada subraya que la gestión presupuestaria, especialmente en el ámbito municipal, es un proceso complejo que abarca desde sus fundamentos teóricos y normativos hasta su implementación práctica, requiriendo una sólida vinculación entre planificación, control interno, participación ciudadana y una orientación clara hacia el logro de resultados en beneficio de la comunidad.

Material y Método

La presente investigación adoptó un diseño descriptivo, combinando elementos cualitativos, para obtener una comprensión integral del proceso presupuestario en la Alcaldía Municipal de Mateare.

El estudio se centró en la Alcaldía Municipal de Mateare, analizando el impacto de la ausencia de un manual de presupuesto en su gestión financiera. Se consideraron diversos actores y fuentes de información, incluyendo:

- Funcionarios de la Alcaldía de Mateare.
- Organismos financiadores y entidades reguladoras relacionadas con la gestión municipal.

- Legislación y normativas que rigen el presupuesto municipal.

La investigación empleó un enfoque cualitativo-descriptivo, complementado con elementos cuantitativos. Se realizó un análisis documental exhaustivo y se recopilaron datos a través de entrevistas y grupos focales.

La población objetivo fue la Alcaldía Municipal de Mateare principalmente:

- Funcionarios de diversas áreas de la Alcaldía.
- Grupos de interés relevantes para la gestión presupuestaria.
- Residentes del municipio de Mateare.

Las unidades de análisis de la investigación incluyeron:

- presupuestario de la Alcaldía de Mateare.
- Documentos normativos y financieros relevantes.
- Percepciones y experiencias de los participantes.

Se realizaron entrevistas con funcionarios clave para obtener información detallada sobre el proceso presupuestario, identificar desafíos y necesidades, y recopilar sugerencias para la mejora.

Se organizaron grupos focales con empleados municipales y expertos en finanzas públicas para discutir temas clave, explorar diversas perspectivas y validar información.

Resultados y Discusión

En la planificación presupuestaria de la Alcaldía de Mateare para el lapso 2015-2025, se ha dado relevancia a la concordancia entre los ingresos y gastos proyectados y las actividades propias del municipio. La alcaldesa, a través de un acuerdo, dirige el proceso administrativo interno de elaboración del presupuesto, formando una comisión especial junto a la comisión técnica municipal.

La comisión, esencial para la gestión financiera, opera bajo la supervisión de la máxima autoridad y colabora estrechamente con la Dirección Administrativa Financiera y Planificación. Esta comisión garantiza que el presupuesto municipal se elabore y ejecute de manera eficiente y transparente, alineándose con los objetivos y normativas vigentes, y asegurando el beneficio para la comunidad.

La Alcaldía Municipal de Mateare se enfrenta a desafíos significativos en su gestión presupuestaria debido a la ausencia de un manual de presupuesto formalizado. Esta carencia se traduce en prácticas donde la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Inversión Anual (PIA) dependen en gran medida de la experiencia de los funcionarios, a pesar de la existencia de documentos como el Manual de Organización y Funciones (MOF) y las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

La falta de procedimientos estandarizados genera ineficiencias notables. La concentración de funciones en el contador, responsable del módulo de presupuesto, limita la supervisión de partidas y presupuestos de proveedores. Asimismo, las modificaciones presupuestarias y la formulación del presupuesto carecen de la participación de los responsables de ejecución y presupuesto, respectivamente, lo que puede resultar en desviaciones y falta de control.

Aunque la Alcaldía utiliza el Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAFM) para la formulación presupuestaria, aplicando la técnica de presupuesto por programas, la ausencia de un manual formalizado dificulta la estandarización y eficacia de los controles. Los controles presupuestarios recaen en el contador, el encargado de presupuesto y la directora administrativa financiera, quienes complementan el SIAFM con hojas de cálculo de Excel para monitorear contratos y proyectos.

Las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), establecidas por la Contraloría General de la República (CGR), son fundamentales para asegurar la administración eficaz y transparente de los recursos públicos. La Ley Orgánica de la Contraloría

General de la República (Ley No. 681) establece la obligatoriedad de estas normas y la responsabilidad de la máxima autoridad de asegurar su implementación y actualización, cuyo incumplimiento puede acarrear sanciones legales.

Para evaluar el cumplimiento de las NTCl, se utiliza la Matriz de Evaluación de Control Interno a los Sistemas de Administración, que consta de 125 preguntas y abarca áreas como presupuesto, administración financiera y contratación (Tabla 1). Los rangos de valoración (Alto, Medio, Bajo) indican el estado y progreso de los controles internos, permitiendo a la Alcaldía identificar áreas de mejora (Tabla 2).

Tabla 1: Matriz evaluación control interno al Sistema de Administración.

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN	N° Preguntas
Administración de Recursos Humanos	21
Planeación y Programación	8
Presupuesto	13
Administración Financiera	24
Contabilidad Integrada	10
Contratación y Administración de Bienes y Servicios	28
Inversiones en Proyectos y Programas	5
Tecnología de la Información	16
Total	125

Nota: Elaboración en base a la información de la Guía Especializada para la implementación del control interno en los municipios pág. 31

La Tabla 1, "Matriz de Evaluación de Control Interno al Sistema de Administración", trasciende la mera presentación de datos, constituyéndose en un instrumento crítico para la evaluación y el fortalecimiento de la gobernanza municipal; esta matriz, al desglosar los sistemas administrativos esenciales (recursos humanos, planeación,

presupuesto, finanzas, contabilidad, contratación, inversiones y tecnología), revela la intrincada red de controles que salvaguardan los recursos públicos y la integridad de la gestión; cada sistema, ponderado por el número de preguntas asignadas, refleja la complejidad y el riesgo inherente a sus procesos, permitiendo una evaluación precisa del cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI); en esencia, la tabla no solo diagnostica la salud del control interno, sino que también prescribe un camino hacia la mejora continua, fomentando la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la administración municipal, elementos indispensables para el desarrollo sostenible y la confianza ciudadana.

Tabla 2: Rangos y estatus para la Evaluación de control Interno aplicado a los sistemas de Administración.

VALORACIÓN	NIVEL	DESCRIPCIÓN
0	BAJO	Se requiere mejoras sustanciales para establecer o fortalecer las actividades de control en los sistemas de administración de la Entidad
1	BAJO	
2	BAJO	
3	MEDIO	Se requiere atender las áreas de oportunidad que fortalezcan las actividades de control
4	ALTO	Las actividades de control de los sistemas de administración están acordes con las características de la entidad y su marco jurídico aplicable. Es importante fortalecer su autoevaluación y mejora continua

Nota: Elaboración en base a la información de la Guía Especializada para la implementación del control interno en los municipios pág. 31

Esta tabla establece los rangos de valoración y los niveles de estatus para la evaluación del control interno aplicado a los sistemas de administración de una entidad municipal. La escala de valoración va de 0 a 4, donde 0 indica un nivel "BAJO" que requiere mejoras sustanciales en las actividades de control, y 4

representa un nivel "ALTO" donde las actividades de control están acordes con el marco jurídico aplicable, aunque se enfatiza la importancia de la autoevaluación y la mejora continua. Los valores intermedios (1 y 2) también corresponden a un nivel "BAJO", mientras que el valor 3 se clasifica como "MEDIO", señalando áreas de oportunidad para fortalecer los controles. Esta tabla proporciona un marco para medir y mejorar la eficacia del control interno en la administración municipal.

En el contexto de la Alcaldía Municipal de Mateare, el análisis presentado revela una serie de áreas críticas que requieren atención para fortalecer la gestión presupuestaria y el control interno. La ausencia de un manual de presupuesto formalizado, junto con la dependencia excesiva de la experiencia de los funcionarios, genera ineficiencias y dificulta la estandarización de procesos. La concentración de funciones y la falta de participación de los responsables en la formulación y modificación del presupuesto aumentan el riesgo de desviaciones y falta de control.

A pesar del uso del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAFM), la falta de procedimientos claros y documentados limita su eficacia. La necesidad de fortalecer los controles presupuestarios es evidente, así como la importancia de cumplir con las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) establecidas por la Contraloría General de la República (CGR).

La Matriz de Evaluación de Control Interno proporciona una herramienta valiosa para medir el cumplimiento de las NTCI e identificar áreas de mejora. La implementación de medidas correctivas basadas en los resultados de esta evaluación es esencial para garantizar una gestión pública eficiente, transparente y responsable.

El fortalecimiento de la gestión presupuestaria y el control interno en la Alcaldía de Mateare no solo mejorará la administración de los recursos públicos, sino que también fortalecerá la confianza de la ciudadanía en la gestión municipal.

Conclusiones

La descripción detallada del presupuesto municipal, fundamentada en la normativa vigente, ha permitido una comprensión exhaustiva de las etapas y de los actores involucrados en la gestión financiera. Se identificaron puntos críticos y formalidades esenciales en cada fase, desde la planificación inicial hasta la rendición de cuentas, sentando así una base sólida para la mejora continua del proceso.

El análisis del grado de cumplimiento de los principios y normas de control interno reveló áreas de oportunidades significativas para fortalecer la transparencia y la eficacia en la administración de los recursos municipales. Aunque se identificaron prácticas adecuadas, se evidenciaron aspectos susceptibles de optimización en la aplicación de los controles durante la elaboración, ejecución y cierre del presupuesto. Estas observaciones son cruciales, ya que constituyen el fundamento para las recomendaciones detalladas en el manual propuesto.

Finalmente, la elaboración y presentación de este manual al Concejo Municipal representa la culminación de los objetivos planteados. Este instrumento está diseñado para implementar mejores prácticas y fortalecer el sistema de control interno, proporcionando una guía práctica y actualizada para los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Mateare. Su aprobación y efectiva implementación serán determinantes para optimizar la gestión presupuestaria y promover una administración más transparente y responsable. Es importante reconocer que este estudio ofrece una solución concreta, la evaluación de su impacto a largo plazo y la percepción ciudadana sobre la transparencia presupuestaria constituyen valiosas líneas de investigación futuras.

Referencias Bibliográficas

Arbitrio, P. D. (1989). Decreto 455 plan de arbitrio. Gaceta No 144.

Asamblea Nacional. (2013). Ley de reformas a la Ley 466. La Gaceta, Diario Oficial.

Contraloría General de la República. (2015). Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional. (2013, enero). Ley de municipios. La Gaceta, Diario Oficial.

Asamblea Nacional. (2013, 10 de enero). Ley de régimen presupuestario municipal. La Gaceta, Diario Oficial.
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/A4011502D6B3890A06257B89005828C6?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/A4011502D6B3890A06257B89005828C6?OpenDocument)

Asamblea Nacional. (1985, 5 de enero). Constitución Política de la República de Nicaragua. <https://www.asamblea.gob.ni/assets/constitucion.pdf>

Asamblea Nacional. (2005). Ley de administración financiera y del régimen presupuestario. La Gaceta, Diario Oficial.

Ordenanza Municipal. (2020). Ordenanza Municipal. (Si es posible agregar el nombre de la municipalidad).

Contraloría General de la República. (2015). Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

Navarrete, M. A. (2024). Formulación del Presupuesto Municipal y Criterios en la ejecución de los Recursos. Universidad Autónoma de Querétaro.
<https://ring.uaq.mx/bitstream/123456789/10404/1/CAMAN-157371%20%28PDF%29.pdf>

Aviano, J. M. (diciembre de 2022). Propuesta de un Sistema de Dimensiones e indicadores de desarrollo territorial para la programación de presupuesto municipal en la provincia de Santa Fé, el caso de Rosario. Universidad Nacional de Rosario. <https://rehip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/ab26e777-ef6e-459a-96fc-c94d0e6ba217/content>

Cullell, M. M. (2014). Presupuestos para el desarrollo en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo.
[https://doi.org/Users/ruth%20sanchez/Downloads/Presupuestos-para-el-desarrollo-en-América-Latina%20\(8\).pdf](https://doi.org/Users/ruth%20sanchez/Downloads/Presupuestos-para-el-desarrollo-en-América-Latina%20(8).pdf)

Añorve, G. E. (mayo de 2024).
http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/4570/TM_15308487_24.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Mamani, L. (2023). Presupuesto Municipal, Informes Científicos Técnicos - UNPA, 15 (1), 1-5. publicaciones.unpa.edu.ar.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.925>

Olortegui, K. L. (20 de 04 de 2022). repositorio.ucv.edu.pe/olortegui_CKL-SD. (U. C. Vallejo, Ed.) Retrieved 29 de 04 de 2025, from repositorio.ucv.edu.pe/olortegui_CKL-SD:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95014/Olortegui_CKL-SD.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Chavarría, F. I. (01 de Enero-Junio de 2017).
<http://ceimm.uraccan.edu.ni/index.php/CEI-Interculturalidad/article/view/44/43>. (F. I. Chavarria, Ed.) 20(1).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5377/rci.v20i1.4853>