



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE MAESTRÍA

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DE SÉBACO 2025 – 2027”.

Lic., ORTEGA DÁVILA AURA LINA

Asesor/Tutor

MSc. Felicita de la Concepción Flores Aragón

ÁREA DE CONOCIMIENTO: Ciencias Económicas y
Administrativas

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

**Área de Conocimiento
Ciencias Económicas y Administrativas**

Recinto Universitario “Rubén Darío”

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA DIRECCIÓN
FINANCIERA DE LA ALCALDÍA DE SÉBACO 2025 – 2027”**

Tesis para optar al grado de
Master en Finanzas

Autor/es

Lic. Aura Lina Ortega Dávila

Asesor/es

MSc. Felicita de la Concepción Flores Aragón.

Junio 2025





¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



CARTA AVAL DEL TUTOR

En cumplimiento con lo establecido en el TÍTULO 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 **Aura Lina Ortega Dávila**, de la Maestría en Finanzas Municipales, del Departamento de Posgrado, 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:

“Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera de la alcaldía de Sébaco, período 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 cuatro días del mes de marzo de 2025 para que sirva a los fines correspondientes.

Felicita Flores A.

MSc. Felicita de la Concepción Flores Aragón

Tutor de Tesis.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por bendecirme la vida, guiarme, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. Por sus infinitas bendiciones.

A mi familia, por su apoyo incondicional, y siempre estar brindando el soporte necesario para culminar las metas propuestas. Mi madre por ser la principal promotora de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me ha inculcado, por ser mi verdadero amor.

A mi madre y esposo, Profesores y Guías espirituales que sin su ayuda no hubiese logrado finalizar satisfactoriamente este trabajo y culminar con éxito el estudio en Maestría en Finanzas Municipales ...

A mi Tutora, MSC. FELICITA DE LA CONCEPCIÓN FLORES ARAGÓN, que con paciencia y amabilidad me ha transmitido la fuente del conocimiento que necesitaba, dedicando su tiempo para instruirme en la realización de esta tesis ...

A MSc. Evelyn Janeth Kuan Torres, por su acompañamiento, apoyo y dedicación incondicional emocional y académica contribuyendo de manera significativa para terminar este estudio de investigación.

Al alcalde y Alcaldía Municipal de Sébaco, que amablemente me proporcionaron el tiempo necesario para lograr cumplir mis objetivos...

A la Universidad NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, por impulsar la Educación Superior y que hoy concluye satisfactoriamente.

DEDICATORIA

A Dios, quien me permitió la vida y ha acompañado durante este caminar, brindándome fuerza y sabiduría.

A mi madre, que en vida merece honores como este, por inspirarme, acompañarme y apoyarme en todos mis proyectos de vida, por sus oraciones y amor único e infinito.

A mi esposo, por su paciencia, por sus consejos, apoyo material y espiritual y por su amor incondicional.

A mi Amiga, Evelyn Kuan Torres, por su amistad sincera y por haberme soportado todo este tiempo de convivencia fraterna.

RESUMEN

El estudio aborda la gestión financiera pública en la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, con el objetivo de diseñar un Manual de Procedimientos que estandarice las operaciones financieras, garantizando eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo. Esta investigación se enfatizó en fortalecer los procesos administrativos y financieros, optimizando la gestión de recursos y la rendición de cuentas. En el diseño metodológico se utilizó el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, de corte transversal y de acuerdo a su alcance fue descriptivo. Se analizaron documentos normativos, sumado la aplicación de encuestas y entrevistas a funcionarios de la Dirección Financiera, y se realizó un diagnóstico situacional para evaluar los procedimientos actuales y los riesgos asociados. Los resultados evidencian que, la Alcaldía de Sébaco cuenta con un marco normativo sólido y procedimientos estructurados que garantizan la transparencia y el control financiero. Sin embargo, persisten debilidades en la documentación formal, la comunicación interna y la gestión de riesgos. Los funcionarios demuestran conocimiento de las normativas y existe una planificación adecuada, pero es necesario fortalecer el monitoreo y optimizar procesos operativos. La implementación de controles rigurosos y el aprovechamiento de recursos externos permitirá una gestión financiera efectiva alineada con los principios de transparencia y rendición de cuentas. Se destaca la necesidad de un Manual de Procedimientos que establezca directrices claras, fortaleciendo la estructura de control interno. Se recomienda implementar el manual con capacitaciones al personal y sistemas de monitoreo continuo, asegurando su correcta aplicación y mejora de la gestión financiera.

Palabras Clave: Dirección financiera, Control interno, Transparencia, funcionarios, Alcaldía de Sébaco.

ABSTRACT

The study addresses public financial management in the Financial Directorate of the Sébaco Municipality, aiming to design a Procedures Manual that standardizes financial operations, ensuring efficiency, transparency, and regulatory compliance. This research focused on strengthening administrative and financial processes, optimizing resource management, and accountability. The methodological design followed a positivist paradigm, with a quantitative approach incorporating qualitative elements, a cross-sectional design, and a descriptive y scope. Normative documents were analyzed, along with the application of surveys and interviews with officials from the Financial Directorate, and a situational diagnosis was conducted to assess current procedures and associated risks. The results show that the Sébaco Municipality has a solid regulatory framework and structured procedures that ensure transparency and financial control. However, weaknesses persist in formal documentation, internal communication, and risk management. Officials demonstrate knowledge of regulations, and adequate planning exists, but monitoring needs to be strengthened and operational processes optimized. The implementation of rigorous controls and the use of external resources will enable effective financial management aligned with the principles of transparency and accountability. The need for a Procedures Manual is highlighted, providing clear guidelines to strengthen the internal control structure. It is recommended to implement the manual with staff training and continuous monitoring systems, ensuring its correct application and improvement in financial management.

Keywords: Financial Directorate, Internal Control, Transparency, Officials, Sébaco Municipality

CARTA AVAL DEL TUTOR	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
I. PRIMERA PARTE: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Introducción	1
2. Delimitación del Objeto de estudio	2
3. Justificación	3
4. Planteamiento del Problema	4
5. Objetivos de Investigación	7
5.1 General	7
5.2 Específicos	7
6. Declaración de Preguntas Directrices	8
7. Antecedentes	9
7.1 Antecedentes de campo Internacionales	9
En Costa Rica, Gómez y Quesada (2020) elaboraron un manual de procedimientos para mejorar la gestión de la Dirección Administrativa Financiera, estandarizando procesos y reduciendo errores. En México, Aguilar, Palomino y Suárez (2020) evidenciaron deficiencias en el control interno de municipalidades, proponiendo un manual con procedimientos claros que fortalezcan la rendición de cuentas. Por su parte, Reyes (2023) desarrolló un manual alineado a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, el cual establece pasos, responsables y mecanismos de seguimiento que contribuyen a optimizar la gestión institucional y promover la eficiencia en el servicio público.	9
7.2 Antecedentes de Campo Nacionales	9
En Matagalpa, Martínez (2015) analizó los procedimientos de control interno en proyectos municipales, revelando carencias a pesar de contar con un manual existente. En El Rama, Castillo (2016) propuso un sistema de control de inventarios para ordenar y registrar bienes, evidenciando limitaciones en la contabilidad patrimonial. En Managua, Tucker (2018) evaluó el control interno de cuentas por cobrar bajo el enfoque COSO 2013, encontrando ausencia de manuales y normativas que afectaban la presentación financiera. A nivel local no se hallan estudios previos sobre las variables de esta investigación, destacándose así su carácter pionero.	9
SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	10

2.1 Marco Legal	10
2.2 Marco Teorico	11
2.2.1 Marco Legal y Normativo en la Gestión Pública de Alcaldías Municipales	11
2.2.1.1 Servicios Públicos: Actividad Administrativa Central y Local Municipal	11
2.2.2 Contexto de la Gestión Pública en Nicaragua	12
2.2.3 Constitución Política del Estado de Nicaragua	17
2.2.4 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley 550)	18
2.2.5 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)	19
2.2.6 Ley de Acceso a la Información Pública (Ley No. 621)	20
2.2.7 Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP)	21
2.2.8 Ley de Concertación Tributaria en Nicaragua es la Ley No. 822	22
2.2.9 Ley de Municipios (Ley No. 40) y su reforma (Ley No. 261)	22
2.2.10 Ley de Régimen Presupuestario Municipal (Ley No. 376)	23
2.2.11 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público (Ley No. 737)	23
2.2.12 Reglamento del Sistema de Administración Financiera Municipal	24
2.2.13 Manual de Clasificación Presupuestaria	25
2.2.14 Otras normativas municipales	27
2.3 Procedimientos de la Dirección Financiera	27
2.3.1 Introducción a la Gestión Financiera en el Sector Público	27
2.3.2 Planificación Financiera	28
2.3.3 Organización Presupuestaria	28
2.3.4 Diagnóstico de la Gestión Financiera	30
2.3.5 Análisis FODA	31
2.4 Control Interno en el Sector Público	34
2.4.1 Definición de control interno	34
2.4.2 Objetivos del Control Interno	35
2.4.3 Elementos del Control Interno	36
2.4.4 Forma de ejecución del control interno	37
2.4.5 Componentes del Control Interno	37

2.4.5.1	Entorno de Control	38
2.4.5.2	Evaluación de Riesgos	41
2.4.5.3	Actividades de Control	43
2.4.5.4	Información y Comunicación	46
2.4.5.5	Supervisión y Monitoreo	48
2.5	Propuesta de Manual de Procedimientos Financieros.....	49
2.5.1	Definición	49
2.5.2	Objetivos	50
2.5.3	Elementos Esenciales	52
2.5.4	Alcance y Aplicación en la Gestión Financiera en el Sector Público.....	52
TERCERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		54
3.1	Marco general del diseño metodológico.....	54
3.2	Fases de la investigación.....	54
3.3	Metodología de la investigación	55
3.3.1	Tipo de investigación.....	55
3.3.1.1	Paradigma	55
3.3.1.2	Diseño de la investigación	56
3.3.1.3	Según su profundidad	56
3.3.2	Según temporalidad	57
3.4	Enfoques de investigación.....	57
3.5	Sujeto de la investigación	58
3.6	Población y muestra	58
3.6.1	Tipo de Muestreo	58
3.7	Unidades de análisis	59
3.8	Operacionalización de las variables	61
3.9	Técnicas en Instrumentos de recolección de información.....	64
3.10	Proceso de validación de instrumentos	65
3.10.1	Confiabilidad y validez de los instrumentos.	65
3.11	Fase de recogida de datos	68

3.12	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	68
CUARTA PARTE: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....		69
4.1	Generalidades de la Municipalidad de Sébaco, departamento de Matagalpa.....	69
4.2	Marco Legal Normativo aplicado a la Alcaldía de Sébaco.....	70
4.3	Procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.	79
4.3.1	FODA aplicado a la alcaldía de Sébaco.	88
4.4	Control Interno para identificar riesgos en los procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.....	91
4.5	Propuesta del Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.	102
QUINTA PARTE: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN		103
5.1	Conclusiones.....	103
5.2	Propuestas de actuación	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		105
ANEXOS.....		107
Anexo 1. Encuesta dirigida a Funcionarios		108
Anexo 2 Entrevista a directivos		113
Anexo 3 Guía de observación.....		116
Anexo 4 Matriz de componente de control interno.....		118

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de variables.....	61
Tabla 2	Juicio de expertos	67
Tabla 3	Matriz FODA	89
Tabla 4	Matriz de calificación CI	91
Tabla 5	escala de calificación	91
Tabla 6	Entorno de Control	92
Tabla 7	Evaluación del riesgo	94
Tabla 8	actividades de control.....	96
Tabla 9	información y comunicación	98
Tabla 10	Supervisión y monitoreo.....	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Nivel de familiarización con la CPN	71
-----------	---	----

Gráfico 2 Opinión sobre la Administración Financiera.....	72
Gráfico 3 Opinión sobre las NCI.....	73
Gráfico 4 Valoración sobre la ley de acceso a la información.....	74
Gráfico 5 Opinión sobre las Normas internacionales.....	75
Gráfico 6 opinión sobre la Ley de Municipios.....	76
Gráfico 7 Ley del Régimen presupuestario.....	77
Gráfico 8 reglamento de admón financiera.....	78
Gráfico 9 Planificación financiera.....	79
Gráfico 10 Organización presupuestaria.....	81
Gráfico 11 Ejecución Presupuestaria.....	82
Gráfico 12 Evaluación presupuestaria.....	83
Gráfico 13 Fortalezas de la Municipalidad.....	84
Gráfico 14 acceso a recursos/Oport.....	85
Gráfico 15 oportunidades.....	86
Gráfico 16 debilidades.....	87
Gráfico 17 Amenazas.....	88
Gráfico 18 entorno de control.....	92
Gráfico 19 Evaluación del RIESGO.....	95
Gráfico 20 actividades de control.....	97
Gráfico 21 información y comunicación.....	99
Gráfico 22 Supervisión y monitoreo.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figure 1 ANÁLISIS FODA.....	31
Figure 2 análisis de Fiabilidad.....	66
Figure 3 Guía de observación.....	116

I. PRIMERA PARTE: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción

El presente trabajo investigativo se desarrolla en el área de la gestión financiera pública, específicamente en la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, departamento de Matagalpa, cuyo objetivo principal es diseñar un Manual de Procedimientos que permita estandarizar las operaciones financieras, asegurando mayor eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo en la gestión de los recursos públicos.

La pertinencia de esta investigación radica en la necesidad de fortalecer los procesos administrativos y financieros de la Alcaldía, contribuyendo a una administración más organizada y efectiva. Actualmente, las instituciones públicas enfrentan desafíos en el cumplimiento de normativas legales y en la optimización de sus procedimientos, lo que resalta la importancia de contar con un documento que estandarice las actividades de la Dirección Financiera. En este sentido, el estudio se vincula con problemáticas sociales y gubernamentales relacionadas con la eficiencia en el manejo de fondos públicos y la rendición de cuentas.

El propósito se centra en formular un Manual de Procedimientos que establezca directrices claras para la gestión financiera en la Alcaldía de Sébaco, alineándose con el marco legal vigente y las mejores prácticas administrativas. Para ello, se identificó la normativa aplicable, análisis de los procedimientos actuales mediante un diagnóstico situacional, evaluando el control interno existente y diseñando un manual que contenga políticas, normas y directrices esenciales para mejorar la operatividad financiera.

En cuanto a la metodología, el estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, con un diseño descriptivo y exploratorio. Se analizaron documentos normativos, aplicando encuestas y entrevistas a funcionarios de la Dirección Financiera, con el fin de obtener información relevante sobre los procedimientos actuales y los

riesgos asociados. La población de estudio la conformó por el personal administrativo y financiero de la Alcaldía de Sébaco, aplicándose un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los instrumentos de recolección de datos fueron validados mediante criterios de confiabilidad y validez, asegurando la precisión de los hallazgos. Los resultados se presentan en gráficos, matrices y análisis cualitativos que permitan identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Esta tesis está estructurada de la siguiente manera.

Planteamiento de la investigación: Incluye la introducción, delimitación del objeto de estudio, justificación, planteamiento del problema, objetivos de investigación, preguntas de investigación y antecedentes. Seguido, se presenta la Fundamentación de la investigación: Contempla el marco teórico y legal que sustenta el estudio. En la tercera parte se aprecia el Diseño metodológico que abarca el marco general del estudio, fases de la investigación, metodología, enfoques, sujetos de investigación, población y muestra, unidad de análisis, Operacionalización de variables, técnicas e instrumentos de recolección de información, proceso de validación, fase de recolección de datos, así como las técnicas de procesamiento y análisis. En la cuarta se expone la Interpretación y análisis de datos de acuerdo a los objetivos específicos planteados y, por último, las conclusiones y propuestas de actuación.

2. Delimitación del Objeto de estudio

El presente estudio se centra en la gestión financiera pública dentro de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, departamento de Matagalpa, durante el período 2024-2025. La investigación se orienta específicamente al diseño de un Manual de Procedimientos Financieros, con el propósito de estandarizar las operaciones y mejorar la eficiencia en la administración de los recursos públicos.

En el ámbito temático, el estudio abarca los procedimientos administrativos y financieros, la normativa legal aplicable y las mejores prácticas de control interno. Se

enfoca en el análisis de los procesos actuales, la identificación de deficiencias y la formulación de lineamientos para optimizar la gestión financiera municipal.

En cuanto al alcance geográfico, el trabajo se desarrolla exclusivamente en la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, sin considerar otras dependencias municipales o instituciones externas.

Desde una perspectiva temporal, la investigación comprende el análisis de los procedimientos vigentes durante el período 2024-2025, permitiendo establecer un diagnóstico actualizado y formular propuestas alineadas con las necesidades actuales de la gestión financiera municipal.

El estudio se enfoca en el personal administrativo y financiero de la Alcaldía de Sébaco, quienes participan en la ejecución y supervisión de los procedimientos contables, presupuestarios y de control financiero.

3. Justificación

El diseño de un Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, departamento de Matagalpa, responde a la necesidad urgente de establecer un marco normativo y procedimientos claros que optimicen la gestión financiera de la entidad pública. En un contexto donde la transparencia y la rendición de cuentas son cruciales, por ende, es fundamental contar con una herramienta que guíe las operaciones y asegure el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

El objeto de estudio se centra en la gestión financiera de la Alcaldía de Sébaco, analizando los procedimientos actuales, el control interno y el marco legal que rige las actividades financieras. Esta investigación busca identificar las debilidades y fortalezas de la gestión, así como proponer soluciones concretas que contribuyan a una administración pública más eficiente y responsable.

Entre prioridades, directrices y desafíos del Gobierno de Reconciliación de Unidad Nacional (GRUN), la gestión financiera adecuada es esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier entidad pública. Sin un manual claro, la dirección financiera puede enfrentarse a riesgos de ineficiencia, falta de transparencia y dificultades en la rendición de cuentas. Además, la carencia de un marco normativo definido puede llevar a interpretaciones erróneas y a la aplicación inconsistente de procedimientos, lo que afecta la confianza de la ciudadanía en la administración municipal.

El manual propuesto tiene como finalidad establecer un conjunto de políticas, normas y directrices que regulen la gestión financiera de la Alcaldía de Sébaco, permitiendo la ejecución más eficiente de las funciones financieras, minimizando riesgos y maximizando el uso de recursos públicos. Además, facilitará la capacitación del personal y la mejora continua de los procesos administrativos.

El manual beneficiará a diversos grupos de interés, como Funcionarios de la Alcaldía pues mejorarán su desempeño y comprensión de los procedimientos financieros, por el modelo de gobierno a la ciudadanía dado que se incrementará la transparencia y la confianza en la gestión pública. Por otro lado, el proceso de Auditorías y Entidades de Control, a quienes se les facilitará la labor de supervisión y evaluación de la gestión financiera y finalmente a Investigadores y Académico porque proporcionará un marco referencial para estudios futuros sobre gestión pública.

4. Planteamiento del Problema

La Alcaldía de Sébaco, ubicada en el departamento de Matagalpa, enfrenta desafío significativo en la gestión de su Dirección financiera, lo que pone en riesgo la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos públicos. A pesar de las directrices establecidas por el gobierno de Nicaragua para promover la gestión de la rendición de cuenta y la buena Gobernanza en la entidades publica la falta de un manual de un manual de procedimientos específicos conlleva a una serie de deficiencia en la administración

financiera . debido a la ausencia de un Manual de Procedimientos específico. Esta carencia ha dado lugar a inconsistencias en la aplicación de políticas, falta de claridad en los roles y responsabilidades del personal y debilidades en los mecanismos de supervisión y auditoría.

El contexto normativo vigente, que incluye leyes y regulaciones dirigidas a la gestión pública, requiere que las instituciones adopten prácticas que garanticen una administración eficiente y responsable. Sin embargo, la ausencia de un marco claro que regule los procedimientos financieros ha provocado inconsistencias en la aplicación de las políticas, dificultando el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el gobierno. Esto ha resultado en la falta de claridad en los roles y responsabilidades del personal, lo que impacta negativamente en la eficacia de las operaciones financieras y en la toma de decisiones.

Adicionalmente, la evaluación del control interno ha revelado debilidades que exponen a la Alcaldía a riesgos financieros, como la falta de mecanismos adecuados para la supervisión y auditoría de las operaciones. La insuficiencia de un sistema sólido de control interno también limita la capacidad de la Alcaldía para detectar y corregir posibles irregularidades en el manejo de los recursos.

En este contexto, se hace necesario de desarrollar un Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera que contemple no solo el marco legal y normativo vigente, sino también un análisis exhaustivo de los procedimientos actuales y la evaluación del control interno. Este manual es esencial para garantizar una gestión financiera más transparente, eficiente y alineada con las directrices del Gobierno de Nicaragua, así como para fortalecer la confianza de la ciudadanía en su administración municipal.

La implementación de este manual permitirá abordar de manera efectiva las deficiencias actuales y establecer un camino claro hacia la mejora continua en la gestión



financiera, beneficiando así a todos los actores involucrados y promoviendo un uso más responsable y eficaz de los recursos públicos.

El pronóstico de mantener esta situación sin cambios es preocupante. De no abordarse estas deficiencias, se prevé una mayor exposición a riesgos financieros, incluyendo el uso inadecuado de los recursos públicos, dificultades para garantizar la transparencia en la gestión y pérdida de confianza por parte de la ciudadanía. Asimismo, la falta de lineamientos claros puede derivar en decisiones administrativas ineficaces y en un deterioro sostenido de la capacidad institucional para planificar, ejecutar y evaluar el presupuesto municipal.

Formulación del problema

¿Es necesario el Diseñar un Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, departamento de Matagalpa?, para que sea implementado en el periodo 2025-2027.?

5. Objetivos de Investigación

5.1 General

- 5.1.1 Diseñar un Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, departamento de Matagalpa., para que sea implementado en el periodo 2025-2027.

5.2 Específicos

- 5.2.1 Identificar el Marco Legal Normativo vigente que regula las actividades financieras de la Alcaldía de Sébaco, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la gestión pública.
- 5.2.2 Analizar los Procedimientos de la Dirección Financiera mediante un diagnóstico que permita la identificación de fortalezas, debilidades y áreas de mejora de la gestión financiera.
- 5.2.3 Evaluar el Control Interno existente en la Dirección Financiera, con la finalidad de identificar riesgos en los procedimientos de la Dirección Financiera.
- 5.2.4 Presentar la Propuesta de Manual de Procedimientos que incluya políticas, normas y directrices para la Dirección Financiera, facilitando su implementación durante el período 2025-2027.

7. Antecedentes

7.1 Antecedentes de campo Internacionales

En Costa Rica, Gómez y Quesada (2020) elaboraron un manual de procedimientos para mejorar la gestión de la Dirección Administrativa Financiera, estandarizando procesos y reduciendo errores. En México, Aguilar, Palomino y Suárez (2020) evidenciaron deficiencias en el control interno de municipalidades, proponiendo un manual con procedimientos claros que fortalezcan la rendición de cuentas. Por su parte, Reyes (2023) desarrolló un manual alineado a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, el cual establece pasos, responsables y mecanismos de seguimiento que contribuyen a optimizar la gestión institucional y promover la eficiencia en el servicio público.

7.2 Antecedentes de Campo Nacionales

En Matagalpa, Martínez (2015) analizó los procedimientos de control interno en proyectos municipales, revelando carencias a pesar de contar con un manual existente. En El Rama, Castillo (2016) propuso un sistema de control de inventarios para ordenar y registrar bienes, evidenciando limitaciones en la contabilidad patrimonial. En Managua, Tucker (2018) evaluó el control interno de cuentas por cobrar bajo el enfoque COSO 2013, encontrando ausencia de manuales y normativas que afectaban la presentación financiera. A nivel local no se hallan estudios previos sobre las variables de esta investigación, destacándose así su carácter pionero.

SEGUNDA PARTE: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Marco Legal

Para el estudio de la gestión financiera pública en la Alcaldía de Sébaco, Nicaragua, el marco legal se basa en diversas normativas que regulan el manejo de los recursos públicos en el país. Entre las principales leyes y normativas aplicables, se mencionan:

- Constitución Política de la República de Nicaragua: Establece los principios generales de la administración pública y el uso de los recursos del Estado en beneficio del interés común.
- Ley de Municipios (Ley No. 40, reformada por la Ley No. 261). Regula la administración y autonomía de los gobiernos municipales, incluyendo la gestión financiera de las alcaldías.
- Ley de Régimen Presupuestario Municipal (Ley No. 376). Define las normas y procedimientos para la elaboración, ejecución y control del presupuesto de los municipios.
- Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley No. 550). Regula la administración de los fondos públicos y establece los principios de transparencia y eficiencia en su manejo.
- Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público (Ley No. 737). Regula los procesos de contratación pública para garantizar la transparencia y competencia en la adquisición de bienes y servicios.
- Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). Emitidas por la Contraloría General de la República, establecen lineamientos para el control y auditoría de la gestión financiera pública.
- Ley de Acceso a la Información Pública (Ley No. 621). Garantiza la transparencia en la administración pública y el derecho de los ciudadanos a conocer el uso de los recursos municipales.

2.2 Marco Teorico

2.2.1 Marco Legal y Normativo en la Gestión Pública de Alcaldías Municipales

2.2.1.1 Servicios Públicos: Actividad Administrativa Central y Local Municipal.

Según Bermejo (2008), “el servicio público es una de las formas genéricas de la actuación de la administración pública. Su utilización comporta una cierta reducción o limitación del ámbito de la libertad empresarial de los particulares” (p.76).

La clasificación de una actividad como servicio público se define como una creación de los gobernantes ante los fenómenos del progreso social, que se traduce en actividades estimuladas por cierto coeficiente de civilización, de cultura y regulados jurídicamente como métodos administrativos de continuidad y permanencia, sobre los cuales los poderes públicos conservan la iniciativa y dominio de régimen y control mediante ordenamientos dirigidos a la realización del fin colectivos, según sea el objetivo de dicha actividad, que en suma se convierten en soporte del estado.

En síntesis, los servicios públicos tratan de conseguir la satisfacción de las necesidades públicas, así sentidas por la colectividad.

Sigue planteando el autor en su obra que, es necesario realizar un intento sistematizador en torno a la función de servicio público.

Ante todo, porque la clasificación de los servicios públicos debe recaer sobre actividades económicas o sociales que sean prestadas de una manera continua y regulada por una organización, destinada a aportar una utilidad, y dicha prestación debe ser gestionada por la colectividad y ofrecida a la misma. Con esta aproximación conceptual se engloba dos distintas concepciones de servicio público como menciona (Bermejo, 2008, págs. 388-391).

- a) Subjetiva: por la que la titularidad o servicio recae en la administración pública

- b) Objetiva: en la que lo importante es que la actividad se preste bajo un régimen jurídico exorbitante, sin importar la titularidad.

Después de ofrecer una conceptualización de los servicios públicos, es fundamental examinar los distintos servicios que se rigen. Para ello, se toma como referencia el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de Nicaragua, que proporciona directrices para la planificación y ejecución en el ámbito municipal.

A continuación, se enfoca en las formas de gestión de los servicios públicos estipuladas en el ordenamiento jurídico, prestando especial atención al marco normativo que regula la gestión municipal. Este análisis incluirá leyes clave, como la Ley N° 40 Ley de Municipios, la Ley N°. 477 Ley general de deuda pública, Ley N°. 737 Ley de contrataciones administrativas del sector público, que establecen principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad en la administración de los servicios públicos.

A través de esta revisión, se busca entender cómo un marco normativo sólido puede facilitar una gestión efectiva, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomentar la confianza en las instituciones locales.

2.2.2 Contexto de la Gestión Pública en Nicaragua

2.2.2.1 Descripción del sistema de gestión pública en Nicaragua.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de Nicaragua “está integrado por el conjunto de órganos, principios, normas y procedimientos relativos a la formulación, ejecución y evaluación de las inversiones públicas realizadas con fondos públicos con el objeto de que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento y desarrollo económico y social de la nación”, según es definido en el Arto. 164 de la Ley 550, De Administración Financiera y del Régimen Presupuestario.

Desde una perspectiva de Gestión Pública, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de Nicaragua representa una estructura normativa y operativa fundamental para la administración eficiente y estratégica de los recursos públicos.

Según Asamblea Nacional (2005), la Ley 550 elevó el marco legal del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en Nicaragua, retomando los Decretos 61-2001 y 83-2003, de Creación y de Funcionamiento, respectivamente. En este sentido, a través de los principios, normas y procedimientos establecidos, se busca garantizar que las inversiones no solo se realicen de manera eficiente, sino que también se evalúen rigurosamente para asegurar su efectividad en el logro de los objetivos de desarrollo.

Además, un marco legal sólido también implica una mayor transparencia y responsabilidad en la administración de los fondos públicos, lo que es crucial para evitar el mal manejo de recursos y garantizar la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

2.2.2.2 Estructura Organizativa

La ley 290, de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo, plantea en el arto.6 que este poder del Estado como parte integrante de la estructura estatal, actuará armónicamente coordinado con los demás poderes del estado con los gobiernos municipales, todo de acuerdo a la Constitución Política y las Leyes. Las instituciones del nivel central son los órganos delegados del poder ejecutivo, se refiere en este caso de los ministerios los cuales cumplen y hacen cumplir la constitución y las leyes.

En la Ley No. 290 Ley de Organización, Competencias y Procedimiento del Poder Ejecutivo la cual presenta limitaciones en cuanto a que no define ni plantea mecanismos de coordinación que articulen al nivel central con el Municipio, a pesar que en la Constitución Política y la Ley No. 290 Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo como se plantea a continuación se señalan una serie de Interrelaciones Competenciales entre la Administración Central y Municipal (Herrera, G, 2005).

La ley establece que la coordinación entre ministerios y entes descentralizados se logra mediante la rectoría sectorial, mientras que con los gobiernos municipales puede regularse por reglamentos presidenciales. Sin embargo, aunque se mencionan

interacciones y competencias compartidas, no se definen mecanismos claros de coordinación, lo que limita la cooperación efectiva, especialmente en la transferencia de competencias y proyectos conjuntos

Para tal fin la coordinación del diseño y gestión de acciones y políticas, así como la discusión y formulación de propuestas que atañen a más de un ministerio, el presidente de la república lo garantiza a través de reuniones de gabinete en pleno o gabinetes sectoriales y la coordinación de los Ministerios con los entes descentralizados autónomos gubernamentales se logra por medio de la rectoría sectoriales.

En lo que hace a la coordinación con los gobiernos municipales un mecanismo viable considerado, es el establecido en el arto.30 de la Ley 290 Ley de Organización, Competencia y Procedimiento del Poder Ejecutivo que plantea como facultad del presidente de la Republica reglamentar la estructura de los ministerios de los entes desconcentrados de su sector, de conformidad con el arto.150 inc.12 de la Constitución Política de Nicaragua, lo que implica que por medio de reglamento o decreto el Presidente de la Republica pueda perfectamente decidir que competencias, programas, acciones y proyectos de las instituciones del nivel central, por ser concurrentes o compartidas con el municipio, puedan pasar de forma concertada a las municipalidades.

También el arto.151 de la Constitución Política de Nicaragua plasma el derecho de los entes autónomos, como los municipios, de adquirir competencias las cuales son reguladas según la ley, todo esto sin menoscabo de la autonomía municipal, como la señala nuestra Constitución Política en su arto. 177 inc.2 que dice: “la autonomía no exime ni inhibe al poder ejecutivo ni a los demás poderes del Estado, de sus obligaciones y responsabilidades con los municipios.

Se establece la obligatoriedad 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 ingresos. El porcentaje y su distribución serán fijados por la ley (Herrera, G, 2005).

Desde el punto de vista de la Gestión pública, la Ley No. 290 refleja un intento de establecer un marco normativo que garantice la interrelación entre el gobierno central y los municipios, pero también pone de manifiesto la falta de mecanismos formales que aseguren una coordinación efectiva.

Además, la ley subraya la autonomía municipal, reconociendo el derecho de los municipios a gestionar sus competencias dentro del marco legal, pero también reafirma la responsabilidad del Ejecutivo de asegurar el cumplimiento de sus obligaciones hacia los municipios, incluyendo la asignación de un porcentaje suficiente del presupuesto.

Esta distribución debe priorizar a los municipios con menor capacidad de ingresos, lo que implica un desafío en términos de equidad y eficiencia en la asignación de recursos.

2.2.2.3 Funciones

Las funciones del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) en Nicaragua, consignadas en el Arto. 166 de la Ley 550, según (Asamblea Nacional, 2005) son:

- a) Desarrollar la capacidad de análisis, formulación, evaluación y programación de los órganos y entidades del Sector Público que realicen inversiones públicas, así como contribuir a orientar, coordinar y mejorar los procesos de inversión pública y la medición de su impacto económico y social.
- b) Fortalecer la capacidad institucional del Sector Público en los procesos de formulación, ejecución y evaluación del gasto de inversión y apoyar su modernización, en aras de racionalizar y procurar una mejor asignación y ejecución eficiente de los programas y proyectos de inversión pública.
- c) Facilitar los instrumentos para un mejor desarrollo y seguimiento de las inversiones públicas en las etapas de pre-inversión y evaluación de los proyectos.

- d) Coordinar el proceso de preparación del Programa de Inversiones Públicas en el marco de una estrategia económica y social de mediano y largo plazo.
- e) Apoyar a la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en conjunto con los órganos y entidades del Sector Público, en la formulación presupuestaria anual y programación de mediano plazo de las inversiones públicas.
- f) Dar seguimiento a la ejecución del Programa de Inversiones Públicas, sobre la base del Marco Presupuestario de Mediano Plazo, en coordinación con las diversas instancias del Sector Público.
- g) Coordinar con las autoridades del Sector Público y la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el nivel compatible de inversión pública y demás egresos relacionados con la programación económica y financiera del Sector Público.
- h) Mantener un inventario actualizado de todos los programas y proyectos de inversión pública en un soporte informático denominado Banco de Proyectos.

Estas funciones buscan optimizar los recursos públicos y modernizar la administración para impulsar el desarrollo económico y social. Incluyen el fortalecimiento del análisis y formulación de proyectos, la mejora en la coordinación y evaluación de inversiones, y una mayor eficiencia en la ejecución y asignación de recursos.

2.2.2.4 Papel de las Municipalidades en el desarrollo económico y social.

De acuerdo a la Asamblea Nacional (2024), la Ley 40-261 Ley de Municipios según el arto.7 de la Ley de Municipios: Las competencias que las municipalidades deben desarrollar se refieren a cualquier materia que incida en el desarrollo socio-económico de la circunscripción territorial de cada municipio, y en cualquier ámbito en que se pueda ser cumplida de manera eficiente las funciones de las municipalidades en la gestión de los servicios públicos locales.

Las municipalidades tienen el estricto deber y derecho de desarrollar sus capacidades técnicas, administrativas y financieras, a fin de que puedan asumir de manera eficiente y eficaz las competencias asignadas por las leyes.

Sin embargo no todas las competencias están expresamente establecidas en la ley, el arto.11 de la Ley No.40-261 Ley de Municipios recoge el principio de autonomía de los gobiernos municipales el cual está consignado en el arto.2 de la misma ley, el cual permite, previa aprobación de sus respectivos consejos municipales, contratar con el poder ejecutivo la delegación de atribuciones que le corresponden a la administración central acompañada por supuesto de las transferencias de recursos necesarios para la ejecución de la obra o la prestación del servicio.

La Ley 40-261 establece que las municipalidades deben fortalecer sus capacidades técnicas, administrativas y financieras para cumplir sus funciones. Aunque no todas las competencias están definidas, la autonomía municipal permite negociar con el poder ejecutivo la delegación de atribuciones, siempre que se incluyan los recursos necesarios para su ejecución.

2.2.3 Constitución Política del Estado de Nicaragua.

La Constitución Política de Nicaragua es la norma jurídica suprema del país, que establece los principios fundamentales del sistema político, los derechos y deberes de los ciudadanos, y la organización del Estado. Promulgada originalmente en 1987, ha sido objeto de reformas a lo largo del tiempo para adaptarse a las necesidades del país.

Esta norma fue aprobada por la Asamblea Nacional con funciones constituyentes el 19 de noviembre de 1986 y publicada en El Nuevo Diario del 20 de enero prorrogó su vigencia hasta el 20 de enero de 2008. En el capítulo III De Las Finanzas Públicas, arto.112 establece La Ley de Presupuesto General de la República tiene vigencia anual y su objeto es regular los ingresos y egresos ordinarios y extraordinarios de la administración pública.

La ley determinará los límites de gastos de los órganos del Estado y deberá mostrar las distintas fuentes y destinos de todos los ingresos y egresos, los que serán concordantes entre sí, reformado por Ley No. 192 (2007).

En el capítulo IV de la Contraloría General de la República arto. 154.- La Contraloría General de la República es el Organismo Rector del sistema de control de la Administración Pública y fiscalización de los bienes y recursos del Estado. Reformado por Ley No. 192 y Ley No. 330 (Asamblea Nacional, 2007).

Arto. 155.- Corresponde a la Contraloría General de la República:

Establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales.

El control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República.

El control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público.

Este marco normativo, establece una base sólida para garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión pública en Nicaragua, incluido un sistema de control preventivo sobre el uso de los fondos públicos, el seguimiento continuo del presupuesto nacional y la evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos.

2.2.4 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley 550)

La Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley No.550) en el arto.2, el Sistema de Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conforman un ordenamiento integrado, armónico y obligatorio regido por los principios que se establecen en la presente Ley.

Igualmente 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 mismo (Asamblea Nacional, 2005).

El marco normativo busca optimizar los recursos y garantizar una gestión eficiente y transparente de los ingresos públicos, asegurando su uso adecuado para satisfacer necesidades colectivas mediante programación, asignación, control y registro.

2.2.5 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

La Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley No.550) en el arto.4 inc. (D), el Control Interno es el acto o procedimiento administrativo por medio del cual, el órgano superior jerárquico de cada entidad u organismo del sector público examina o fiscaliza, de oficio o a petición de los administrados, la legalidad, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera realizada por sus subordinados. (Asamblea Nacional, 2005).

Asimismo, la Asamblea Nacional (2015), establece la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, publicada en La Gaceta, Diario Oficial, No. 113 del 18 de junio del 2009 en su Arto. 30, numeral 1) dispone que, para regular el funcionamiento del Sistema de Control y Fiscalización, la Contraloría General de la República expedirá las NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO (N.T.C.I.) que constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de Control Interno, para que la Administración Pública prepare los procedimientos y reglamentos específicos del funcionamiento de sus Sistemas de Administración (SA), y la Unidad de Auditoría Interna (UAI).

Igualmente, estas Normas sirven de instrumento de evaluación para el diseño y funcionamiento de los Sistemas de Administración y de la Unidad de Auditoría Interna en función del Control Interno y, por consiguiente, suministra bases objetivas para definir el

grado de responsabilidad de los Servidores Públicos en relación con la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno.

La estructura del Control Interno deberá estar diseñada de tal forma, que mantenga una relación directa entre los objetivos de la entidad (operativos, de información y cumplimiento), su Estructura Organizacional (a nivel de entidad, división, unidad operativa y funciones) y los Componentes de Control Interno con todos sus principios son pilares fundamentales de las Normas Específicas de Control Interno (Asamblea Nacional, 2015).

Debe tenerse en cuenta que la falta o deficiencia de alguno de los componentes, el alcance inadecuado o incorrecta estructura organizativa, pondrá en riesgo el logro de uno o más de los objetivos de la Entidad (p. 3292).

En este sentido las NTCl son clave para la transparencia, responsabilidad y eficiencia en la administración pública, pero su éxito depende de su correcta aplicación. Su establecimiento en la legislación financiera y de control representa un avance en la gestión pública de Nicaragua, proporcionando principios y procedimientos claros. Sin embargo, su efectividad requiere una implementación rigurosa y el compromiso de los servidores públicos para evitar deficiencias que afecten los objetivos institucionales.

2.2.6 Ley de Acceso a la Información Pública (Ley No. 621).

La Ley No. 621 art.1 tiene por objeto normar, garantizar y promover el ejercicio del derecho de acceso a la información pública existente en los documentos, archivos y bases de datos de las entidades o instituciones públicas, las sociedades mixtas y las subvencionadas por el Estado, así como las entidades privadas que administren, manejen o reciban recursos públicos, beneficios fiscales u otros beneficios, concesiones o ventajas, según la Asamblea Nacional (2007).

Asimismo, en el art.4 inc. (d). Otras Entidades o Instituciones sometidas a la Ley de Acceso a la Información Pública: Toda entidad mixta o privada que sea concesionaria de servicios públicos; y las personas de derecho público o privado, cuando en el ejercicio

de sus actividades actúen en apoyo de las entidades antes citadas o reciban recursos provenientes del Presupuesto General de la República sujetos a la rendición de cuentas (p.3724).

La normativa fomenta la transparencia y rendición de cuentas, permitiendo el acceso ciudadano a información sobre recursos públicos y proyectos municipales. También abarca entidades mixtas y privadas en sectores públicos para fortalecer el control social. Su efectividad depende de la capacidad municipal para implementar mecanismos de acceso a la información, convirtiéndose en una herramienta clave para la participación ciudadana y la gestión responsable.

2.2.7 Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP).

Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público emitidas por el IPSASB explica que las Empresas Públicas (EP) aplicarán las NIIF emitidas por el IASB. El objetivo es establecer la forma de presentación de los estados financieros con propósito general, para poder asegurar su comparabilidad, tanto con los estados financieros de ejercicios anteriores de la propia entidad, como con los de otras entidades.

El alcance establece que los estados financieros con propósito general incluyen los que se presentan de forma separada, o dentro de otro documento de carácter público, y es de aplicación para todas las entidades del sector público excepto Empresas Públicas.

Las NICSP están diseñadas para aplicar a las entidades del sector público que satisfacen todos los siguientes criterios (Deloitte, 2020):

A. Son responsables por la entrega de servicios para beneficiar al público y/o para redistribuir ingresos y riqueza;

B. Principalmente financian sus actividades, directa o indirectamente, por medio de impuestos y/o transferencias provenientes de otros niveles de gobierno, contribuciones sociales, deuda u honorarios; y

C. No tienen como objetivo principal generar utilidades. Las entidades del gobierno que no satisfacen esos criterios aplicarían las Normas internacionales de información financiera.

2.2.8 Ley de Concertación Tributaria en Nicaragua es la Ley No. 822

La Asamblea Nacional (2012), considera (I) establecer una política tributaria que contribuya a mejorar las condiciones necesarias para el aumento de la productividad, las exportaciones, la generación de empleo y un entorno favorable para la inversión, y considera (V) que la sociedad demanda mayores recursos públicos para financiar el gasto social y en infraestructura productiva para poder alcanzar un mayor crecimiento económico como base para reducir aún más la pobreza.

En su arto. 1. tiene por objeto crear y modificar los tributos nacionales internos y regular su aplicación, con el fin de proveerle al Estado los recursos necesarios para financiar el gasto público. Arto. 2. Principios tributarios. Esta Ley se fundamenta en los siguientes principios generales de la tributación: 1. Legalidad; 2. Generalidad; 3. Equidad; 4. Suficiencia; 5. Neutralidad; y 6. Simplicidad (Asamblea Nacional, 2012).

Esta ley es clave para una recaudación justa y equitativa en la gestión municipal, promoviendo legalidad, suficiencia y participación ciudadana en el cumplimiento tributario. Su éxito depende de una implementación eficiente que garantice el uso adecuado de los recursos en proyectos que impulsen el desarrollo económico, la inversión y la generación de empleo, contribuyendo al crecimiento y la reducción de la pobreza que son los ejes fundamentales del GRUN.

2.2.9 Ley de Municipios (Ley No. 40) y su reforma (Ley No. 261).

Según Asamblea Nacional, Ley No. 261, Ley de reforma y adiciones a la Ley de reformas e incorporaciones a la Ley No. 40, Ley de Municipios. Capítulo II Art. 4. La creación y demarcación de los Municipios se hará por medio de ley y en ella se deberá tomar en cuenta, entre otros criterios, los siguientes: Inc.2. La capacidad de generar

recursos propios y suficientes para atender las competencias municipales básicas y para prestar y desarrollar los servicios públicos (p.262).

Capítulo III: Del gobierno municipal. Art. 34. Son atribuciones del Alcalde o Alcaldesa, Inc.12. Administrar la prestación de los servicios públicos de competencia municipal (Asamblea Nacional, 2013).

Capítulo II: De los ingresos municipales. Art. 51. Los gobiernos municipales podrán solicitar y obtener de la banca pública o privada, créditos a corto y mediano plazo, para la realización de obras y para la prestación y mejora de servicios públicos derivados de sus competencias, debidamente aprobados por los respectivos Concejos Municipales, de conformidad con sus Planes de Desarrollo (p.273).

2.2.10 Ley de Régimen Presupuestario Municipal (Ley No. 376)

Ley No. 376, Ley De Régimen Presupuestario Municipal Con Reformas Incorporadas, Capítulo I: La presente Ley tiene por objeto establecer las normas y principios generales que requieren las Municipalidades para la elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de sus Presupuestos. Art. 2 Ámbito de la Ley. Su aplicación es obligatoria para todos los Municipios del país (p.3989).

2.2.11 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público (Ley No. 737)

Atendiendo la Asamblea Nacional (2010), Ley De Contrataciones Administrativas Del Sector Público, Ley N°. 737, Ley De Contrataciones Administrativas Del Sector Público, Capítulo I. La presente Ley tiene por objeto establecer el régimen jurídico, sustantivo y procedimental, aplicable a la preparación, adjudicación, ejecución y extinción de las contrataciones administrativas, celebradas por los organismos y entidades que forman parte del Sector Público (p.6054).

El Reglamento de esta Ley desarrollará las regulaciones especiales que requiera la ejecución del contrato de obra pública, en particular lo relativo a los requisitos

especiales que deban satisfacer los estudios y documentos previos, la vigencia del contrato de obra, el plazo de su ejecución y la manera como se dará por recibida en el proceso de liquidación del contrato (Asamblea Nacional, 2010).

Esta ley establece el marco jurídico que abarca desde la preparación y adjudicación de los contratos hasta su ejecución y extinción. Además, el reglamento de la Ley N° 737 de Contrataciones Administrativas del Sector Público, detalla aspectos específicos sobre la ejecución de contratos de obras públicas, incluyendo los requisitos previos necesarios para la adjudicación, la duración del contrato, los plazos establecidos para su ejecución y el procedimiento para la recepción final de la obra durante la liquidación del contrato. Este conjunto de normativas busca garantizar la transparencia, eficiencia y legalidad en la gestión pública relacionada con contrataciones del Estado.

2.2.12 Reglamento del Sistema de Administración Financiera Municipal

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2021), en el marco de la eficiencia y transparencia del gasto público, así como un mayor acceso a los servicios demandados por usuarios y ciudadanía en general, se ha avanzado en la modernización del Sistema de Administración Financiera de La República de Nicaragua Resolución Ministerial No. 13-2020 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través del Proyecto de Modernización del Sistema de Administración Financiera (PMSAF) mediante la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF).

Se ha fortalecido la infraestructura tecnológica de la Dirección General de Tecnología de la Información del MHCP y las unidades administrativas financieras de las entidades de la Administración Central; así mismo, se ha ejecutado un plan de capacitación sostenido e intensivo que ha contado con la participación de los funcionarios de la Administración Pública, sobre las funcionalidades del Nuevo Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (MIFIC, 2021) (p.207).

La implementación de un sistema integrado de información para la gestión Administrativa financiera del sector público de Nicaragua como el SIGAF es una tarea

sumamente compleja, por lo que se adoptó una estrategia de implementación gradual, tanto de las entidades usuarias como de los diferentes subsistemas que lo conforman, tal como se detalla a continuación:

1. La implementación de los subsistemas del SIGAF se ha realizado de forma gradual en 23 Entidades de la Administración Central y 46 Entidades Descentralizadas a partir de enero del 2018.
2. El SIGAF lo conforman 07 Subsistemas: Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Nómina, Compras y Contrataciones, Bienes de Uso y Bienes de Consumo, los que están siendo implementados en forma gradual, por subsistema y funcionalidades específicas (MIFIC, 2024).

La implementación del SIGAF en Nicaragua impulsa la modernización del sistema financiero con énfasis en eficiencia y transparencia. Su éxito depende del fortalecimiento tecnológico y la capacitación del personal. La estrategia gradual facilita la adaptación de entidades y subsistemas. A largo plazo, el SIGAF mejorará la transparencia, el control del gasto y la optimización de recursos.

2.2.13 Manual de Clasificación Presupuestaria

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2014), como órgano Rector del Sistema de Administración Financiera del Sector Público, ha desarrollado una serie de acciones orientadas a fortalecer los diversos Subsistemas de lo conforman, a fin de garantizar la adecuada administración de los recursos públicos y orientados a la reducción de la pobreza en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano.

Entre ellas cabe destacar el desarrollo e instrumentación del nuevo Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF), en el Marco del cual se presenta la actualización de los clasificadores presupuestarios, a fin de sustentar las operaciones que se registran en las diferentes etapas del proceso presupuestario, así como posibilitar las interrelaciones con los demás Subsistemas establecidos en dicho Sistema (p.2).

Para la elaboración de estos clasificadores se han considerado los requerimientos de los diferentes subsistemas y sistemas conexos del Sistema de Administración Financiera, los Lineamientos que a Nivel Internacional emanan del Fondo Monetario Internacional (Manual de Estadísticas Fiscales del FMI versión 2001 y 2012) Y del Sistema de Cuentas Nacionales (versión 2008), las actualizaciones originadas en cambios en la normativa legal y las que derivan de acciones de tipo técnico y de contenido conceptual, el Manual de clasificaciones presupuestarias vigente 1997, la Propuesta de Manual de Clasificaciones 2010, así como la experiencia en esta materia por otros países latinoamericanos.

El Manual de Clasificadores Presupuestarios del Sector Público está organizado en los siguientes cinco capítulos (MIFIC, 2014):

1. Clasificadores presupuestarios
2. Clasificadores comunes
3. Clasificadores de los ingresos públicos
4. Clasificadores de gastos públicos
5. Clasificación Económica

Los Clasificadores presupuestarios contenidos en el presente Manual, son de aplicación obligatoria para todas las entidades del Sector Público No Financiero comprendidas en el Marco de la Ley No.550 de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (p.4).

El Manual de Clasificación Presupuestaria del Ministerio de Hacienda busca actualizar y estandarizar los clasificadores presupuestarios para mejorar la administración y seguimiento de las finanzas, alineados con el Plan Nacional de Desarrollo Humano. Promueva la transparencia y la rendición de cuentas para facilitar la interrelación entre subsistemas y sistemas conectados. Su efectividad depende de la capacidad de los gobiernos locales para aplicar correctamente estas directrices.

2.2.14 Otras normativas municipales

Según la Asamblea Nacional (2021), Ley N°.477, Ley General de Deuda Pública. Capítulo IV. Deuda Pública De Corto Plazo. Art. 24 Presentación de Informe de las demás instituciones. Para efectos del seguimiento de la Estrategia Nacional de Deuda Pública y la Política Anual de Endeudamiento Público, los entes gubernamentales descentralizados, entidades empresariales, bancos e instituciones financieras del Estado y alcaldías municipales presentarán al Comité Técnico de Deuda un informe mensual de contratación de deuda, colocaciones y redenciones de corto plazo.

El Comité Técnico de Deuda deberá evaluar las obligaciones y recomendar cualquier ajuste o notificar cualquier discrepancia con la Estrategia Nacional de Deuda y la Política Anual de Endeudamiento Público (p.10232).

2.3 Procedimientos de la Dirección Financiera

2.3.1 Introducción a la Gestión Financiera en el Sector Público.

La Gestión Financiera Pública cumple un papel clave en el proceso de asignación y uso de los recursos públicos y en la gestión macroeconómica. Esa es la razón por la cual la modernización de la GFP puede tener un impacto sustantivo en la efectividad, eficiencia y transparencia del gasto público (BID, 2015).

La modernización del sistema financiero público puede mejorar la eficiencia y transparencia en la administración de los recursos, lo que a su vez optimiza el gasto público y aumenta la confianza ciudadana en las instituciones.

Para la Asamblea Nacional (2005), Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario. El Sistema de Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conforman un Ordenamiento Integrado, armónico y obligatorio regido por los principios que se establecen en la presente Ley. El SAF 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 (Asamblea Nacional, 2005).

En la Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, el Sistema de Administración Financiera del Sector Público (SAF) abarca desde la programación y obtención de recursos hasta su control interno y externo. Para cumplir su propósito, el SAF debe ser eficaz en la asignación, utilización y monitoreo de los fondos públicos.

2.3.2 Planificación Financiera.

Valle Núñez citando a Flores (2020), señala que la planeación financiera permite evaluar la liquidez a futuro de la entidad, para ello las decisiones tomadas proyectándose en el futuro deben ser susceptibles y rápidas para evitar en lo posible los peligros, así también siempre tener la disposición de poder anticiparse en diferentes áreas que requerirán para el bienestar de la organización de futuras decisiones (Valle Núñez, 2020).

Es pertinente mencionar que, la planificación financiera como herramienta para evaluar la liquidez futura de una entidad, esto permite tomar decisiones anticipadas y rápidas para evitar riesgos financieros, asegurando la estabilidad de la organización. Además, se enfatiza la necesidad de estar preparados para abordar de manera eficiente los desafíos que puedan surgir en el futuro.

2.3.3 Organización Presupuestaria

Según la Asamblea Nacional (2021), Decreto Ejecutivo N°. 52-97, Reglamento a la Ley de Municipios conforme la Ley N°. 963, Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense y la Ley N°. 1048, Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia Municipal, arto.9. El ejercicio de las competencias se financiará con los ingresos presupuestados según lo establecido en el Artículo 46 de la Ley de Municipios, Leyes N°. 40 y 261, en la Ley N°. 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal y en la Ley N°.466, Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua.

Así como a través de un financiamiento compartido de acuerdo a las normas que establecerán el marco para el cofinanciamiento que convengan los municipios con cualquier institución del sector público (Asamblea Nacional, 2021).

2.3.3.1 Ejecución Presupuestaria.

Según las Normas y Procedimientos de Ejecución y Control Presupuestario (2022), Ámbito de Aplicación. Responsabilidad del Registro de la Ejecución. Arto.44. Es responsabilidad directa de cada entidad y organismo del sector público, a través de las DAF, definir los Órganos Centrales de Ejecución (OCE), y sus respectivos Órganos de Ejecución Presupuestaria (OEP), a través de los cuales se realizará la solicitud, verificación y aprobación de los comprobantes manuales o los registrados desde los módulos de gestión de: Pasajes y Viáticos, Transferencias, Servicios Básicos, Fondos Rotativos,

Además, de los comprobantes originados en la gestión de compras y contrataciones y la recepción de bienes de uso y de consumo, contenidos en el SIGAF, así como la conservación y resguardo en archivo secuencial, con todos los documentos de respaldo de las transacciones efectuadas (MHCP, 2022).

Asimismo, la responsabilidad de cada entidad del sector público en la gestión y control de la ejecución presupuestaria, debe definir sus gestiones y verificar las solicitudes, aprobaciones y registros de diversos comprobantes financieros. Además, se debe subraya la importancia de utilizar el SIGAF para registrar las transacciones y garantizar el resguardo adecuado de los documentos de respaldo.

2.3.3.2 Control y Evaluación.

Según la Asamblea Nacional (2020), Guía Especializada para la Implementación del Contenido Interno en las Instituciones Gubernamentales de Nicaragua, en uso de sus facultades conferidas en los artículos 154 y 155 de la Constitución Política de la República de Nicaragua; y la Ley No. 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los

Bienes y Recursos del Estado, en el artículo No. 9, numeral 2), literal a); inciso 3, La Contraloría General de la República pondrá a disposición de las Entidades Gubernamentales y Municipales el Sistema de Evaluación del Control Interno (SECI), a fin de que las Máximas Autoridades del Sector Público garanticen el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) (Asamblea Nacional, 2020).

2.3.4 Diagnóstico de la Gestión Financiera.

La ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario de las Normas Jurídicas de Nicaragua (2022), Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario Ley N°.550, Título III. Subsistema de Tesorería, Capítulo 2. Organización del Subsistema de Tesorería, arto.97. Órgano Rector del Subsistema de Tesorería. La Dirección General de Tesorería General de la República, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, será el órgano rector del Sub Sistema de Tesorería, correspondiéndole velar por el correcto desempeño del mismo. Asimismo, y sin perjuicio de cualquier otra atribución que resulte de la presente Ley o de otras leyes especiales, corresponderá a la Tesorería General de la República las siguientes atribuciones relativas a la regulación y administración de los procesos de gestión financiera (Asamblea Nacional, 2022):

- a) Participar en la definición de la programación presupuestaria, a través de la consolidación de los flujos de Ingresos y Egresos y la evaluación de los distintos escenarios para la determinación de las cuotas presupuestarias.
- b) Conformar los flujos de caja de los organismos y entidades del Sector Público que se financien, total o parcialmente, con cargo al Presupuesto General de la República.
- c) Participar en la elaboración de la propuesta de distribución de la cuota presupuestaria de compromiso y en la asignación de cuotas de transferencia según lo establecido en la Constitución Política de la República, las leyes y las programaciones administrativas.

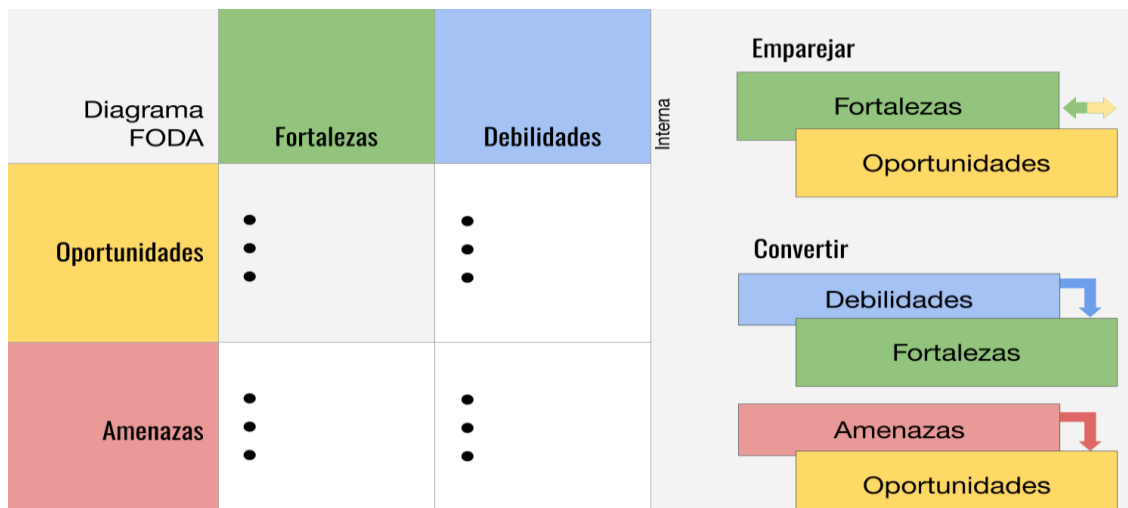
- d) Administrar la operatoria de los fondos rotativos, autorizando técnicamente su creación y las reposiciones que se ordenen en el marco del procedimiento de la Ley Anual de Presupuesto General de la República, y las normas y procedimientos que emita el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

2.3.5 Análisis FODA

La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Figure 1 ANÁLISIS FODA (Ponce Talancón, H, 2006):



(Ponce Talancón, H, 2006):

La Matriz FODA en su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997) citado por (Ponce Talancón, H, 2006):

1. Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
2. Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
3. Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
4. Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de facilitar a las organizaciones formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

2.3.5.1 Indicadores de Desempeño

En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo, según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, en el ámbito de la gestión pública a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de government performance, el cual se refiere a la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia de los servicios y programas públicos.

Los indicadores de desempeño en el sector público (2005), proveen información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos tales como la eficiencia, eficacia, calidad, y economía de los recursos, aportan al logro de un mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública.

En efecto, contar con una batería de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, apoya la toma de decisiones de los directivos sobre bases más ciertas, permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto sobre criterios más racionales, junto con posibilitar la rendición de cuentas a los diferentes grupos de interés, en síntesis, los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución (CEPAL, 2005).

La clasificación de los indicadores de desempeño es muy variada y según las dimensiones de evaluación de la eficiencia, eficacia, economía, calidad, y también los atributos de dichas medidas tales como “equidad”, “entorno”, “tecnología”, etc. No obstante, lo anterior, y teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el ámbito público, los Indicadores que entregan información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos mencionamos la siguiente taxonomía (CEPAL, 2005) :

- Insumos (Inputs)
- Procesos o actividades
- Productos (outputs)
- Resultados finales (outcomes)

Estos indicadores permiten medir el logro de los objetivos institucionales y facilitan la toma de decisiones basadas en datos concretos. Además, contribuyen a la mejora de la gestión pública y promueven la transparencia y la rendición de cuentas ante los grupos de interés. La vinculación a la gestión estratégica, los indicadores optimizan la formulación del presupuesto y apoyan un mejor uso de los recursos.

2.3.5.2 Dimensiones de la evaluación

Los indicadores de desempeño que comúnmente se conocen como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de “eficacia”. Esta clasificación de indicadores se ha utilizado en varios gobiernos de la región y en la mayor parte de los gobiernos de países de la OCDE (CEPAL, 2005).

- Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- Eficiencia: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- Economía: cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- Calidad: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados

2.4 Control Interno en el Sector Público

2.4.1 Definición de control interno

Control Interno es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la Máxima Autoridad, la Administración y demás personal de una Entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la Entidad los cuales deberán ser ubicados en las categorías siguientes: (Asamblea Nacional, 2015).

1. Administración eficaz, eficiente y transparente de los Recursos del Estado
2. Confiabilidad de la información para toma de decisiones y la rendición de cuentas.

3. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

En la definición de Control Interno se destacan los siguientes aspectos fundamentales: p (6-7).

El Control Interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Incluye una serie de acciones que ocurren en el desarrollo de las operaciones de la Entidad. Este debe reconocerse como una parte integral de los sistemas que utiliza la Administración para regular y guiar sus operaciones, en vez de un sistema separado dentro de la Entidad. En este sentido, el Control Interno se construye como una parte de su estructura para ayudar a la Administración en el manejo de la Entidad y, para lograr sus objetivos y metas

El Control Interno es ejecutado por personas. La parte fundamental del Control Interno la realizan las personas, no se trata solamente de manual, políticas, sistemas y formularios. Las personas en cada nivel de la Entidad tienen la responsabilidad de ejecutar acciones que hacen que el Control Interno funcione

Del Control Interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta. Razones como la relación beneficio-costos y la influencia de factores externos pueden limitar la eficacia del control.

El Control Interno está diseñado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas con los Planes y Políticas de la Entidad.

El Control Interno es adaptable a la estructura de la Entidad, es flexible no importando su tamaño y fin que persigue.

2.4.2 Objetivos del Control Interno.

Los objetivos deben ser ubicados dentro de tres categorías:

- a) **Operativos**, deben reflejar el entorno institucional en que se desenvuelve la Entidad; y están relacionados con el uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos, para la consecución de los objetivos de la misma.
- b) **Información**, hace referencia a la calidad de la información financiera y no financiera, interna y externa, y puede abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por las políticas propias de la Entidad.
- c) **Cumplimiento**, relacionado con el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables por parte de la Entidad (Asamblea Nacional, 2015, pág. 9).

Esta categorización permite el énfasis en aspectos separados del Control Interno. Tales categorías distintas pero interrelacionadas (un objetivo particular se puede ubicar en más de una categoría) orientan la diversidad de necesidades de la Entidad y pueden ser responsabilidades directas para todo Servidor Público de las diferentes dependencias de la misma.

2.4.3 Elementos del Control Interno.

Planificación: Incluye las metas y planes específicos para el logro de los objetivos de la estrategia general. Determina los objetivos alcanzables, a través de la implementación y ejecución de la estrategia con la planificación específica.

Ejecución: Consiste en las operaciones centrales de la Entidad, relacionadas con el diseño, construcción y operación de los procesos que hacen que los planes funcionen y cumplan con lo esperado de acuerdo con los valores y la estrategia de la Entidad.

Monitoreo: Involucra a las actividades establecidas por la Administración para la revisión y supervisión de la ejecución de las operaciones en relación con el Plan Estratégico e incluyendo un nivel aceptable de riesgo. Las actividades de monitoreo consideran tanto las medidas de rendimiento que demuestran el progreso hacia el logro

de los objetivos de la Entidad, así como las métricas del riesgo para asegurar que se mantienen en los niveles aceptables.

Adaptación: Requiere de los procesos donde se exigen acciones de seguimiento y corrección, traducidos a cambios que deberán ser ejecutados en la estrategia corporativa, planes de trabajo o tácticas de ejecución. Este elemento es esencial puesto que determina la capacidad de recuperación y agilidad de la Entidad de atender un cambio, en un entorno en constante variación. (Asamblea Nacional, 2015, pág. 10)

2.4.4 Forma de ejecución del control interno

El Control Interno se ejecuta de manera previa y posterior:

Control Interno Previo: Es diseñado para evitar eventos no deseados. Es por ello que los Servidores Públicos responsables de las operaciones, en cada una de las Unidades Organizacionales de la Entidad, deben ejercer el Control Interno Previo, entendiéndose por éste, el conjunto de métodos y procedimientos diseñados en los procesos de operación y aplicados antes de que se autoricen o ejecuten las operaciones o actividades o de que sus actos causen efecto, con el propósito de establecer su legalidad, veracidad, conveniencia y oportunidad, en función de los Fines, Programas y Presupuestos de la Entidad.

Control Interno Posterior: Es diseñado para identificar y descubrir eventos no deseados después que han ocurrido; una actividad de detección podrá ocasionar una corrección de información en algunos casos, pero la principal actividad es la creación, modificación o mejora del control que mitigará el riesgo evitando la repetición del suceso a futuro (Asamblea Nacional, 2015, pág. 11).

2.4.5 Componentes del Control Interno.

Los Componentes del Control Interno son:

2.4.5.1

Entorno de Control

El Entorno de Control apropiado persigue establecer y mantener un ambiente mediante el cual, se logre una actitud positiva de respaldo de las personas hacia el Control Interno, crea conciencia en los Servidores Públicos de todos los niveles, sobre la relevancia de la integridad y los valores éticos, la necesidad de una estructura organizativa alineada en correspondencia a los objetivos de la Entidad, cultura de enfoque a riesgos y atención a los mismos, la adecuada asignación de responsabilidades para el logro de los objetivos de la Administración (Asamblea Nacional, 2015, pág. 13).

Principios del Entorno de Control

PRINCIPIO 1: LA ENTIDAD DEMUESTRA COMPROMISO CON LA INTEGRIDAD Y LOS VALORES ÉTICOS

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de la Máxima Autoridad y la Administración, quienes determinan en todos los niveles de la Entidad a través de instrucciones, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Control Interno, que comprende:

- a) Compromiso con los valores y principios éticos.
- b) Establecimiento de estándares de conducta.
- c) Evaluación de las adherencias a estándares de conducta.
- d) Se aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna.

PRINCIPIO 2: LA MÁXIMA AUTORIDAD DEMUESTRA INDEPENDENCIA DE LA DIRECCIÓN Y EJERCE LA SUPERVISIÓN DEL DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Máxima Autoridad deberá demostrar independencia de la Administración y es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el desarrollo y desempeño del

Control Interno, de acuerdo con los objetivos y metas de la Entidad; esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución en virtud de lo cual:

- a) La Máxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión.
- b) Aplica los conocimientos especializados pertinentes.
- c) Opera de forma independiente.
- d) Supervisa el funcionamiento del Sistema de Control Interno.

PRINCIPIO 3: LA MÁXIMA AUTORIDAD ESTABLECE SUPERVISIÓN EN LAS ESTRUCTURAS, LÍNEAS DE REPORTE Y UNA APROPIADA ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS

La Administración, con la supervisión de la Máxima Autoridad debe establecer y actualizar las estructuras organizativas de la Entidad, y para cada una de ella se debe diseñar las líneas de reporte que establezcan los niveles de autoridad y responsabilidad para la consecución de sus objetivos.

La estructura debe permitir identificar cualquier riesgo y tener conocimiento completo e integral del Sistema de Control Interno.

En detalle:

- a) Considera todas las estructuras de la Entidad.
- b) Establece líneas de reporte.
- c) Define, asigna y fija los límites de las autoridades y responsabilidades

PRINCIPIO 4: LA MÁXIMA AUTORIDAD DEMUESTRA COMPROMISO PARA ATRAER, DESARROLLAR Y RETENER A PROFESIONALES COMPETENTES, EN CONCORDANCIA CON LOS OBJETIVOS DE LAS ENTIDADES

La Máxima Autoridad deberá estimular y velar para que la Administración esté comprometida por atraer, desarrollar y mantener profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la Entidad, estableciendo políticas y prácticas para el establecimiento de sus competencias básicas para ejecutar y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos, para ello:

- a) Establece políticas y prácticas.
- b) Evalúa competencias y atiende las deficiencias detectadas.
- c) Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes.
- d) Planifica y prepara el relevo del personal

PRINCIPIO 5: LA MÁXIMA AUTORIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN DEFINEN LAS RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS A NIVEL DE CONTROL INTERNO PARA LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS

La Máxima Autoridad y la Administración son responsables del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de las estructuras, autoridades y responsabilidades de cada Servidor Público para establecer el alcance de las acciones de Control Interno en todos los niveles de la Entidad. Entre ellas están:

- a) Comunica las responsabilidades de Control Interno e implementa acciones correctivas.
- b) Establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas.
- c) Evalúa las medidas del rendimiento, los incentivos y recompensas de acuerdo a la pertinencia de las mismas.
- d) Evalúa e implementa ajustes para ejercer presión hacia el logro de objetivos.
- e) Evalúa el rendimiento y recompensas a la aplicación de medidas disciplinarias.

2.4.5.2 Evaluación de Riesgos

Se centra en identificar y analizar los riesgos considerando su criticidad y tolerancia para la consecución de los objetivos de la Entidad, de tal forma, que se disponga de una base para dar respuesta a los mismos a través de una adecuada administración (Asamblea Nacional, 2015).

PRINCIPIO 6: LAS ENTIDADES DEFINEN OBJETIVOS CON LA SUFICIENTE CLARIDAD PARA PERMITIR LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS RELACIONADOS

La Máxima Autoridad es responsable de la definición de los objetivos de la Entidad categorizados en operativos, de información y de cumplimiento, consistentes con su misión. Estos deberán ser diseminados en todos los niveles de la Entidad.

Para asegurar que los objetivos sean pertinentes, la Máxima Autoridad y la Administración deberán verificar que atiendan los siguientes aspectos:

- a) Que tengan alineación con la meta y las prioridades estratégicas, que sean específicos, medibles u observables, asequibles, relevantes y temporales.
- b) Que exista una articulación de la tolerancia al riesgo para cada uno de los objetivos.
- c) Coherencia entre los objetivos, leyes y regulaciones aplicables a la Entidad.
- d) Que pueden ser diseminados en cascada a través de la institución y sus subdivisiones para alinear su contribución.
- e) Correspondencia de los objetivos con otras circunstancias que requieran especial atención de la Entidad.
- f) Confirmación de la pertinencia de los objetivos antes de que estos sean usados como base para la evaluación de los riesgos.

PRINCIPIO 7: LA ENTIDAD IDENTIFICA RIESGOS PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS Y LOS ANALIZA COMO BASE PARA DETERMINAR CÓMO DEBEN SER ADMINISTRADOS

La Administración deberá identificar y analizar los riesgos en todos los niveles de la Entidad y tomar las acciones necesarias para responder a estos. El proceso de identificación deberá dar a conocer los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades operativas, de reporte y cumplimiento, para luego analizar su relevancia e importancia y si es posible relacionarlos con riesgos y actividades específicas (Asamblea Nacional, 2015, pág. 27)

Para efectuar una adecuada evaluación de riesgos, se debe:

- a) Identificar y analizar riesgos.
- b) Analizar factores internos y externos.
- c) Involucrar a los niveles adecuados de gestión.
- d) Estimar la importancia de los riesgos identificados.
- e) Determinar cómo responder a los riesgos.

PRINCIPIO 8: LA ENTIDAD CONSIDERA LA POSIBILIDAD DE IRREGULARIDADES EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

La Administración debe considerar los posibles actos irregulares, ya sean del personal de la Entidad o de los Proveedores de Servicios Externos que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos (Asamblea Nacional, 2015, pág. 30).

Por tanto:

- a) Considera distintos tipos de irregularidades.

- b) Evalúa incentivos y presiones para cometer irregularidades.
- c) Evalúa oportunidades para cometer irregularidades.
- d) Evalúa actitudes y racionalizaciones.

PRINCIPIO 9: LA ENTIDAD IDENTIFICA Y EVALÚA LOS CAMBIOS QUE PODRÍAN AFECTAR SIGNIFICATIVAMENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Administración deberá considerar dentro de la evaluación de riesgos el establecimiento de controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la Entidad. Por tanto:

- a) Evalúa cambios en el contexto.
- b) Evalúa cambios en el modelo de la Entidad.
- c) Evalúa cambios en el liderazgo.

2.4.5.3

Actividades de Control

Establecer y ejecutar Actividades de Control, para contribuir a la administración de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Entidad (Asamblea Nacional, 2015, pág. 32).

Principios

PRINCIPIO 10: LA ENTIDAD SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES DE CONTROL QUE CONTRIBUYEN EN LA MITIGACIÓN DE RIESGOS AL LOGRO DE OBJETIVOS, A UN NIVEL ACEPTABLE

La Administración deberá definir y desarrollar las Actividades de Control orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la Entidad. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que

previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos. Las Actividades de Control deberán considerar lo siguiente:

- a) Integración con la Evaluación de Riesgos.
- b) Factores específicos de la Entidad.
- c) Determinadas por los procesos relevantes de la Entidad.
- d) Combinación de distintos tipos de Actividades de Control. (preventivos y/o detectivos)
- e) A qué nivel aplicar las actividades de control.
- f) Separación de funciones (registro, autorización y aprobación).

PRINCIPIO 11: LA ENTIDAD SELECCIONA Y DESARROLLA ACTIVIDADES GENERALES DE CONTROL SOBRE LA TECNOLOGÍA, PARA APOYAR EL LOGRO DE OBJETIVOS

La Administración selecciona y desarrolla actividades generales sobre la Tecnología de la Información para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Todo Sistema de Información debe apoyar el control de las actividades de la Entidad, así como registrar y supervisar las actividades y eventos que ocurran. Por lo tanto, deben ser controlados para asegurar el correcto funcionamiento y la confiabilidad del procesamiento de transacciones. Los Sistemas de Información deben contar con mecanismos de seguridad flexibles que permitan cambios o modificaciones en las entradas, procesos, almacenamiento y salidas cuando sea necesario.

Las Actividades de Control en los Sistemas de Información incluye control sobre la infraestructura tecnológica, seguridad de la administración y adquisición, desarrollo y mantenimiento de los sistemas de información y de herramientas tecnológicas. Para validar el cumplimiento del principio se debe considerar que: (Asamblea Nacional, 2015, pág. 38).

- a) Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de la Entidad y los controles generales de tecnología para automatizar las actividades de control.
- b) Establece las actividades de control de infraestructura y de tecnología pertinentes.
- c) Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad.
- d) Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología

PRINCIPIO 12: LA ENTIDAD IMPLEMENTA ACTIVIDADES DE CONTROL A TRAVÉS DE POLÍTICAS QUE ESTABLEZCAN LO REQUERIDO Y PROCEDIMIENTOS QUE PONGAN ESTAS POLÍTICAS EN ACCIÓN

Las políticas reflejan las afirmaciones de la Administración sobre lo que debe hacerse para efectuar los controles. Estas afirmaciones deben estar documentadas, y expresadas tanto explícita como implícitamente, a través de comunicaciones, acciones y decisiones. Los procedimientos son las acciones para implementar las políticas establecidas.

- a) Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las instrucciones por parte de la Administración.
- b) Establece responsabilidad y rendición de cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos.
- c) Desarrolla las Actividades de Control en forma oportuna.
- d) Toma acciones correctivas.
- e) Desarrolla las Actividades de Control utilizando personal competente.

- f) Reevalúa las políticas y los procedimientos.

2.4.5.4

Información y Comunicación

La Información debe registrarse con las características de calidad y seguridad que se requiera de acuerdo con su tipo y medio de comunicación; presentada a la Máxima Autoridad y demás personal dentro de la Entidad de forma oportuna, útil para cumplir con sus responsabilidades, incluyendo las relacionadas con el Control Interno (Asamblea Nacional, 2015, pág. 40).

Principios

PRINCIPIO 13: LA ENTIDAD OBTIENE O GENERA Y UTILIZA INFORMACIÓN RELEVANTE, Y DE CALIDAD PARA APOYAR EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO

La información es recolectada, generada, utilizada y con las características de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Se obtiene a partir de las actividades de la Máxima Autoridad y sintetizada de tal manera, que la Administración y demás personal puedan comprender los objetivos y su rol para la consecución de los mismos.

El principio debe atender lo siguiente:

- a) Identificar los requerimientos de información.
- b) Capturar fuentes internas y externas de datos.
- c) Transformar datos relevantes en información.
- d) Mantener la calidad en todo el procesamiento.
- e) Considerar la relación costo-beneficio.

PRINCIPIO 14: LA ENTIDAD COMUNICA INTERNAMENTE INFORMACIÓN, INCLUYENDO OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES SOBRE EL CONTROL INTERNO NECESARIA PARA SOPORTAR EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO

La Máxima Autoridad y la Administración comunican internamente y de forma clara los objetivos de la Entidad y responsabilidades de Control Interno, a través de los canales correspondientes definidos para que todos los Servidores Públicos comprendan sus roles y responsabilidades institucionales (Asamblea Nacional, 2015, pág. 43)

Por tanto, deben realizarse lo siguiente:

- a) Comunicación de la información del Sistema de Control Interno.
- b) Comunicación entre la Administración y la Máxima Autoridad.
- c) Provee líneas de comunicación separadas.
- d) Selecciona los métodos de comunicación de uso interno relevantes.

PRINCIPIO 15: LA ENTIDAD SE COMUNICA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS EN RELACIÓN CON LOS ASPECTOS QUE AFECTAN EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO

La Administración debe establecer formalmente los medios de comunicación para personas externas a la Entidad; dentro de las políticas para obtener, recibir y clasificar la información externa, deben definirse los canales para compartirla internamente de acuerdo a su clasificación.

- a) Comunica a terceras partes.
- b) Comunica a la Máxima Autoridad.
- c) Provee líneas de comunicación separadas.

- d) Selecciona los métodos de comunicación relevantes.

2.4.5.5 Supervisión y Monitoreo

Evaluar el desempeño del Control Interno de manera continua y/o independiente; sus resultados son comunicados a los responsables de aplicar las medidas correctivas incluyendo a la Máxima Autoridad según corresponda y supervisar que las deficiencias hayan sido corregidas correcta y oportunamente (Asamblea Nacional, 2015, pág. 46).

Principios

PRINCIPIO 16: LA ENTIDAD SELECCIONA, DESARROLLA Y REALIZA EVALUACIONES CONCURRENTES O SEPARADAS PARA DETERMINAR SI LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO ESTÁN PRESENTES Y FUNCIONANDO

Las Actividades de Monitoreo y Supervisión son llevadas a cabo a través de evaluaciones continuas e independientes. Las evaluaciones continuas están integradas en los procesos de la Entidad en sus diferentes niveles y suministran información oportuna, debido a que permiten una supervisión en tiempo real y gran rapidez de adaptación. El uso de la tecnología apoya las evaluaciones continuas, tienen un alto estándar de objetividad y permiten una revisión eficiente de grandes cantidades de datos a un bajo costo. Por tanto:

- a) Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas.
- b) Establece una base de entendimiento.
- c) Usa personal con conocimiento de lo evaluado.
- d) Ajusta el alcance y la frecuencia.
- e) Evaluaciones objetivas.

PRINCIPIO 17: LA ENTIDAD EVALÚA Y COMUNICA LAS DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO DE MANERA OPORTUNA A LOS RESPONSABLES DE TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS, INCLUIDA LA MÁXIMA AUTORIDAD SI CORRESPONDE.

- a) Evalúa los resultados de las evaluaciones.
- b) Comunica las deficiencias.
- c) Monitorea las acciones correctivas

2.5 Propuesta de Manual de Procedimientos Financieros.

2.5.1 Definición

Los Manuales de Procedimientos constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones, además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento o instancia; a través de ellos logramos evitar grandes errores que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades.

El manual de procedimientos es importante porque permite:

- a) Estandarizar los métodos de trabajo;
- b) Delimitar funciones y responsabilidades;
- c) Unificación de criterios;
- d) Facilitar la toma de decisiones;
- e) Permitir realizar de manera eficiente las actividades, para capacitar a personal nuevo (Vivanco Vergara, 2017) citado por (TLATEMOANI, 2023).

En síntesis, los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

2.5.2 Objetivos

Según Vivanco (2017), contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales, a continuación, mencionaremos las ventajas que ofrece el contar con un manual de este tipo (Vivanco, M, 2017).

Entre los objetivos más importantes que tiene establecer un Manual de Procedimientos se tiene: (Ingeniería de Calidad, 2023).

- Da a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- Propicia la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- Evita duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- Propicia mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- Facilita la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.

- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- Logra ser un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.
- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: archivero, computadora, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

2.5.3 Elementos Esenciales

Según (Telecomunicaciones y Sistemas, 2012) la implantación de controles internos considera los siguientes elementos:

- a) El Ambiente de Control
- b) Normas Técnicas de Control Interno
- c) Sistemas Financieros y Administrativos
- d) Los Procedimientos de Control
- e) Reglamento interno, Manual de Funciones u Operaciones e Instructivos.

2.5.4 Alcance y Aplicación en la Gestión Financiera en el Sector Público.

La Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, Título I. Sistema de Administración Financiera. Capítulo Único. Disposiciones Generales, Título III. SUBSISTEMA DE TESORERÍA. Capítulo 2. Organización del Subsistema de Tesorería, Artículo 97.- Órgano Rector del Subsistema de Tesorería.

La Dirección General de Tesorería General de la República, del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, será el órgano rector del Sub-Sistema de Tesorería, correspondiéndole velar por el correcto desempeño del mismo (Asamblea Nacional, 2005).

Y sin perjuicio de cualquier otra atribución que resulte de la presente Ley o de otras leyes especiales, corresponderá a la Tesorería General de la República las siguientes atribuciones relativas a la regulación y administración de los procesos de gestión financiera:

a) Participar en la definición de la programación presupuestaria, a través de la consolidación de los flujos de Ingresos y Egresos y la evaluación de los distintos escenarios para la determinación de las cuotas presupuestarias.

b) Conformar los flujos de caja de los organismos y entidades del Sector Público que se financien, total o parcialmente, con cargo al Presupuesto General de la República.



c) Participar en la elaboración de la propuesta de distribución de la cuota presupuestaria de compromiso y en la asignación de cuotas de transferencia según lo establecido en la Constitución Política de la República, las leyes y las programaciones administrativas.

d) Administrar la operatoria de los fondos rotativos, autorizando técnicamente su creación y las reposiciones que se ordenen en el marco del procedimiento de la Ley Anual de Presupuesto General de la República, y las normas y procedimientos que emita el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.



TERCERA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Marco general del diseño metodológico

El presente apartado tiene la finalidad de explicar el procedimiento que se llevará a cabo la investigación, es decir, se dará una descripción generalizada de los sujetos que se estudiaron, así como sus características, además del material empleado para realizar la investigación y de los lugares donde se efectuará la recolección de datos.

3.2 Fases de la investigación

El desarrollo del estudio se estructuró en las siguientes fases de investigación, las cuales garantizan un proceso ordenado y sistemático para el diseño del Manual de Procedimientos Financieros en la Alcaldía de Sébaco.

Fase 1: Planeación y delimitación del estudio

- Definición del problema de investigación.
- Establecimiento de objetivos y preguntas de investigación.
- Justificación y delimitación del estudio.
- Revisión de antecedentes y marco teórico.
- Identificación del marco legal aplicable.

Fase 2: Diseño metodológico

- Selección del enfoque de investigación (cualitativo y cuantitativo).
- Definición del tipo de estudio (descriptivo y exploratorio).
- Identificación de la población y muestra de estudio.
- Diseño y validación de instrumentos de recolección de datos (encuestas, entrevistas, revisión documental).



- Planificación del proceso de recolección de información.

Fase 3: Recolección y análisis de datos

- Aplicación de encuestas y entrevistas a funcionarios de la Dirección Financiera.
- Análisis de documentos y normativa vigente.
- Evaluación del control interno y procesos actuales.
- Identificación de fortalezas, debilidades y riesgos en la gestión financiera.
- Sistematización y organización de la información obtenida.

Fase 4: Diseño del Manual de Procedimientos Financieros

- Elaboración del contenido del manual, incluyendo políticas, normas y directrices.
- Definición de procedimientos estandarizados para la gestión financiera.
- Incorporación de herramientas para mejorar la eficiencia y transparencia.
- Validación preliminar del manual con expertos o autoridades municipales.

Fase 5: Presentación y socialización de resultados

- Redacción del informe final de la investigación.
- Presentación del Manual de Procedimientos a la Alcaldía de Sébaco.
- Recomendaciones para la implementación del manual.
- Socialización de los hallazgos con los funcionarios municipales

3.3 Metodología de la investigación

3.3.1 Tipo de investigación

3.3.1.1 Paradigma

Los conocimientos o paradigmas tienden a guiar las acciones de las personas. Los paradigmas educativos pueden entenderse como un conjunto de creencias y



actitudes, como una visión compartida por un grupo de científicos que explica una metodología determinada (Corona, 2006).

Esta investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, en primer lugar, porque en este método cuantitativo, el saber científico se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable, en lo manipulable y verificable (Cuenya & Ruetti, 2010). Basarse en el positivismo es aceptar conocimientos que procedan de la experiencia del sujeto, el empirismo.

Mediante el principio de verificación de las proposiciones, sólo tienen validez los conocimientos que existen ante la experiencia y observación; todo debe ser comprobado para ser válido para la ciencia. En este paradigma la experimentación ha constituido la principal forma para generar teoría formal (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018).

3.3.1.2 Diseño de la investigación

De acuerdo a Hernández et al (2018), el término diseño se refiere a la estrategia concebida para obtener la información que se desee y los clasifica en experimental y no experimental. Por la característica del estudio se refiere al diseño no experimental.

3.3.1.3 Según su profundidad

Por la particularidad del estudio, tuvo alcance descriptivo ya que, pretende describir y caracterizar cada una de las variables en estudio para recoger información valiosa. Ya que los estudios descriptivos tienen como finalidad especificar propiedades y características en un contexto determinado.

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 345).



3.3.2 Según temporalidad

Según su cobertura fue de corte transversal puesto que se desarrolló en el segundo semestre del año 2024. Los estudios de corte transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito normalmente es: escribir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado (García, 2015, pág. 56).

3.4 Enfoques de investigación

La metodología general planteada en esta investigación se basó en un enfoque cuantitativo, complementado por elementos cualitativos. Este enfoque permitió analizar datos numéricos en un contexto específico, lo que facilita una comprensión más profunda de la información y su impacto en el tema estudiado.

Hernández (2014), señala que

“el enfoque cuantitativo se centra en la recolección de datos para probar hipótesis, utilizando mediciones numéricas y análisis estadísticos para identificar patrones de comportamiento y validar teorías (p. 4). Este enfoque permite responder preguntas de investigación mediante la recopilación y análisis de datos, confiando en técnicas estadísticas para establecer con precisión patrones dentro de una población”.

Además, Hernández (2018), sostiene que:

“el enfoque cualitativo se centra en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir y refinar preguntas de investigación a lo largo del proceso interpretativo (p.7). Este enfoque se utiliza para formular y afinar estas preguntas, apoyándose en métodos de recolección de datos que no implican conteo. Según Sampieri et al. (2018), el enfoque cualitativo permitió una comprensión profunda de las experiencias y significados que los participantes otorgan a su realidad, lo que enriquece el análisis de los fenómenos estudiados”.



El enfoque cualitativo se caracterizó por el uso de técnicas de investigación interpretativa. Según Aguilar (2012, citado por Quintana, 2006), su objetivo es describir, traducir, sintetizar e interpretar el significado de diferentes hechos a nivel social (p. 342).

3.5 Sujeto de la investigación

Los sujetos de la investigación son las personas involucradas en el estudio, quienes proporcionan información clave sobre los procedimientos financieros en la Alcaldía de Sébaco. En este estudio, se consideraron los siguientes.

Funcionarios de la Dirección Financiera: Fue el Personal administrativo y financiero responsable de la ejecución y supervisión de los procesos contables, presupuestarios y de control interno.

Autoridades municipales: se seleccionaron Directores y responsables de la gestión financiera que toman decisiones estratégicas en la administración de los recursos públicos.

3.6 Población y muestra

Población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio (Arias, 2006, pág. 81).

La cantidad poblacional es de 165 funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

Muestra es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados (Sampieri, 2018, pág. 195).

3.6.1 Tipo de Muestreo

Las muestras no probabilísticas, denominadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 215).



En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación (p.200). En referencia al tipo de muestreo, la muestra fue de 13 funcionarios atendiendo los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión.

- Áreas y roles en la Administración Municipal
- Experiencia en Procesos Financieros
- Nivel de conocimientos en Normativas y Políticas Financieras
- Involucramiento en la Elaboración de Presupuestos o Control Financiero
- Diversidad de niveles jerárquicos
- Funcionarios dispuestos a responder el cuestionario de encuesta

Criterios de exclusión

- Falta de Experiencia en Procesos Financieros
- Personal en Procesos de Capacitación o Inducción Inicial
- Roles No Administrativos ni Financieros
- Nivel Jerárquico Bajo Sin Contacto con Procesos Financieros
- Falta de Capacitación en Herramientas de Gestión Financiera
- Limitaciones de Tiempo o Disponibilidad

3.7 Unidades de análisis

En esta investigación, las unidades de análisis son los procedimientos financieros actuales de la Alcaldía de Sébaco, evaluando su eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo.

La normativa legal aplicable a la gestión financiera pública, identificando regulaciones y lineamientos que deben incorporarse en el manual de procedimientos.



El control interno y la rendición de cuentas, analizando los mecanismos existentes para prevenir irregularidades en la administración de los recursos municipales.

El impacto de la falta de estandarización en los procesos financieros, considerando posibles riesgos y deficiencias en la operatividad de la Dirección Financiera.



3.8 Operacionalización de las variables

TABLA 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Instrumentos
Identificar el Marco Legal Normativo vigente que regula las actividades financieras de la Alcaldía de Sébaco, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la gestión pública.	Marco Legal Normativo	El Marco Legal Normativo en Nicaragua es el conjunto de normas, leyes y principios que regulan la conducta de las personas y las instituciones en el país. Su objetivo es establecer un orden jurídico que garantice la justicia, el respeto a los derechos humanos y el funcionamiento adecuado del Estado.	Este marco está constituido por la Constitución Política, leyes nacionales, decretos, reglamentos y tratados internacionales ratificados.	Constitución Política Ley de Administración financiera y Régimen Presupuestario Normas Técnicas de Control Interno Ley de acceso a la información Pública Normas Internacionales del Sector Público Ley de Concertación Tributaria Ley de Municipios Ley de Administración del Régimen Presupuestario Ley de Contrataciones Administrativas Reglamento del Sistema de Administración financiera Manual de Clasificación presupuestaria	Encuesta Entrevista Guía de observación



Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Instrumentos
Analizar los Procedimientos de la Dirección Financiera mediante un diagnóstico que permita la identificación de fortalezas, debilidades y áreas de mejora de la gestión financiera.	Procedimientos de la Dirección Financiera	Los Procedimientos de la Dirección Financiera se refieren a las normas y procesos establecidos para la gestión financiera de las entidades públicas y privadas en Nicaragua. Estos procedimientos son fundamentales para garantizar la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas en el manejo de los recursos financieros del Estado. Se enmarcan dentro de las leyes que regulan la administración pública y la gestión financiera.	Los procedimientos de la Dirección Financiera son esenciales para garantizar la buena administración de los recursos públicos en Nicaragua, alineándose con el marco legal normativo del país.	Planificación Financiera Organización Presupuestaria Ejecución Presupuestaria Control y evaluación Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	
Evaluar el Control Interno existente en la Dirección Financiera, con la finalidad de identificar riesgos en los procedimientos de la Dirección Financiera.	Control Interno	Conjunto de políticas, procedimientos y prácticas establecidos por las organizaciones públicas y privadas para asegurar la eficacia y eficiencia en el uso de recursos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas vigentes.	El control interno es un componente esencial en la gestión pública de Nicaragua, alineado con el marco legal normativo que busca garantizar la transparencia y el uso eficiente de los recursos.	Entorno de control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y Comunicación Monitoreo y Evaluación	



Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Instrumentos
Presentar la Propuesta de Manual de Procedimientos que incluya políticas, normas y directrices para la Dirección Financiera, facilitando su implementación durante el período 2025-2027.	Manual de Procedimientos	Un Manual de Procedimientos es un documento que establece de manera sistemática los procedimientos y normas que deben seguirse en una organización para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y conforme a la ley.	El Manual de Procedimientos es una herramienta esencial para la gestión eficiente y transparente en las entidades de Nicaragua, alineándose con el marco legal normativo que busca promover la rendición de cuentas y el uso adecuado de los recursos.	Estructura y Contenido Cumplimiento Normativo Implementación y Capacitación Monitoreo y Evaluación Actualización y Mantenimiento	

Nota: Esta tabla se desarrolla conforme los objetivos de investigación



3.9 Técnicas en Instrumentos de recolección de información

Encuesta: El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (Bernal, 2010, pág. 194).

La encuesta se aplicó a funcionarios de la Municipalidad (ver anexo 2)

Entrevista: De entienden como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones (Torrecilla, 2017, pág. 6).

La entrevista se aplicó al Alcalde Municipal y Dirección Financiera (ver anexo 3).

Guía de observación: De acuerdo con Cerda (1998), la observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada, citado por (Bernal, 2010).

Los criterios de la guía de observación se realizaron mediante la visita del equipo investigador a la Municipalidad, ver anexo No.4.

Matriz de Calificación de Componentes de Control Interno es una herramienta utilizada para evaluar la eficacia del control interno dentro de una organización. Se basa en los principios del Marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y permite medir el cumplimiento de cada componente del control interno mediante criterios específicos y escalas de calificación (COSO, 2013).

1. **Criterios de evaluación:** Factores específicos dentro de cada componente, como políticas establecidas, procedimientos documentados, segregación de funciones, entre otros.
2. **Escala de calificación:** Un rango (por ejemplo, de 1 a 5) que indica el grado de cumplimiento o madurez del control.



3. **Fuentes de evidencia:** Documentación, entrevistas, pruebas de cumplimiento, entre otras.
4. **Observaciones y recomendaciones:** Se registran hallazgos y mejoras sugeridas.

3.10 Proceso de validación de instrumentos

3.10.1 Confiabilidad y validez de los instrumentos.

Confiabilidad: La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 228)

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 229).

El cuestionario de la encuesta fue validado mediante el alfa de cronbach.

Alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Cronbach, 1999, pág. 15).

La consistencia interna se considera aceptable cuando se encuentra entre 0,70 y 0,90. La consistencia interna de un instrumento varía según la población en que se aplica (Oviedo & Campo Arias, 2005).



FIGURE 2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD

cuadro de resumen del procesamiento de los datos es el n° 1

➔ **Análisis de fiabilidad**

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\j05ca\Desktop\Base_Alcaldia_Sebaco_Matagalpa_05dic2024.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	13	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	13	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.878	24

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
35.2308	48.359	6.95406	24

cuadro de resumen del procesamiento de los datos es el N° 1

cuadro de estadística de fiabilidad es el N° 2

cuadro de estadística de escala es el n°3

El resultado es de 0.878 cuyo valor se califica como excelente.

Los valores del alfa de Cronbach se pueden interpretar de la siguiente manera:

Excelente: Valores superiores a 0,9

Muy bueno: Valores entre 0,7 y 0,9

Bueno: Valores entre 0,5 y 0,7

Regular: Valores entre 0,3 y 0,5

Deficiente: Valores entre 0 y 0,3

Inaceptable: Valores inferiores a 0,5



Los instrumentos (entrevista y guía de observación) se validaron a través de la técnica Delphi, mediante la opinión de juicios de expertos.

Según Martínez, (2016) el método Delphi es un proceso de consenso prospectivo que requiere la participación de un grupo de expertos que responden, de manera anónima y sin interactuar entre ellos, a una serie de cuestionarios sucesivos que contienen cuestiones referidas al futuro.

Los instrumentos que se aplicaron en la recolección de datos, los cuales fueron sometidos a validación, para los cual se consideró el apoyo de:

TABLA 2

JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del experto	Experiencia Académica	Experiencia Profesional
MSc. Evelyn Janeth Kuan	MSc. En Docencia Universitaria Licenciada en Contaduría Pública Licenciada en Psicología con mención en Clínica	Docente de UNAN FAREM Matagalpa Asesora y Tutora de Tesis Docente de los Cursos de Culminación en UCC Matagalpa. Responsable del área de Investigación y Postgrado en la extinta UNN Matagalpa
MSc. Rodrigo López	MSc. Docencia Universitaria Licenciado en Administración de Empresas	Coordinador de Ciencias Económicas UCC Matagalpa. Docente del área de Ciencias económicas de la extinta UNN
MSc. Eva Selena Kuan	Master en Didáctica para la Educación Superior UNAN Matagalpa. Licenciada en Lengua y Literatura UNAN León	Docente Colegio la Asunción León Asesora de documentales y monografías. Premio internacional en plataformas educativas de innovación

Fuente. Elaboración Propia



3.11 Fase de recogida de datos

El proceso y análisis de la información se llevó a cabo a través del uso del programa SPSS, para el procesamiento de encuesta a funcionarios.

Primera Fase: En la primera fase de la investigación para el procesamiento y análisis de datos se parte recopilando los datos de las fuentes de almacenamiento que estén disponibles y que contengan información de calidad.

Segunda Fase: Corresponde al levantamiento de información, donde se selecciona la información primaria necesaria con la que se trabajará para el procesamiento y análisis de datos. Esta fase se realizó de la siguiente manera.

- Realizar un recorrido de sus instalaciones de la Alcaldía y entrar en contacto con autoridades y funcionarios para conocer su opinión sobre el tema en estudio.
- Entrevista al Alcalde Municipal y Áreas Administrativa-Financiera para recopilar información y tener un análisis sobre el tema.
- Aplicación de encuesta a funcionarios y entrevista a directores de áreas Administrativa.

3.12 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Tercera Fase: Comprende el procesamiento y análisis de la información primaria obtenida a través de las encuestas que se procesarán a través del programa estadístico SPSS para generar tablas de salida y gráficos los cuales se describirán y se analizarán para emitir juicios.

- Las entrevistas se procesaron interpretando y analizando los resultados.

El análisis de los resultados se realizará por medio de la triangulación de la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes instrumentos. Los resultados finales se presentarán de forma sistematizada en tablas y gráficos y deducciones obtenidos de los resultados de la investigación con las cuales se redactará el informe final.



Cuarta Fase: Pre-defensa y Defensa: Consiste en la elaboración de ayudas didácticas para la pre- defensa y defensa del trabajo de tesis en el plazo establecido por la universidad. Para finalizar con la incorporación de las recomendaciones del tribunal examinador para la entrega final del documento a la universidad.

CUARTA PARTE: INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.1 Generalidades de la Municipalidad de Sébaco, departamento de Matagalpa.

La Alcaldía de Sébaco se encuentra en el municipio de **Sébaco**, en el **departamento de Matagalpa**, en la región norte de Nicaragua.

Sébaco está ubicado a unos **100 km al norte de la capital, Managua**, y es conocido por ser un punto de conexión importante entre varias regiones del país. Se encuentra en una zona estratégica de la **Carretera Panamericana**, lo que facilita el acceso desde diferentes áreas del país.

Como municipio, es uno de los principales en el departamento de Matagalpa, con una población diversa que depende principalmente de la agricultura, siendo una zona productora de granos básicos como el maíz, frijoles, café y otros productos agrícolas. Al ser un centro administrativo, está bien conectada con otras zonas del municipio y con la cabecera departamental de Matagalpa.

Sébaco es un municipio de Nicaragua con una población diversa, con sus propios retos y necesidades. Las políticas y estrategias de la Alcaldía se enfocan en atender las demandas colectivas, como el acceso a servicios básicos, el desarrollo de infraestructura, y la promoción de la participación ciudadana en la toma de decisiones. La gestión municipal se centra en mejorar la calidad de vida de los habitantes, fortalecer la economía local, y asegurar el bienestar social.

La Alcaldía de Sébaco se rige por las leyes nacionales, como la Ley 40 (Ley de Municipios), que establece los lineamientos para la organización y funcionamiento de los gobiernos municipales. Además, se ajusta a leyes relacionadas con la administración



financiera, la contratación pública y la transparencia, como la Ley 466 (de Transferencias Presupuestarias), la Ley 550 (de Régimen Presupuestario) y la Ley 648 (de Contratación Administrativa del Sector Público), cuyas normativas buscan garantizar una gestión financiera responsable y eficiente, en el uso de los recursos públicos.

La Alcaldía Municipal de Sébaco es la entidad gubernamental encargada de administrar y gestionar los recursos y servicios municipales en beneficio de la comunidad. Su función principal es promover el desarrollo local a través de la planificación y ejecución de proyectos de infraestructura, programas sociales y actividades económicas que impulsen el bienestar de los ciudadanos. Además, garantiza la prestación de servicios públicos esenciales y fomenta la participación ciudadana en la toma de decisiones municipales. Actualmente, cuenta con 165 colaboradores en las diferentes áreas de operación de la Municipalidad

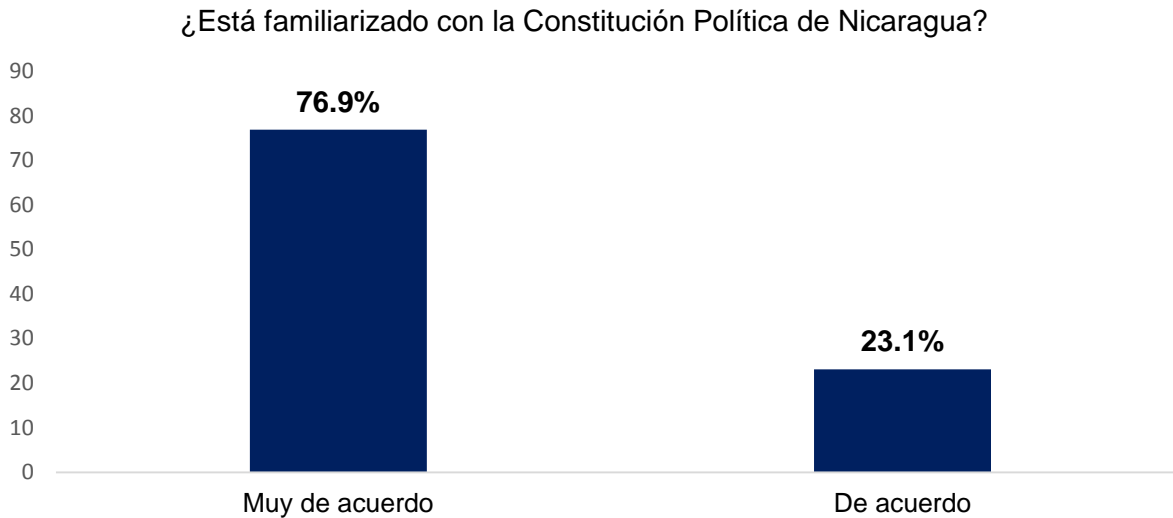
4.2 Marco Legal Normativo aplicado a la Alcaldía de Sébaco.

Se realizó el análisis de la información una vez aplicado los instrumentos que incluyó encuestas, entrevistas, una guía de observación y revisión documental, se determinó que si cumple con leyes y normas que regulan a todas las municipalidades de Nicaragua. La muestra estuvo compuesta por funcionarios de diversas áreas de la Alcaldía de Sébaco, así como el responsable administrativo y el Alcalde Municipal. A partir de estos datos, se inicia el proceso de análisis de los resultados obtenidos.

Este enfoque permitió contextualizar la información dentro del marco normativo de la Alcaldía de Sébaco, el cual se rige por las leyes nacionales de Nicaragua, normativas locales y procedimientos establecidos para garantizar la transparencia, eficiencia y el manejo adecuado de los recursos públicos.



GRÁFICO 1 NIVEL DE FAMILIARIZACIÓN CON LA CPN



Fuente: Encuestas a funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

En consecuencia, de su importancia de esta norma suprema en el Estado Nicaragüense, el 76.9% de los funcionarios de la Alcaldía encuestados manifestaron estar muy de acuerdo, y el 23.1% de acuerdo, con que están familiarizados con la Constitución Política de Nicaragua.

Por otro lado, en la entrevista realizada al Alcalde Municipal y a la Responsable Financiera, se destacó que la Ley 40, conocida como la Ley de Municipios, es fundamental para el buen funcionamiento de la alcaldía, ya que regula los aspectos financieros y administrativos. Además, mencionaron la importancia de la Ley 466, que establece las transferencias presupuestarias para todos los municipios de Nicaragua.

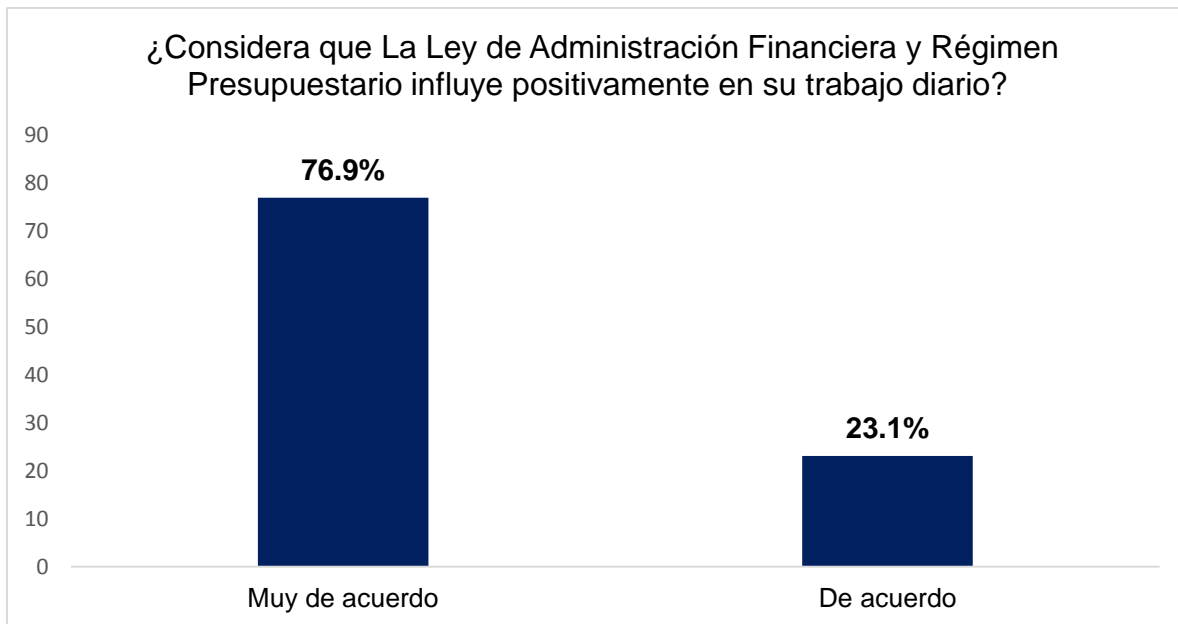
También se hizo referencia a la Ley 550, que regula el régimen presupuestario y administrativo financiero, y a la Ley 648, enfocada en la contratación administrativa del sector público, la cual se aplica en la adquisición de bienes, servicios y obras en la Alcaldía de Sébaco. Ambas autoridades aseguran que implementan las Normas Técnicas de Control Interno, que sirven como lineamientos clave para garantizar la transparencia y la eficiencia en la gestión municipal.

Por su parte en la guía de observación, se evidencia documento físico de la Constitución Política.



Es importante mencionar que, la mayoría de los funcionarios de la Alcaldía manifiestan estar familiarizados con la Constitución Política de Nicaragua, mientras que las autoridades municipales destacan la importancia de leyes como las Leyes 40, 466, Ley 550, 648 (contratación administrativa), cuyas normativas, junto con las Normas Técnicas de Control Interno, garantizan transparencia, eficiencia y un manejo responsable de los recursos públicos en la gestión municipal.

GRÁFICO 2 OPINIÓN SOBRE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El Sistema de Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conforman un ordenamiento integrado y obligatorio que persigue la eficiente gestión de los ingresos del sector público (Asamblea Nacional, 2005).

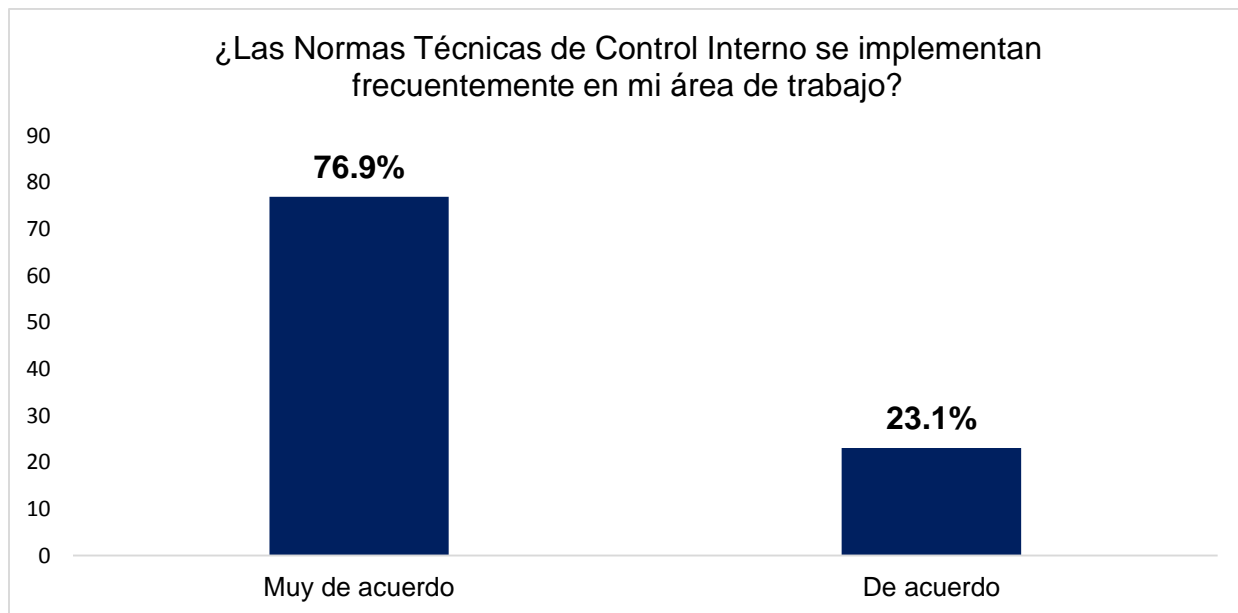
En cuanto a la percepción de los funcionarios, el 76.9% de los encuestados manifiesta estar muy de acuerdo en que la Ley de Administración Financiera y Régimen Presupuestario influye positivamente en su labor diaria, mientras que el 23.1% está de acuerdo. Por otro lado, durante la entrevista, el alcalde y la responsable financiera destacaron el uso y referencia constante de esta ley en las labores municipales.



Asimismo, en la guía de observación se identificó la presencia física del documento, lo que refleja concordancia con su aplicación práctica.

La percepción mayoritaria de los funcionarios sobre la influencia positiva de la Ley de Administración Financiera y Régimen Presupuestario en su labor diaria refleja un reconocimiento de su relevancia como herramienta normativa para la gestión pública eficiente.

GRÁFICO 3 OPINIÓN SOBRE LAS NCI



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 76.9% de los funcionarios encuestados manifiestan estar muy de acuerdo, y el 23.1% de acuerdo, en que las Normas Técnicas de Control Interno se implementan con frecuencia en su área de trabajo.

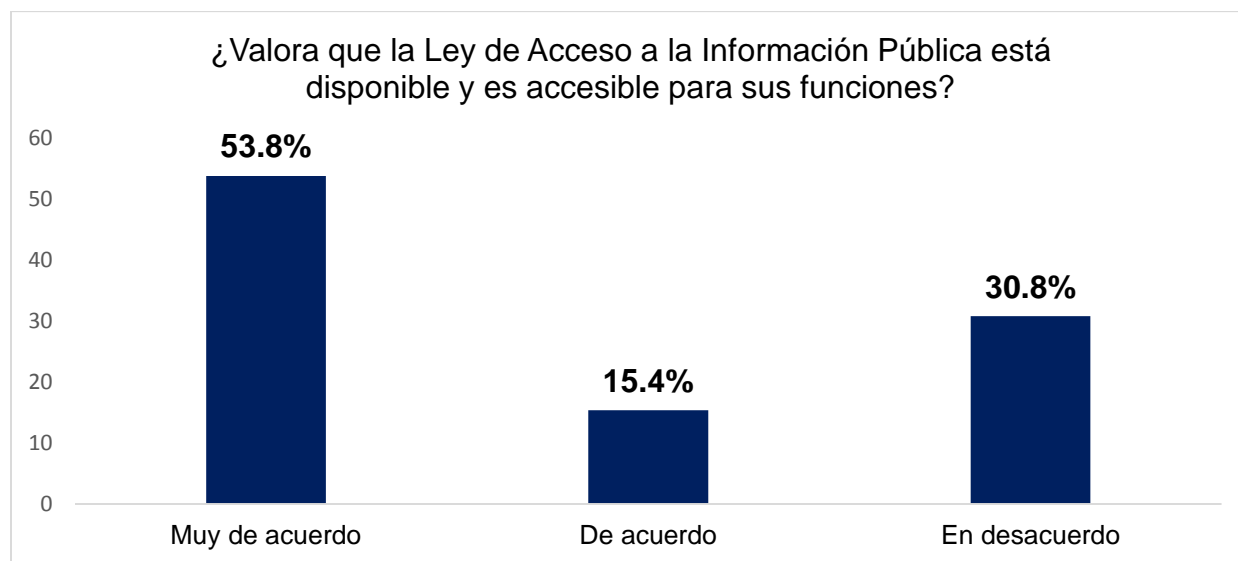
Durante la entrevista, tanto el alcalde como la responsable financiera destacaron que dichas normas son fundamentales para una buena administración, ya que sirven como lineamientos clave para garantizar la transparencia en la gestión municipal. Basados en los criterios de la guía de observación se identificó la presencia física del documento de las Normas Técnicas de Control Interno.

Es pertinente resaltar que, la mayoría de los funcionarios reconoce la implementación frecuente de las Normas Técnicas de Control Interno en su trabajo, como



herramienta útil para promover la transparencia y una gestión eficiente. También el compendio de ley según la guía de observación apunta que, la municipalidad concibe la importancia de la aplicabilidad y su implementación efectiva en la práctica cotidiana.

GRÁFICO 4 VALORACIÓN SOBRE LA LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 53.8% de los funcionarios encuestados está muy de acuerdo en que la Ley de Acceso a la Información Pública está disponible y accesible para sus funciones, mientras que el 15.4% la considera accesible, pero sin una valoración absoluta. Sin embargo, el 30.8% expresa su desacuerdo.

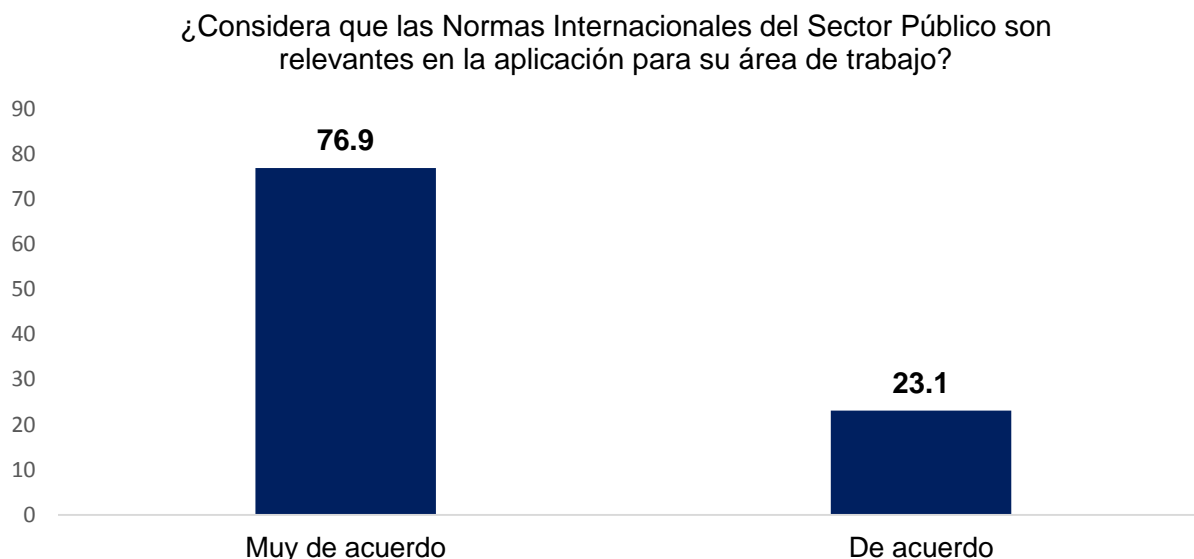
El análisis de estos resultados refleja una percepción dividida entre los funcionarios respecto a la disponibilidad y accesibilidad de la Ley de Acceso a la Información Pública en sus funciones. Aunque la mayoría (53,8%) considera que la ley está disponible y accesible, un 30,8% no comparte esta opinión, lo que podría entenderse como posibles deficiencias en su aplicación, difusión o conocimiento de la misma.

El 15,4% que la considera accesible, pero sin una postura absoluta podría indicar que, si bien la normativa está presente, su uso práctico no es uniforme o no se implementa de manera efectiva en todos los ámbitos administrativos.



En este sentido, la diferencia de percepciones apunta a fortalecer mecanismos que garanticen una aplicación más efectiva de la ley, mejore la capacitación del personal y asegure que la información esté disponible de manera clara y accesible.

GRÁFICO 5 OPINIÓN SOBRE LAS NORMAS INTERNACIONALES



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

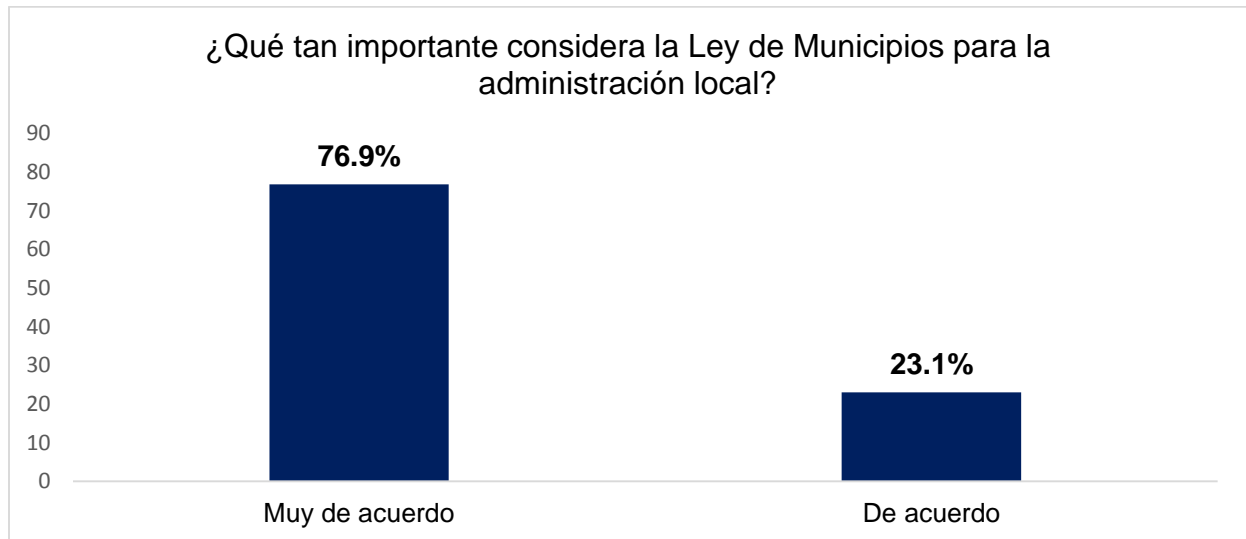
El 76.9% de los funcionarios encuestados está muy de acuerdo en que las Normas Internacionales del Sector Público (NICSP) son relevantes para su área de trabajo, mientras que el 23.1% está de acuerdo. En las entrevistas con el Alcalde y la Dirección Financiera se destacó que, estas normas son fundamentales para estandarizar la presentación de los estados financieros con propósito general. Al contrastar esta información con la guía de observación, se verificó la existencia del documento.

Los resultados reflejan un amplio reconocimiento sobre la importancia de las NICSP en la gestión municipal, lo que destaca que la mayoría de los funcionarios perciben su utilidad en la administración financiera y la rendición de cuentas.

El respaldo de la opinión del edil municipal y la Dirección Administrativa refuerza la idea de que estas normas son esenciales para garantizar transparencia y uniformidad en la información contable. La verificación documental confirma su presencia en la Alcaldía, lo que indica que su aplicación es viable.



GRÁFICO 6 OPINIÓN SOBRE LA LEY DE MUNICIPIOS



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 76.9% de los funcionarios examinados en la encuesta están muy de acuerdo que la ley de municipios es importante para la administración local, mientras que, el 23.1% está de acuerdo.

En la entrevista, el Alcalde destacó que esta ley es esencial porque establece el marco legal para la organización, funcionamiento y competencias de los gobiernos locales. Subrayó que su importancia radica en varios aspectos clave, entre ellos, la autonomía municipal

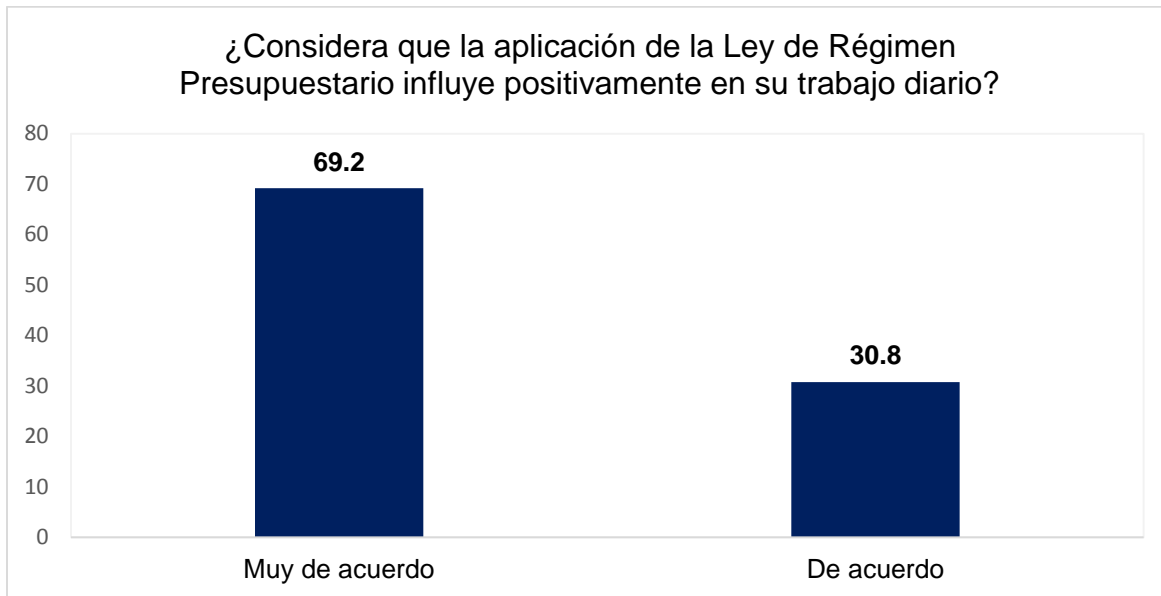
De acuerdo a los criterios aplicables en la guía de observación, el documento de ley se evidencia en las oficinas de la municipalidad

Los resultados reflejan un consenso total sobre la relevancia de la Ley de Municipios en la administración local, subrayando un alto nivel de reconocimiento sobre su papel en la gestión municipal. La presencia del documento en las oficinas refuerza su importancia dentro de la estructura administrativa.

El énfasis del Alcalde en la autonomía municipal destaca cómo esta ley permite a las autoridades locales ejercer funciones con mayor independencia, fortaleciendo la descentralización y el autogobierno.



GRÁFICO 7 LEY DEL RÉGIMEN PRESUPUESTARIO



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 69.2% de los funcionarios encuestados considera que la aplicación de la Ley de Régimen Presupuestario influye positivamente en su trabajo diario, mientras que el 30.8% está de acuerdo. Además, en la Dirección Financiera se constató la presencia de la documentación en físico según la guía de observación.

En la entrevista con el Alcalde y la Dirección Financiera, se destacó que la Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley 550) se utiliza en la gestión municipal para regular la planificación, ejecución y control del presupuesto, garantizando un manejo eficiente y transparente de los recursos públicos.

Los resultados indican un consenso generalizado sobre la influencia positiva de la Ley 550 en la administración municipal, por un lado, los funcionarios reconocen su importancia en la gestión financiera y presupuestaria. La presencia de la documentación en físico en la Dirección Administrativa refuerza la idea de que esta normativa es de consulta y aplicación en los procesos contables y financieros.



GRÁFICO 8 REGLAMENTO DE ADMÓN FINANCIERA

¿Considera que el Reglamento del sistema de Administración financiera mejora la transparencia en las contrataciones municipales?



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

En el gráfico se aprecia que el 61.5% de los funcionarios encuestados consideran que, el reglamento del sistema de administración Financiera mejora la transparencia en las contrataciones municipales, por su acuerdo. Según parte, el 38.5% está de acuerdo según afirman los consultados. mediante la guía de observación el documento pudo apreciarse de forma física.

En la entrevista realizada tanto al alcalde como a la directora Financiera aducen que el SAF impulsa la modernización del sistema financiero con énfasis en eficiencia y transparencia.

La Dirección Financiera abordada en la entrevista considera que, los principales desafíos para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la gestión pública incluyen varias dificultades. Una de las más significativas es la constante actualización sobre normativas, como la Ley 550, la Ley de Transferencias (Ley 466) y las Normas Técnicas de Control Interno.

Otro desafío importante es garantizar la entrega oportuna del presupuesto aprobado de la Alcaldía de Sébaco, así como su liquidación correcta. También, la asignación insuficiente de fondos frente a las crecientes demandas del municipio.



Los resultados reflejan un alto nivel de reconocimiento sobre el impacto positivo del Reglamento del SAF en la transparencia de las contrataciones municipales. La presencia del documento en la municipalidad respalda su aplicación y disponibilidad.

El énfasis de las autoridades en la modernización financiera apunta que el SAF no solo busca regular los procesos administrativos, sino también optimizar el uso de los recursos y minimizar los riesgos de corrupción o mal manejo financiero. Sin embargo, sería importante evaluar su práctica de implementación y el grado de cumplimiento en los procesos administrativos para garantizar que los principios de eficiencia y transparencia se apliquen de manera efectiva en todas las áreas municipales.

4.3 Procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.

GRÁFICO 9 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En su opinión, ¿Los procedimientos establecidos por la Dirección Financiera ayudan a estandarizar los procesos, mejorar la eficiencia y asegurar la transparencia en la gestión financiera de la Alcaldía de Sébaco?



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

La planeación financiera permite evaluar la liquidez a futuro de la entidad, para ello las decisiones tomadas proyectándose en el futuro deben ser susceptibles y rápidas para evitar en lo posible los peligros (Valle Núñez, 2020).

En armonía con lo anterior, se encuestó a Funcionarios donde el 61.5% manifiestan estar muy de acuerdo en que los procedimientos establecidos por la Dirección Financiera contribuyen a la estandarización de los procesos, la mejora en la eficiencia y la transparencia en la gestión financiera de la Alcaldía de Sébaco. Mientras,



el 38.5% está de acuerdo con esta afirmación, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva sobre la gestión financiera y la aplicación de normativas dentro de la institución.

En la entrevista realizada al alcalde y a la directora financiera, ambos expresaron que han mantenido una administración adecuada de los recursos públicos. Destacan que la ejecución financiera se ha llevado a cabo conforme a las normas técnicas de control interno y la Ley del Régimen Presupuestario, garantizando así el cumplimiento normativo. Enfatizaron que trimestralmente se informa a la población sobre los ingresos y egresos municipales, previa presentación del informe al Consejo Municipal para su aprobación y posterior envío al Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Consideran que, a lo largo de 16 años de gestión, han logrado consolidar una administración eficiente y transparente.

Por otro lado, según la guía de observación, no se evidenció la existencia de documentación sobre los procedimientos de planificación de la Dirección Financiera, por ende, la elaboración del Manual de procedimientos se convierte en el documento oficial que reúne los procedimientos de la Dirección Financiera.

Atendiendo, los resultados de la encuesta reflejan un alto grado de conformidad por parte de los Funcionarios respecto a la gestión financiera, apuntando que los procedimientos implementados han sido efectivos en la estandarización y control de los procesos. Además, el cumplimiento de las normativas y la rendición de cuentas ante el Consejo Municipal y el Ministerio de Hacienda evidencian un compromiso con la transparencia. No obstante, es pertinente la elaboración del manual propuesto en este estudio porque fortalecerá la confianza en la administración financiera, así como identificar posibles mejoras en la difusión de la información financiera a la ciudadanía.



GRÁFICO 10 ORGANIZACIÓN PRESUPUESTARIA

¿Cree que la organización presupuestaria en la Municipalidad asegura una distribución eficiente de los ingresos y facilita el cofinanciamiento con otras entidades del sector público?



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

Según la encuesta realizada, el 61.5% de los Funcionarios encuestados están *muy de acuerdo* en que la organización presupuestaria en la municipalidad permite una distribución eficiente de los ingresos y facilita el cofinanciamiento con otras entidades del sector público. Mientras tanto, el 38.5% restante está *de acuerdo* con esta afirmación, lo que indica una percepción mayoritariamente positiva sobre la gestión financiera y la articulación con otros organismos gubernamentales.

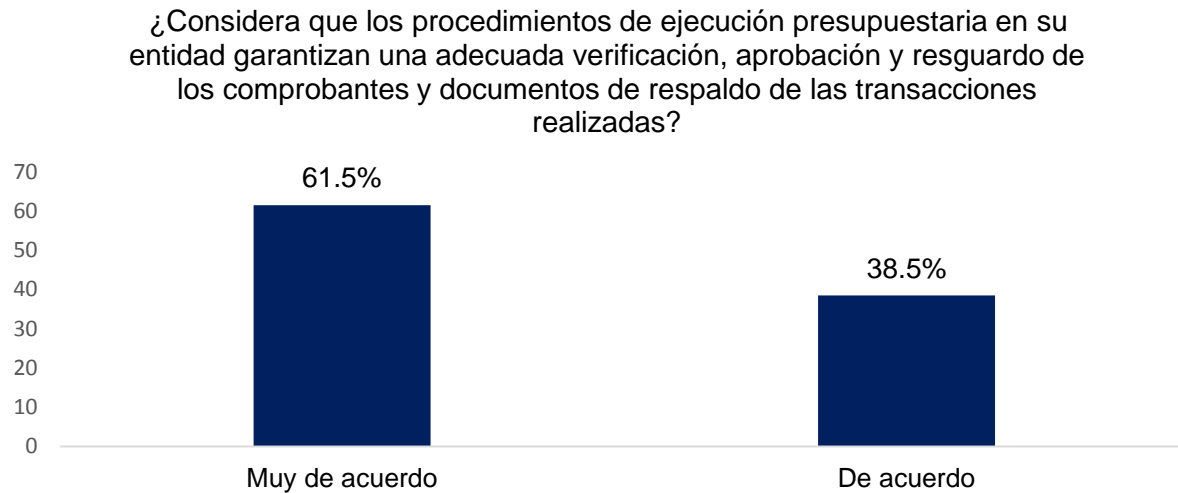
En la entrevista con el alcalde y la directora financiera, se destacó que la formulación del presupuesto municipal inicia en el mes de agosto, asegurando una planificación adecuada para todas las áreas. La distribución de los recursos se realiza mediante la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA) por cada área, garantizando que cada sector cuente con los fondos necesarios para su funcionamiento.

Además, la Alcaldía de Sébaco destina anualmente una partida presupuestaria específica para diversas instituciones y sectores clave, entre ellos, Policía Nacional, Cruz Blanca, Bomberos, Organización Pipitos (apoyo a niños con discapacidad) y Educación.

Los resultados muestran una percepción positiva sobre la gestión presupuestaria en la municipalidad, destacando la eficiencia en la distribución de los ingresos y el apoyo a sectores clave. La asignación de partidas anuales a instituciones como la policía y los bomberos muestra un compromiso con la seguridad y el bienestar social.



GRÁFICO 11 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

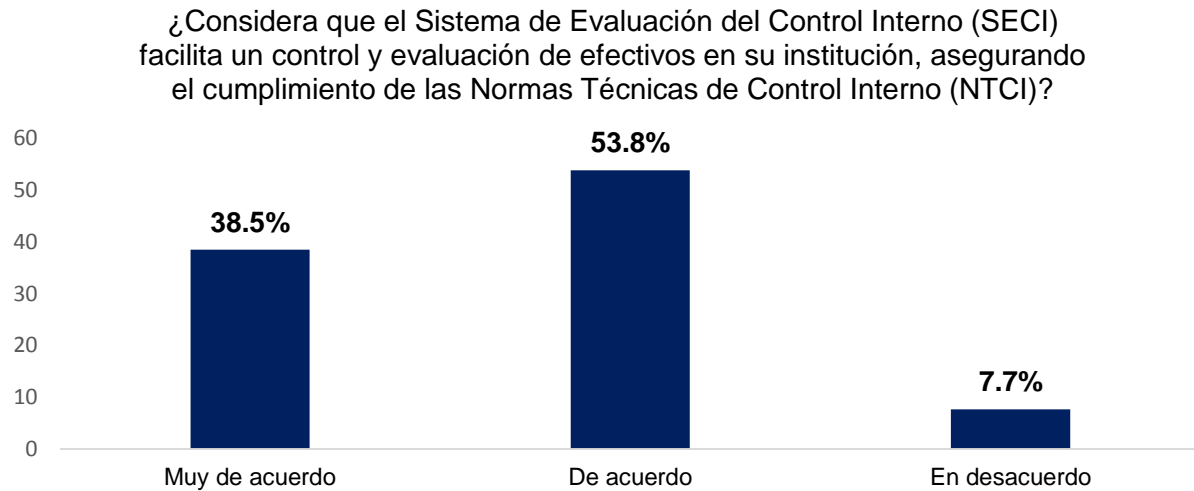
Según la encuesta realizada, el 61.5% de los Funcionarios encuestados están *muy de acuerdo* que los procedimientos de ejecución presupuestaria en su entidad garantizan una adecuada verificación, aprobación y resguardo de los comprobantes y documentos de respaldo de las transacciones realizadas. Mientras tanto, el 38.5% restante está *de acuerdo* con esta afirmación.

Por su parte el Alcalde y Directora Financiera en la entrevista destacan que trabajar con el Sistema de Integración Administrativo Financiero Municipal (SIAFM), permite respaldar y gestionar toda la información financiera de manera organizada y segura. Además, señalaron que cuentan con dos bodegas de seguridad destinadas al resguardo de documentos clave, como comprobantes, recibos, facturas y órdenes de compra, garantizando así la disponibilidad de la documentación en caso de auditorías o consultas.

Es significativo apreciar que, los Funcionarios perciben positivamente la ejecución presupuestaria y su impacto en la eficiencia financiera de la municipalidad. El uso del **SIAFM** garantiza un respaldo estructurado de la información, mientras que las bodegas de seguridad aseguran la conservación de documentos clave.



GRÁFICO 12 EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

En la encuesta realizada, el 38.5% de los Funcionarios consideran que el Sistema de Evaluación del Control Interno (SECI) facilita un control y evaluación efectiva dentro de la institución, asegurando el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). El 53.8% está *de acuerdo* con esta afirmación, mientras que el 7.7% expresa su desacuerdo.

En la opinión del Alcalde y Dirección Financiera, el **SECI** proporciona una metodología estructurada para evaluar de manera integral los cinco componentes del control interno, alineando los procedimientos internos y facilitando el monitoreo del cumplimiento normativo. Además, el sistema genera reportes que les brinda información clave para la toma de decisiones, promoviendo la evaluación y fomentando la sensibilización del personal sobre la importancia de una gestión pública transparente.

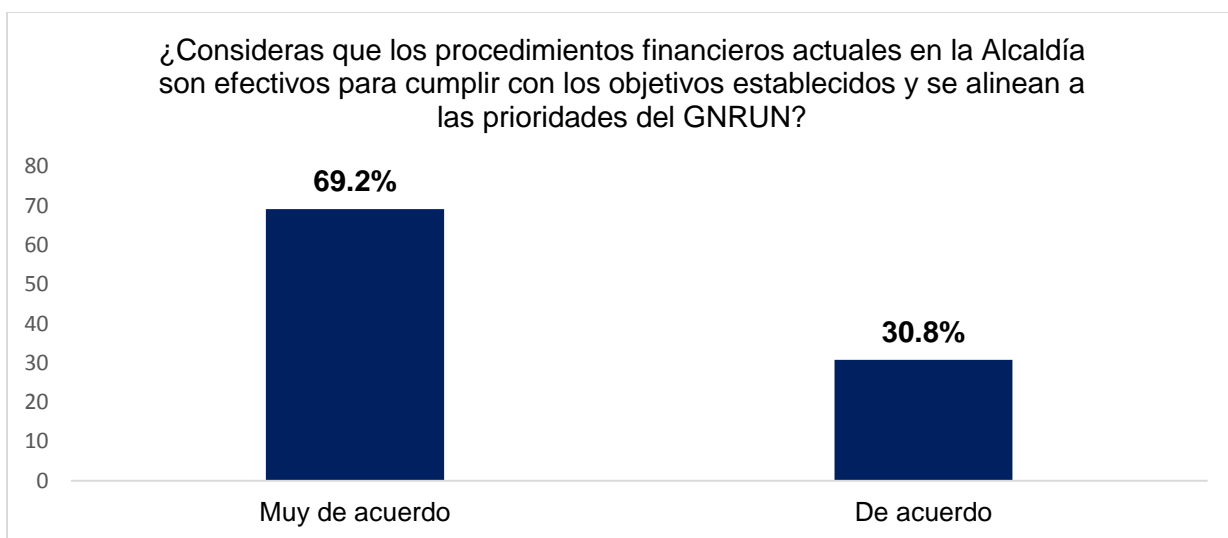
Agregan que sí, la institución detecta irregularidades en el resguardo de documentos presupuestarios, el SECI permite analizar las causas del problema, ya sea por falta de capacitación del personal o por debilidades en los procesos de almacenamiento. Además, con los resultados del SECI, se diseñan medidas correctivas como talleres de actualización sobre las NTCI o la implementación de un sistema de digitalización para fortalecer la seguridad y eficiencia en la gestión de la información.



Según la guía de observación, se constató que la Municipalidad cuenta con informes documentados del Sistema de Evaluación del Control Interno, lo que evidencia la existencia de un proceso formal de seguimiento y supervisión.

El SECI es percibido positivamente por la mayoría de los Funcionarios como una herramienta clave para el monitoreo y cumplimiento normativo en la institución. Su metodología estructurada permite identificar riesgos, generar reportes y sensibilizar al personal sobre la importancia del control interno.

GRÁFICO 13 FORTALEZAS DE LA MUNICIPALIDAD



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

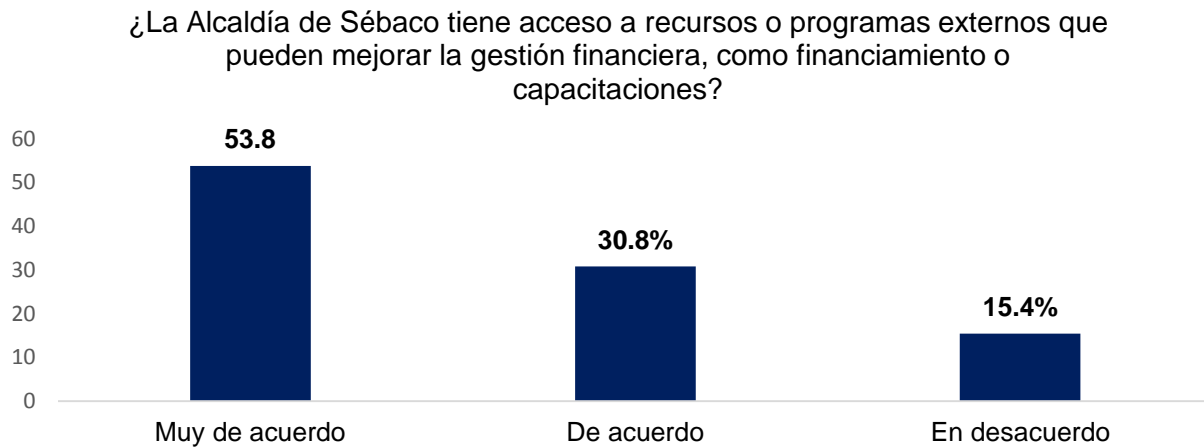
Los resultados de la encuesta reflejan una alta percepción positiva sobre la efectividad de los procedimientos financieros en la Alcaldía, ya que el 69.2% de los funcionarios encuestados están muy de acuerdo y el 30.8% están de acuerdo en que estos permiten cumplir con los objetivos establecidos y se alinean con las prioridades del Gobierno Nacional de Reconciliación y Unidad Nacional (GNRUN).

Este nivel de conformidad alude que los procedimientos financieros implementados han logrado organización, control y eficiencia en la gestión de los recursos municipales. Además, la alineación con las prioridades del gobierno central indica una coordinación efectiva entre los niveles de administración pública que, favorece la planificación y ejecución de políticas locales.



No obstante, es importante la evaluación periódicamente de los procedimientos financieros a través de auditorías internas y retroalimentación de los funcionarios, con el fin de detectar áreas de mejora y garantizar una gestión aún más transparente y eficiente.

GRÁFICO 14 ACCESO A RECURSOS/OPORT



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

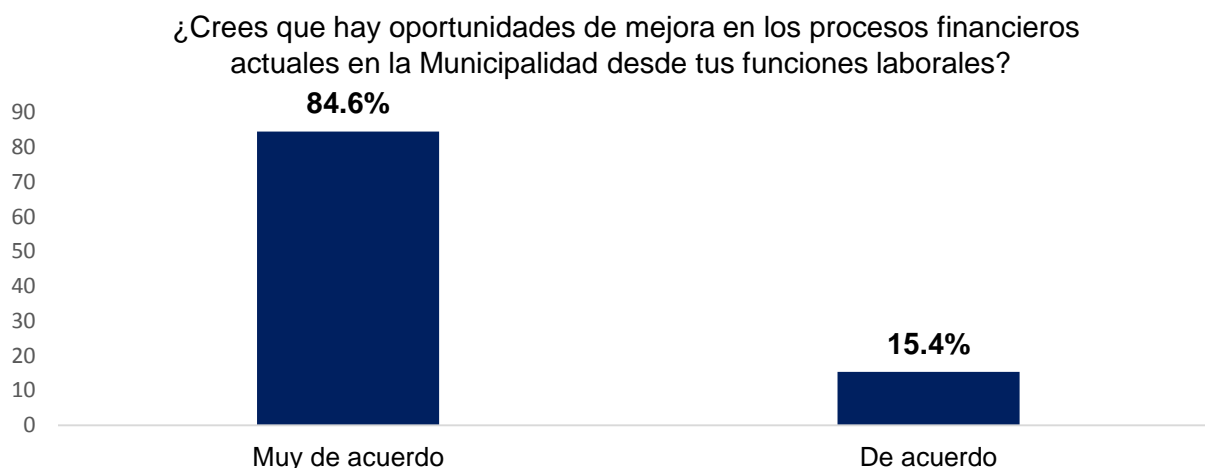
El 53.8% de los funcionarios encuestados están muy de acuerdo en que la Alcaldía de Sébaco tiene acceso a recursos o programas externos que pueden contribuir a mejorar la gestión financiera, como oportunidades de financiamiento o capacitaciones. Este resultado indica que una mayoría significativa de los empleados reconoce el potencial de estos recursos externos para optimizar los procesos financieros en la municipalidad.

Por otro lado, el 30.8% de los encuestados está de acuerdo, por ende, fortalece la percepción positiva sobre las oportunidades externas disponibles. En contraste, el 15.4% muestra desacuerdo, aludiendo que un pequeño porcentaje de los funcionarios percibe que los recursos o programas externos no son tan accesibles o efectivos en su impacto.

Esta perspectiva indica que existe una visión optimista sobre el aprovechamiento de recursos externos, pero también es útil explorar más a fondo las limitaciones percibidas por aquellos que no consideran que estos recursos se utilicen de manera efectiva.



GRÁFICO 15 OPORTUNIDADES



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

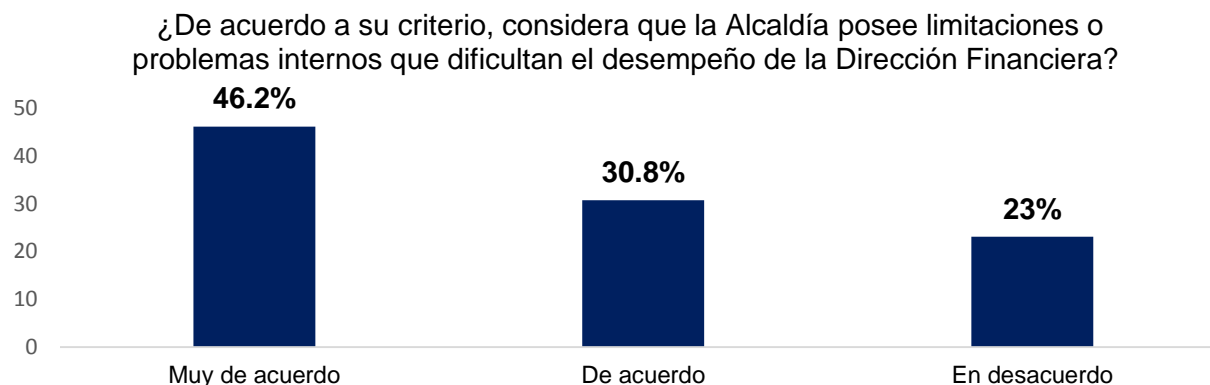
Los resultados de la encuesta muestran que el 84.6% de los funcionarios de la municipalidad consideran que existen oportunidades de mejora en los procesos financieros, lo que revela una percepción de que, aunque los procedimientos actuales son funcionales, aún pueden optimizarse. Por otro lado, el 15.4% también está *de acuerdo* con esta afirmación, consolidando la idea de que la gestión financiera puede fortalecerse con ajustes y mejoras estratégicas.

En la entrevista realizada, las autoridades tanto el alcalde como la Directora Financiera, destacaron que la Alcaldía de Sébaco está impulsando alianzas con otras instituciones para el desarrollo de proyectos conjuntos, lo que representa una estrategia clave para fortalecer el crecimiento del municipio. Estas alianzas no solo permiten una mayor inversión y recursos, sino que también mejoran la calidad de los servicios públicos que ofrece la municipalidad, beneficiando directamente a la población.

En general, la combinación de una gestión financiera mejorada y alianzas estratégicas posiciona a la Municipalidad en una dirección positiva para el desarrollo sostenible del municipio.



GRÁFICO 16 DEBILIDADES



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

Los resultados de la encuesta indican que el 46.2% de los funcionarios están *muy de acuerdo* en que existen limitaciones o problemas internos que afectan el desempeño de la Dirección Financiera, lo que alude que una parte significativa de los empleados percibe barreras dentro de la estructura organizacional que dificultan una gestión eficiente de los recursos. Por otro lado, el 30.8% está *de acuerdo*, con la aseveración.

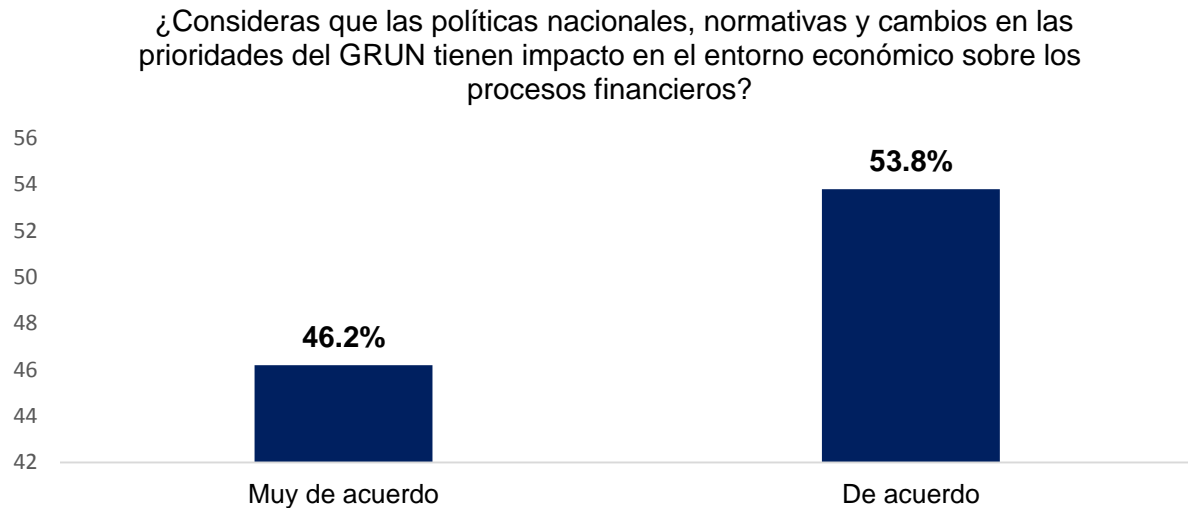
Un 23% de los encuestados muestra desacuerdo con esta afirmación, lo que refleja que, aunque la mayoría ve ciertas limitaciones, no todos perciben estos obstáculos como problemas críticos que impidan el buen funcionamiento de la dirección financiera.

En la entrevista al Alcalde y Dirección Financiera se enfatizó que las principales limitaciones y factores que podrían poner en riesgo las partidas presupuestarias de la Municipalidad, en relación con la Dirección Administrativa, son fenómenos naturales y sociopolíticos. Un ejemplo de esto fue lo ocurrido en 2018, cuando debido a situaciones sociopolíticas, la Municipalidad no pudo ejecutar los proyectos sociales planificados, lo que impidió cumplir con las metas establecidas para ese año.

Esta perspectiva plantea la necesidad de identificar y abordar las causas específicas de las limitaciones internas, pero sería importante realizar un diagnóstico detallado de las barreras percibidas y poner en marcha medidas correctivas, tales como optimización de procesos, fortalecimiento de capacidades y mejora en la comunicación interna.



GRÁFICO 17 AMENAZAS



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 53.8% de los funcionarios de la Alcaldía que fueron encuestados están de acuerdo en que las políticas nacionales, normativas y cambios en las prioridades del Gobierno de la República de Nicaragua (GRUN) tienen un impacto significativo en el entorno económico y en los procesos financieros de la municipalidad, lo que apunta que, las decisiones a nivel nacional influyen de manera directa en la gestión financiera local.

Por otro lado, el 46.2% de los encuestados está muy de acuerdo, que los cambios en las políticas o normativas del gobierno central requieren de una adaptación constante en la gestión financiera de la Alcaldía.

Este horizonte resalta la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación de la Alcaldía ante cambios en las políticas y normativas del gobierno central, asegurando que los procesos financieros sean lo suficientemente flexibles y eficientes para ajustarse a nuevas directrices sin comprometer la estabilidad económica de la municipalidad.

4.3.1 FODA aplicado a la alcaldía de Sébaco.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.



TABLA 3 MATRIZ FODA

FODA	DESCRIPCIÓN
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de procedimientos financieros estructurados y supervisados. - Implementación de controles internos en la gestión de ingresos y egresos. - Personal capacitado en normativas financieras y gestión pública. - Compromiso con la transparencia y la ética institucional. - Uso de tecnología para registro y almacenamiento de información contable.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de fortalecer los controles internos mediante mejoras tecnológicas. - Acceso a programas de capacitación y financiamiento de organismos nacionales e internacionales. - Implementación de normativas actualizadas que optimicen la gestión financiera. - Mejora en la comunicación interna y externa para garantizar mayor participación ciudadana
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un documento oficial de manual de Procedimientos de la Dirección Financiera - Bajo nivel de calidad en la evaluación del control interno y la mitigación de riesgos. - Falta de medios de transporte adecuados para el resguardo y traslado de fondos. - Necesidad de mayor claridad en los objetivos estratégicos para la gestión de riesgos. - Falta de un sistema de monitoreo más eficiente para el control interno. - Deficiencias en la comunicación de información clave a los diferentes niveles de la organización.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles cambios en la legislación que impacten la administración financiera. - Riesgos en el manejo de recursos si no se fortalecen los controles internos. - Factores externos como crisis económicas, sociopolíticas o recortes presupuestarios que afecten el financiamiento. - Vulnerabilidad a ciberataques o pérdida de información si no se refuerzan los sistemas tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados

El análisis FODA de la Alcaldía de Sébaco revela una estructura financiera con procedimientos establecidos y un compromiso con la transparencia, pero con áreas de mejora en control interno, mitigación de riesgos y comunicación organizacional.



- **Fortalezas y su Impacto**

La Alcaldía cuenta con procedimientos financieros definidos y un sistema de control interno estructurado, lo que contribuye a la transparencia y la correcta administración de los recursos públicos. La capacitación del personal y el uso de tecnología para la gestión contable son factores clave que fortalecen la operatividad y permiten un manejo eficiente de los ingresos y egresos. Sin embargo, estas fortalezas deben ser complementadas con mejoras en la comunicación y supervisión interna para maximizar su efectividad.

- **Oportunidades para el Crecimiento**

Existen varias oportunidades para optimizar la gestión financiera de la Alcaldía. La adopción de tecnologías más avanzadas y la actualización de normativas pueden mejorar los procesos internos. Además, la posibilidad de acceder a programas de financiamiento y capacitación de organismos nacionales e internacionales permitiría fortalecer el control de los recursos y profesionalizar aún más la administración pública. Un punto clave es mejorar la comunicación con la ciudadanía y otros actores clave, lo que contribuiría a una mayor participación y confianza en la gestión municipal.

- **Debilidades y Riesgos Asociados**

A pesar de los procedimientos establecidos, el control interno presenta deficiencias en la evaluación de riesgos, lo que podría generar vulnerabilidades en la gestión financiera. La falta de medios adecuados para el resguardo y traslado de fondos representa un riesgo significativo para la seguridad de los recursos municipales. Asimismo, la baja calidad en la supervisión y monitoreo de riesgos limita la capacidad de la Alcaldía para anticiparse a posibles problemas y optimizar la toma de decisiones. La comunicación interna también se muestra como un punto débil, lo que puede afectar la fluidez de información clave dentro de la organización.

- **Amenazas y su Potencial Impacto**

Factores externos, como cambios en la legislación o crisis económicas y sociopolíticas a raíz de lo ocurrido en el 2018, podrían afectar el presupuesto y la operatividad de la Alcaldía. Además, la falta de controles más sólidos podría aumentar



el riesgo en el manejo de fondos públicos. Otro factor crítico es la ciberseguridad: la vulnerabilidad a ciberataques o la pérdida de información podría comprometer la transparencia y la confianza en la gestión municipal si no se implementan medidas de protección adecuadas.

4.4 Control Interno para identificar riesgos en los procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.

Según establece la Asamblea Nacional (2015), el Control Interno es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la Máxima Autoridad, la Administración y demás personal de una Entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la Entidad.




Para dar salida a este objetivo se aplicó una matriz de calificación por componentes con rangos de puntuación.

TABLA 4 MATRIZ DE CALIFICACIÓN CI

Matriz de Calificación por Componente	
Componente	Puntuación
Entorno de Control	25%
Evaluación de Riesgo	48.1%
Actividades de Control	24%
Información y Comunicación	25%
Supervisión y Monitoreo	25%
Calificación de la Matriz	30%

Fuente. Elaboración Propia basado en los resultados

TABLA 5 ESCALA DE CALIFICACIÓN

Descripción	Escala de Calificación		Color Asignado
	Calificación	%	
NIVEL DE CALIDAD	BAJO	1-59%	
	MEDIO	60-84%	
	ALTO	85-100%	



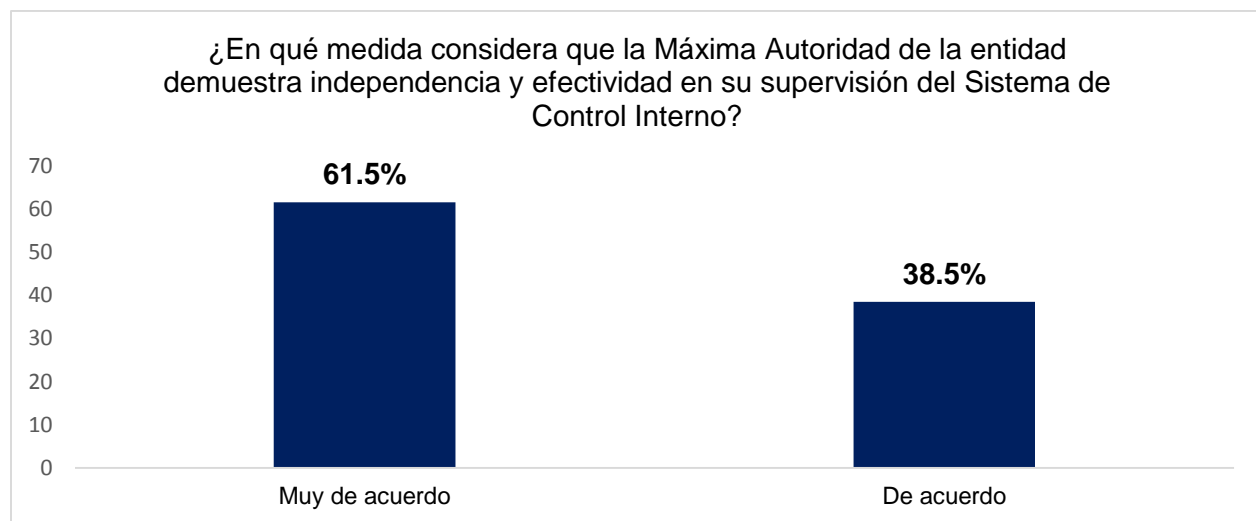
El **Entorno de Control** representa un riesgo Bajo en la alcaldía de Sébaco, esto crea conciencia en los Servidores Públicos de todos los niveles, sobre la relevancia de la integridad y los valores éticos, la necesidad de una estructura organizativa alineada en correspondencia a los objetivos de la Entidad, cultura de enfoque a riesgos y atención a los mismos, la adecuada asignación de responsabilidades para el logro de los objetivos de la Administración

TABLA 6 ENTORNO DE CONTROL

1. Entorno de Control			
Presente	Funcionando	Total	Riesgo
22%	29%	25.5%	BAJO

FUENTE: ELABORACIÓN BASADA EN RESULTADOS DE MATRIZ DE C.I

GRÁFICO 18 ENTORNO DE CONTROL



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

según la encuesta, el 61.5% de los funcionarios considera que la Máxima Autoridad de la entidad demuestra independencia y efectividad en su supervisión del Sistema de Control Interno, lo que muestra una percepción positiva sobre la capacidad de la autoridad para gestionar y monitorear de manera eficiente los procesos financieros. Por otro lado, el 38.5% está de acuerdo, que también apunta una percepción favorable.



En la entrevista con las autoridades municipales, se detallaron los procedimientos específicos implementados en la Dirección Financiera para garantizar la integridad y la calidad de la información financiera. Entre los principales procedimientos destacan:

1. Todo cambio al presupuesto debe ser aprobado por las autoridades competentes (Alcalde, Consejo Municipal), lo que garantiza la supervisión y el control de las modificaciones.
2. Cada transacción genera un recibo oficial, lo que asegura que todos los ingresos sean documentados y auditables.
3. Los ingresos se registran de inmediato en el sistema contable, lo que ayuda a mantener la exactitud y la actualización de los registros financieros.
4. Facturas y órdenes de compra son cuidadosamente verificadas antes de realizar pagos, lo que asegura que las transacciones sean legítimas y documentadas adecuadamente.
5. Antes de liberar fondos, se requiere la autorización de los responsables, lo que agrega una capa adicional de control.
6. Se realiza una comparación periódica de los registros contables con los estados bancarios, lo que permite identificar y corregir discrepancias de manera oportuna.
7. Se mantiene un inventario actualizado de todos los bienes de la municipalidad, con revisiones periódicas para asegurar que los activos estén presentes y en uso.

Basados en la matriz de calificación del entorno de Control se obtiene el 25% de puntuación que equivale a un nivel de calidad bajo donde se evalúa lo que está presente en la municipalidad y lo que está funcionando actualmente en 18 ítem de los principios relacionados al compromiso con la integridad y valores éticos, independencia de la Dirección y la supervisión del desarrollo y funcionamiento de las estructuras, líneas de reporte asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos

El sistema de control interno de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco denota ser riguroso y bien estructurado, con varios niveles de supervisión y verificación diseñados para asegurar la transparencia y precisión en la gestión de recursos. La combinación de autorización previa, verificación constante y análisis de discrepancias es un enfoque integral que contribuye a mantener la integridad de la información financiera.



La evaluación del sistema de control interno de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco refleja una estructura sólida con procedimientos que garantizan la transparencia y precisión en la gestión de recursos. A pesar de contar con múltiples mecanismos de supervisión y verificación, la calificación del 25% indica que aún hay margen de mejora en aspectos clave como la integridad, valores éticos y supervisión. La percepción positiva de la independencia y efectividad de la autoridad apunta a confianza en la gestión.

Componente: Evaluación del Riesgo

Identifica y analiza los riesgos considerando su criticidad y tolerancia para la consecución de los objetivos de la Entidad, de tal forma, que se disponga de una base para dar respuesta a los mismos a través de una adecuada administración (Asamblea Nacional, 2015).

Valoración de Presente		Valoración de Funcionando	
Calificación Total	38	Calificación Total	33
Ponderación Total	17	Ponderación Total	17
Calificación Porcentual %	45%	Calificación Porcentual %	52%

TABLA 7

EVALUACIÓN DEL RIESGO

2. Evaluación de Riesgos				
Presente	Funcionando	Total	Riesgo	
45%	52%	48.13%	BAJO	

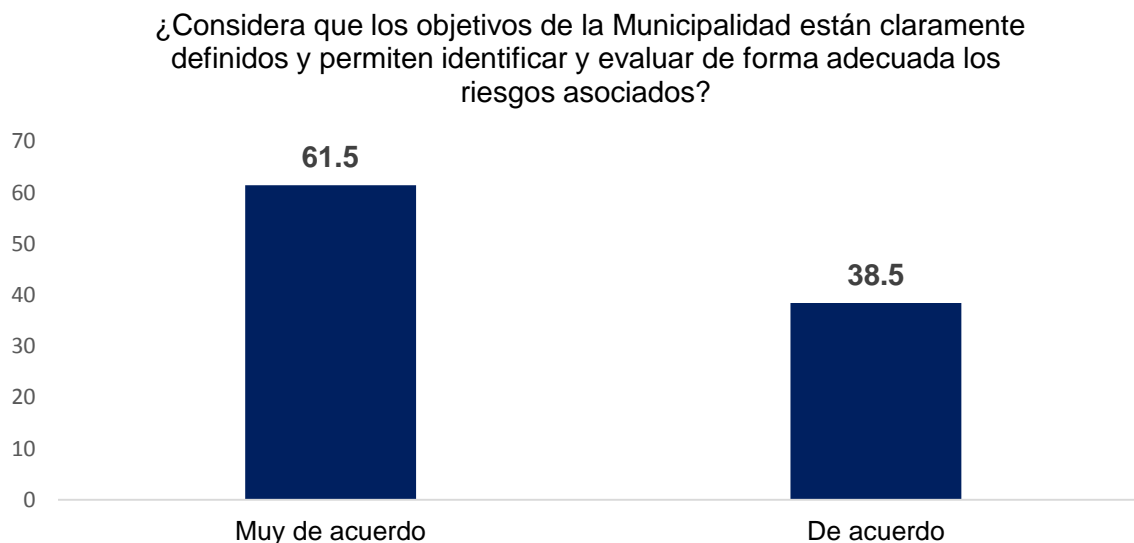
FUENTE: ELABORACIÓN BASADA EN RESULTADOS DE MATRIZ DE C.I

En la matriz de calificación alcanza una puntuación de 48.13% en el componente de la evaluación al riesgo, es muy negativa con un nivel de calidad bajo en relación a los otros componentes, cuyos criterios están relacionados sí, la municipalidad define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de Riesgos relacionados, si, identifican riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo definen ser administrados, si, además, considera la posibilidad de



irregularidades en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos y por ultimo si evalúa los cambios que podrán afectar significativamente al sistema de Control Interno.

GRÁFICO 19 EVALUACIÓN DEL RIESGO



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 61.5% de los funcionarios considera que los objetivos de la Municipalidad están claramente definidos, lo que permite identificar y evaluar de manera adecuada los riesgos asociados. Esto expresa una percepción positiva sobre la claridad de la planificación y la capacidad de la administración para anticipar y gestionar posibles desafíos. Por otro lado, el 38.5% está *de acuerdo*, que también indica una visión mayoritariamente favorable.

Mediante la guía de observación, se pudo constatar que en las oficinas de la Alcaldía son visibles los principios éticos y la filosofía organizacional de la Municipalidad, lo cual fortalece la importancia de la transparencia y ética en la gestión pública.

Si bien, la evaluación del componente de riesgos en la Alcaldía de Sébaco refleja una percepción positiva sobre la claridad en la definición de objetivos. La observación de principios éticos visibles en las oficinas refuerza el compromiso con la transparencia y la ética institucional. Sin embargo, la calificación del 53% en la matriz indica la evaluación más baja entre los componentes. Por un lado, se identifican y analizan riesgos, pero es necesario fortalecer los procesos de gestión y monitoreo de riesgos, en la capacidad de adaptación ante posibles cambios que afecten el Control Interno.

**Componente: Actividades de Control**

Permiten establecer y ejecutar Actividades contribuir a la administración de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Entidad (Asamblea Nacional, 2015, pág. 32).

Valoración de Presente		Valoración de Funcionando	
Calificación Total	115	Calificación Total	101
Ponderación Total	26	Ponderación Total	26
Calificación Porcentual %	23%	Calificación Porcentual %	26%

TABLA 8

ACTIVIDADES DE CONTROL

1. Actividades de Control				
Presente	Funcionando	Total	Riesgo	
23%	26%	24.2%	BAJO	

FUENTE: ELABORACIÓN BASADA EN RESULTADOS DE MATRIZ DE C.I

En la matriz de calificación de componentes, se obtiene un 24.2% de puntuación equivalente a un nivel de calidad bajo que se relaciona con la selección y desarrollo de actividades de Control, que contribuyen en la Mitigación de Riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable, con actividades generales de Control, sobre la Tecnología, para apoyar el logro de los objetivos y la implementación de actividades de Control a través de Políticas que establezcan lo requerido y procedimientos que pongan estas políticas en Acción.



GRÁFICO 20

ACTIVIDADES DE CONTROL

¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de identificación y análisis de riesgos en la entidad, en términos de su criticidad y tolerancia, para alcanzar los objetivos establecidos?



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 53.8% de los funcionarios encuestados considera que el proceso de identificación y análisis de riesgos en la entidad es efectivo, en términos de criticidad y tolerancia, lo que manifiesta una percepción positiva sobre la capacidad de la Dirección Financiera para abordar y evaluar los riesgos asociados a sus operaciones. El 46.2% restante está *de acuerdo*, con dicho planteamiento.

En la entrevista con el alcalde y la directora financiera, se mencionaron algunos de los riesgos específicos, como la falta de medios de transporte para realizar el depósito de la caja general, que pondría en peligro la seguridad de los fondos. Para mitigar este riesgo, se tomaron medidas correctivas, como la adquisición de una caja de seguridad para resguardar el dinero hasta que los vehículos estén disponibles para realizar los depósitos. Además, se instalaron cámaras de seguridad en las áreas donde se encuentran las cajas generales y la caja de seguridad, lo que refuerza la seguridad y permite monitorear cualquier incidencia relacionada con el resguardo de los fondos.

La investigación refleja una evaluación positiva de la Dirección Financiera en la identificación y análisis de riesgos, los funcionarios consideran el proceso efectivo. Por ende, hay confianza en la capacidad de la entidad para abordar los riesgos, como se evidencia en la identificación de problemas específicos, como la falta de medios de transporte para los depósitos. Sin embargo, la calificación del 24% en la matriz de control



revela un nivel de calidad bajo en la implementación de actividades de control y la mitigación de riesgos. A pesar de las medidas correctivas tomadas (como la caja de seguridad y las cámaras), los controles y procedimientos de gestión de riesgos y tecnología aún necesitan fortalecerse, sobre todo en cuanto a la formalización de políticas y su aplicación efectiva.

Componente: Información y comunicación

La Información debe registrarse con las características de calidad y seguridad que se requiera de acuerdo con su tipo y medio de comunicación; presentada a la Máxima Autoridad y demás personal dentro de la Entidad de forma oportuna, útil para cumplir con sus responsabilidades, incluyendo las relacionadas con el Control Interno (Asamblea Nacional, 2015, pág. 40).

Valoración de Presente		Valoración de Funcionando	
Calificación Total	90	Calificación Total	71
Ponderación Total	20	Ponderación Total	20
Calificación Porcentual %	22%	Calificación Porcentual %	28%

TABLA 9

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

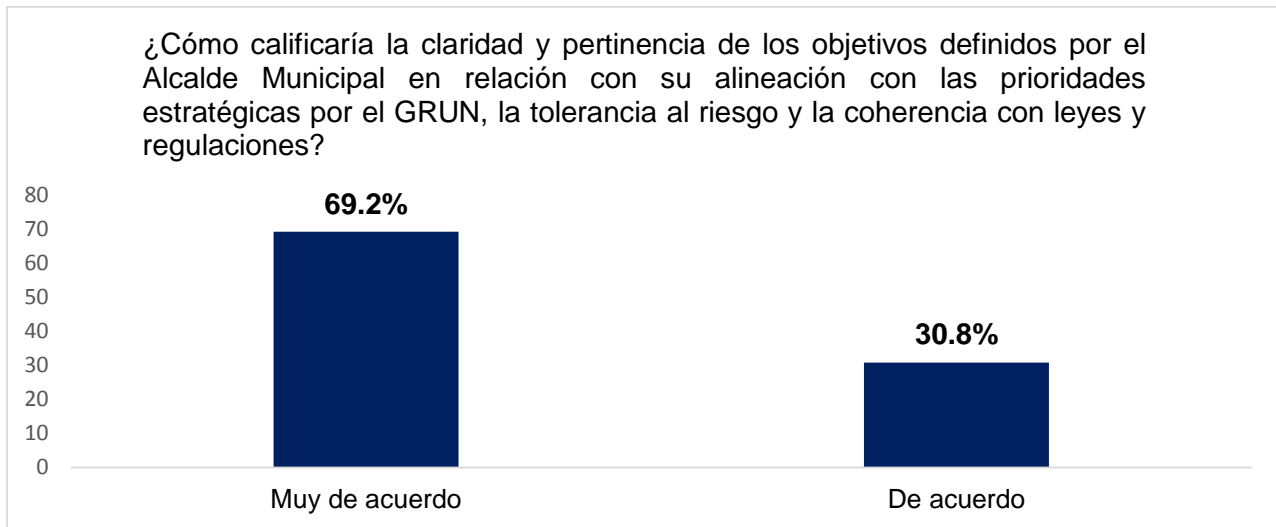
4 Información y Comunicación				
Presente	Funcionando	Total	Riesgo	
22%	28%	25%	BAJO	

FUENTE: ELABORACIÓN BASADA EN RESULTADOS DE MATRIZ DE C.I

En la matriz de calificación se refleja una puntuación del 25% con respecto al componente de Información y comunicación donde valora que la municipalidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno. Además, si comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno necesaria para el funcionamiento y sobre todo comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del Control Interno.



GRÁFICO 21 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 69.2% de los funcionarios encuestados califica positivamente la claridad y pertinencia de los objetivos definidos por el Alcalde Municipal, en alineación con las prioridades estratégicas del Gobierno de la República de Nicaragua (GRUN), la tolerancia al riesgo y la coherencia con las leyes y regulaciones. Lo que muestra una valoración de que los objetivos municipales están bien estructurados y son consistentes con las políticas y directrices nacionales, lo que es fundamental para asegurar una gestión pública eficaz y cumplimiento normativo. El 30.8% restante está *de acuerdo*, lo que indica una visión mayoritariamente positiva.

En cuanto a la guía de observación, se observó que la Municipalidad de Sébaco cuenta con un código de ética y políticas de integridad, los cuales son comunicados y comprendidos por todo el personal.

La evaluación de los objetivos municipales muestra una percepción positiva, de los funcionarios quienes consideran que estos están definidos y alineados con las políticas nacionales, lo que asegura una gestión pública efectiva y conforme a las normativas. Sin embargo, la puntuación del 25% en la matriz de Información y Comunicación refleja que, aunque la Alcaldía genera información relevante, la comunicación interna y externa aún presenta áreas de mejora.

**Componente: Supervisión y Monitoreo**

Evaluar el desempeño del Control Interno de manera continua y/o independiente; sus resultados son comunicados a los responsables de aplicar las medidas correctivas incluyendo a la Máxima Autoridad según corresponda y supervisar que las deficiencias hayan sido corregidas correcta y oportunamente (Asamblea Nacional, 2015, pág. 46).

Valoración de Presente		Valoración de Funcionando	
Calificación Total	26	Calificación Total	22
Ponderación Total	6	Ponderación Total	6
Calificación Porcentual %	23%	Calificación Porcentual %	27%

TABLA 10

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

5.Supervisión y Monitoreo				
Presente		Funcionando	Total	Riesgo
	23%		25%	BAJO
		2%		

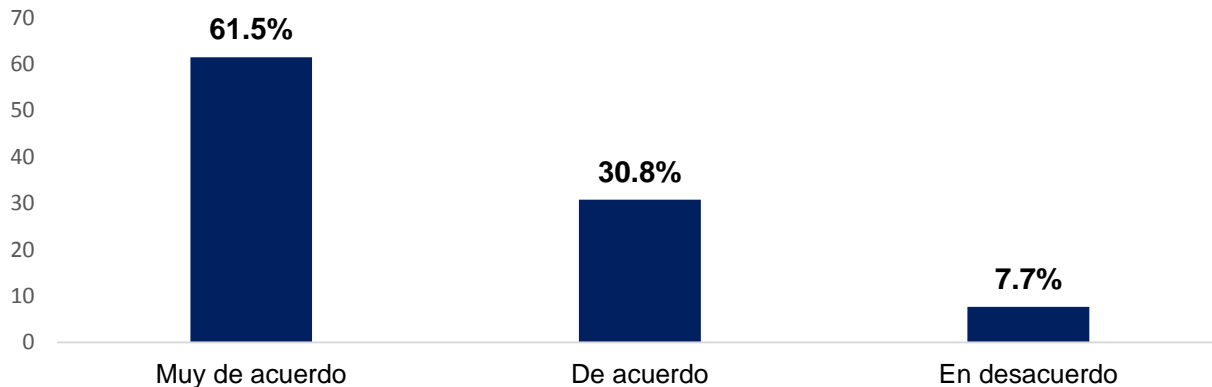
FUENTE: ELABORACIÓN BASADA EN RESULTADOS DE MATRIZ DE C.I

En la matriz, el componente de supervisión y monitoreo refleja un 25% de puntuación que la alcaldía selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando y si evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la Máxima Autoridad si corresponde.



GRÁFICO 22 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

¿En qué medida considera que la información presentada a la Máxima Autoridad y al personal de la Alcaldía es oportuna y útil para el cumplimiento de sus responsabilidades, especialmente en relación con el Control Interno?



Fuente: Encuestas a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco

El 61.5% de los funcionarios encuestados están muy de acuerdo En qué medida considera que la información presentada a la Máxima Autoridad y al personal de la Alcaldía es oportuna y útil para el cumplimiento de sus responsabilidades, especialmente en relación con el Control Interno, el 30.8% de acuerdo y el 7.7% en desacuerdo

En la entrevista con el alcalde y la directora financiera, respecto a los procedimientos de la Alcaldía en la generación y utilización de información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno, considerando la identificación de requerimientos, la captura de datos y la transformación de información se indicó que mensualmente se realiza el cierre de la ejecución de ingresos y egresos, asegurando el respaldo de la información en una base de datos. Asimismo, mencionaron que los datos se organizan en archivos de Excel y se almacenan tanto en formato físico como digital para garantizar su seguridad y disponibilidad.

En la Guía de observación se evidencia que la información relevante se comunica de manera clara y oportuna a todos los niveles de la municipalidad.

La mayoría de los funcionarios consideran que la información proporcionada a la Máxima Autoridad y al personal es oportuna y útil para el cumplimiento de sus responsabilidades como el cierre mensual de ingresos y egresos, y el respaldo y



almacenamiento de datos en formatos físicos y digitales, demuestran un esfuerzo por mantener la integridad y seguridad de la información. Además, la comunicación clara y oportuna de la información a todos los niveles organizacionales.

4.5 Propuesta del Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.

El presente Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco tiene como objetivo establecer los lineamientos, normas y procedimientos para la gestión financiera municipal, asegurando la transparencia, eficiencia y eficacia en la administración de los recursos. Este manual busca estandarizar los procesos financieros y administrativos, proporcionando una guía clara para el personal encargado de la ejecución presupuestaria, contabilidad, tesorería y adquisiciones, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente

El Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco está estructurado con una Introducción, (Objetivos, alcance, base legal), organización de la Dirección Financiera (Misión y Visión, estructura Organizativa, Funciones de la Dirección Financiera, entre otros), Marco normativo vigente, Procedimientos administrativos y financieros, (Elaboración de Presupuesto, Municipal, Ejecución Presupuestaria, Gestión de Recaudación y Tesorería, Contabilidad y Control Financiero, Adquisiciones y Contrataciones Municipales), Instrumentos de control y evaluación y sus respectivos anexos como Formatos y documentos de uso en los procedimientos y Glosario de términos.



QUINTA PARTE: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

5.1 Conclusiones

La Alcaldía de Sébaco se rige por un **marco legal normativo** compuesto por la Constitución Política, la Ley de Municipios, la Ley de Administración Financiera, y las Normas Técnicas de Control Interno, que aseguran el cumplimiento de las regulaciones financieras. Los funcionarios están familiarizados con estas leyes, que garantizan la transparencia y control en el manejo de los recursos públicos.

El análisis de los **procedimientos financieros** de la Alcaldía de Sébaco revela fortalezas en la estandarización, planificación y control interno, con un alto nivel de conformidad entre los funcionarios. No obstante, se identifican debilidades como la falta de documentación formal y limitaciones internas. Se destacan oportunidades de mejora en la optimización de procesos y el aprovechamiento de recursos externos.

La **evaluación del Control** Interno en la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco muestra procedimientos estructurados, pero con áreas de mejora. Aunque se identifican y gestionan riesgos, como la falta de transporte para depósitos, la implementación de controles y la comunicación de la información necesitan fortalecerse. La claridad de los objetivos es positiva, pero el monitoreo y la gestión de riesgos aún tienen debilidades.

La propuesta del **Manual de Procedimientos** de la Dirección Financiera estandarizará procesos, fortalecerá el control interno y garantizará la transparencia en la gestión de recursos. Su implementación optimizará la planificación, auditoría y seguridad financiera, reduciendo riesgos y mejorando la toma de decisiones.



5.2 Propuestas de actuación

- Mantener un proceso continuo de actualización y revisión de las leyes y regulaciones que rigen las actividades financieras, para el aseguramiento de las normativas vigentes y los cambios legales.
- Asegurar que todo el personal de la Dirección Financiera esté capacitado de manera constante en los aspectos legales y normativos relacionados con la gestión pública, con el fin de garantizar el cumplimiento y evitar posibles sanciones.
- implementar procedimientos más ágiles y claros para la gestión financiera, especialmente en áreas como la autorización de fondos, registro de transacciones, y control de pagos, buscando eliminar cuellos de botella y mejorar la eficiencia operativa.
- Establecer auditorías internas periódicas que evalúen la efectividad de los procedimientos y proporcionen recomendaciones de mejora.
- Proponer medidas correctivas para mitigar los riesgos identificados, tales como la actualización de sistemas tecnológicos para la gestión financiera, el fortalecimiento de las políticas de seguridad de la información y el establecimiento de protocolos para la gestión de emergencias.
- Establecer un proceso de monitoreo continuo de los riesgos financieros para asegurar que se identifiquen a tiempo y se tomen acciones preventivas o correctivas de manera eficaz.
- Asegurar que el manual de procedimientos se cumpla y se actualice periódicamente conforme a las leyes y regulaciones vigentes.
- Brindar formación continua a los funcionarios sobre las políticas y procedimientos establecidos en el manual.
- Implementar un sistema de gestión documental para garantizar el resguardo y acceso seguro a la información.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C., Palomino, G., & Suárez, H. (2020). Calidad de gestión administrativa financiera en las municipalidades, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4, 22.
- Arias, F. G. (2006). *Metodología de la investigación*. URBE.
- Asamblea Nacional. (2005). Ley 550: Ley de administración financiera y del régimen presupuestario. Managua, Nicaragua. Recuperado de <http://www.snip.gob.ni/docs/leyes/Ley550.pdf>
- Asamblea Nacional. (2007). Constitución Política de la República de Nicaragua. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <https://www.ineter.gob.ni/Constitucion%20Politica%20de%20Nicargua.pdf>
- Asamblea Nacional. (2012). Ley No. 822: Ley de Concertación Tributaria. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetitas/2012/12/g241.pdf>
- Asamblea Nacional. (2021). Ley N°1048: Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia Municipal. Recuperado el 21 de octubre de 2024, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetitas/2021/10/g189.pdf>
- Bermejo, J. (2008). La administración y el derecho al honor. *Revista de Administración Pública*. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/27029joseluisbermejolatrerap175.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Pearson Educación.
- Brigham, E. F. (2019). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial Educativa Multinacional de Estados Unidos.
- CEPAL. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile. Recuperado el 21 de octubre de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/bb0ea741-8963-4bd7-92b7-0a7b7cea6738/content>
- Deloitte. (2020). *Normas internacionales de contabilidad del sector público (NICSP)*. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosIFRS/listasdeverificacion/NICSP%20en%20su%20bolsillo%2020.pdf>



- García, R. (2015). Metodología de la investigación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Horngren, C. T. (2016). Contabilidad de costos, contabilidad financiera. Editorial de Estados Unidos.
- Kaplan, R. S. (2011). Cómo llevar las prácticas al plan estratégico. Grupo Editorial Norma.
- MIFIC. (2021). Marco Presupuesto de Mediano Plazo 2021-2024. Managua, Nicaragua. Recuperado el 16 de octubre de 2024, de <http://www.hacienda.gob.ni/hacienda/ppresupuesto2021/mpmp/220.MinisterioHaciendaCreditoPublico.pdf>
- Mintzberg, H. A. (2011). Plan estratégico. Grupo Editorial Norma.
- Oviedo, H., & Campo Arias, A. (2005). An approach to the use of Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría, 572-580.
- SAP. (2014). Observatorio de estrategias y mecanismos para una gestión pública efectiva en Nicaragua. Recuperado el 21 de octubre de 2024, de <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/gemgpe/nicaragua/nicaragua.pdf>
- Torrecilla, J. M. (2017). Metodología de investigación avanzada.
- Tucker, D. (2018). Evaluación del control interno de las cuentas por cobrar bajo el enfoque de la metodología COSO 2013 de la Empresa de Transporte y Servicios Express de la Ciudad de Rosita. [Tesis de licenciatura, UNAN-Managua].
- Vázquez, I. (1999). Contabilidad gubernamental (p. 12). Madriz.



ANEXOS

**Anexo 1. Encuesta dirigida a Funcionarios****UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.****UNAN-MANAGUA.****CUDECE - PROCOMIN.****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.****Encuesta dirigida a Funcionarios de la Alcaldía de Sébaco**

Nombre del encuestador _____ Fecha de aplicación _____

Soy maestrante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, actualmente realizando tesis para optar al **TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS MUNICIPALES**. Para materializar la investigación solicitamos unos minutos para contestar la siguiente encuesta.

Objetivo: Diseñar un Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, departamento de Matagalpa., para que sea implementado en el periodo 2025_ 2027.

La información será confidencial para el trabajo investigativo; por tanto, le solicitamos sea parte de este proceso y responda con objetividad la siguiente encuesta, su opinión será valiosa en la propuesta del Manual de Procedimientos del área Administrativa.

A. DATOS PERSONALES

1.1 Funcionario: Femenino () Masculino ()

1.2 Edad: Menos de 15 años () 15-25 años () 25-45 años Más de 45 años ()

1.3 Antigüedad en la Municipalidad: Menos de 6 meses () 6 meses -1 año () 1-2 años () Más de 3 años ()

**I. VARIABLE: MARCO NORMATIVO**

1.1 ¿Está familiarizado con la **Constitución Política** de Nicaragua?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

1.2 ¿Considera que La Ley de Administración Financiera y Régimen Presupuestario influye positivamente en su trabajo diario?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

1.3 ¿Las **Normas Técnicas de Control Interno** se implementan frecuentemente en mi área de trabajo?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

1.4 ¿Valora que la **Ley de Acceso a la Información Pública** está disponible y es accesible para sus funciones?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

1.5 ¿Considera que las **Normas Internacionales del Sector Público son relevantes en la** aplicación para su área de trabajo?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

1.6 ¿Qué tan importante considera la **Ley de Municipios** para la administración local?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

1.7 ¿Considera que la aplicación de la **Ley de Régimen Presupuestario** influye positivamente en su trabajo diario?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()



1.8 ¿Considera que el **Reglamento del sistema de Administración financiera** mejora la transparencia en las contrataciones municipales?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

II. VARIABLE: PLANIFICACIÓN FINANCIERA

2.1 En su opinión, ¿Los procedimientos establecidos por la Dirección Financiera ayudan a estandarizar los procesos, mejorar la eficiencia y asegurar la transparencia en la gestión financiera de la Alcaldía de Sébaco?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

2.2 ¿Cree que la organización presupuestaria en la Municipalidad asegura una distribución eficiente de los ingresos y facilita el cofinanciamiento con otras entidades del sector público?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

2.3 ¿Considera que los procedimientos de ejecución presupuestaria en su entidad garantizan una adecuada verificación, aprobación y resguardo de los comprobantes y documentos de respaldo de las transacciones realizadas?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

2.4 ¿Considera que el Sistema de Evaluación del Control Interno (SECI) facilita un control y evaluación de efectivos en su institución, asegurando el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()



2.5 FODA

2.5.1 ¿Consideras que los procedimientos financieros actuales en la Alcaldía son efectivos para cumplir con los objetivos establecidos y se alinean a las prioridades del GNRUN?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

2.5.2 ¿La Alcaldía de Sébaco tiene acceso a recursos o programas externos que pueden mejorar la gestión financiera, como financiamiento o capacitaciones?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

2.5.3 ¿Crees que hay oportunidades de mejora en los procesos financieros actuales en la Municipalidad desde tus funciones laborales?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

2.5.4 ¿De acuerdo a su criterio, considera que la Alcaldía posee limitaciones o problemas internos que dificultan el desempeño de la Dirección Financiera?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

2.5.5 ¿Consideras que las políticas nacionales, normativas y cambios en las prioridades del GRUN tienen impacto en el entorno económico sobre los procesos financieros?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

III. VARIABLE: CONTROL INTERNO

3.1 ¿En qué medida considera que la Máxima Autoridad de la entidad demuestra independencia y efectividad en su supervisión del Sistema de Control Interno?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

3.2 ¿Considera que los objetivos de la Municipalidad están claramente definidos y permiten identificar y evaluar de forma adecuada los riesgos asociados?

- 1: Muy de acuerdo ()



- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

3.3 ¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de identificación y análisis de riesgos en la entidad, en términos de su criticidad y tolerancia, para alcanzar los objetivos establecidos?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

3.4 ¿Cómo calificaría la claridad y pertinencia de los objetivos definidos por el Alcalde Municipal en relación con su alineación con las prioridades estratégicas por el GRUN, la tolerancia al riesgo y la coherencia con leyes y regulaciones?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

3.5 ¿En qué medida considera que la información presentada a la Máxima Autoridad y al personal de la Alcaldía es oportuna y útil para el cumplimiento de sus responsabilidades, especialmente en relación con el Control Interno?

- 1: Muy de acuerdo ()
- 2: De acuerdo ()
- 3: En desacuerdo ()

**Anexo 2 Entrevista a directivos****UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.****UNAN-MANAGUA.****CUDECE - PROCOMIN.****DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.****Entrevista para Alcalde y Director Financiero de la Alcaldía de Sébaco**

Nombre del entrevistador _____ Fecha de aplicación _____

Soy maestrante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua, actualmente realizando tesis para optar al **TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS MUNICIPALES**. Para materializar la investigación solicitamos unos minutos para contestar la siguiente encuesta.

Objetivo: Diseñar un Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, departamento de Matagalpa., para que sea implementado en el periodo 2025_ 2027.

La información facilitada será confidencial para el trabajo investigativo; por tanto, le solicitamos sea parte de este proceso y responda con objetividad la siguiente entrevista, su opinión será valiosa en la propuesta del Manual de Procedimientos del área Administrativa.

A. DATOS PERSONALES

1.1 Cargo: _____

1.2 Nivel académico: _____ 1.3 Tiempo de laborar en el área _____



I. CUESTIONARIO

Variable: Marco Normativo

1. ¿Qué tan conocido está con el marco legal normativo que regula las actividades financieras en la Alcaldía de Sébaco? ¿Podría mencionar las leyes y normativas que consideran más relevantes para su gestión?
2. Desde su experiencia en la Dirección Financiera, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta para asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la gestión pública? ¿Qué medidas ha tomado para superarlos?

Variable: Planificación Financiera

3. En su opinión, ¿considera que los procedimientos establecidos por la Dirección Financiera ayudan a estandarizar los procesos, mejorar la eficiencia y asegurar la transparencia en la gestión financiera de la Alcaldía de Sébaco? ¿De qué manera?
4. ¿Qué opinión tiene de la organización presupuestaria en la Municipalidad en cuanto al aseguramiento de una distribución eficiente de los ingresos y facilidad del cofinanciamiento con otras entidades del sector público?
5. ¿Cómo valora los procedimientos de ejecución presupuestaria en la Municipalidad en cuanto a la verificación, aprobación y resguardo de los comprobantes y documentos de respaldo de las transacciones realizadas?
6. ¿De qué manera el Sistema de Evaluación del Control Interno (SECI) facilita un control y evaluación de efectivos en su institución, asegurando el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)?
7. Desde su función pública ¿Cómo se puede aprovechar las políticas gubernamentales actuales o las alianzas estratégicas con otras instituciones para mejorar la calidad de los servicios que brinda la Municipalidad?
8. ¿Podría describir las limitaciones y aspectos que podrían poner en riesgo las partidas presupuestarias de la Municipalidad en relación a la Dirección Administrativa?

Variable: control Interno

9. ¿Podría describir cómo se llevan a cabo las actividades de Control Interno en la Dirección Financiera? ¿Qué procedimientos específicos se implementan para garantizar la integridad y la calidad de la información financiera?



10. ¿Cuáles son los principales riesgos que ha identificado en los procedimientos de la Dirección Financiera, y qué medidas se están tomando para monitorear y mitigar esos riesgos?
11. ¿Describa cómo se llevan a cabo los procedimientos en la Alcaldía en la generación y utilización de información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno, considerando la identificación de requerimientos, la captura de datos y la transformación de información?
12. ¿Cuáles son las estrategias que la entidad utiliza en la evaluación y comunicación oportuna de las deficiencias de Control Interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la Máxima Autoridad?

Variable: Manual Administrativo

13. ¿Qué elementos considera incorporar en una propuesta de Manual de la Dirección Administrativa que aún no se ha considerado?

Muchas Gracias por su colaboración



Anexo 3 Guía de observación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.

UNAN-MANAGUA.

CUDECE - PROCOMIN.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.



Guía de Observación

Nombre del investigador _____ Fecha de aplicación_____

Objetivo: Verificar la existencia de documentación indispensable para el funcionamiento del área Administrativa.

Marca con una X de acuerdo a los criterios observados y a la par describes que observaste.

FIGURE 3 GUÍA DE OBSERVACIÓN

No	Criterios a observación	Está disponible		Estado del documento		Observaciones
		SI	No	Bien	Mal	
I	Variable: Marco Normativo					
	Indicador: Leyes, Normativas y Reglamentos					
1.1	Se observan documentos en físicos en la Dirección Financiera:					
	1.Constitución Política					
	2.Ley de Administración financiera y Régimen Presupuestario					
	3.Normas Técnicas de Control Interno					
	4.Ley de Acceso a la Información Pública					
	5.Normas Internacionales del Sector Público					
	6.Ley de Concertación Tributaria					
	7. Ley de Municipios					
	8.Ley del Régimen Presupuestario					
	9.Ley de Contrataciones Administrativas					
	10.Reglamento del Sistema de Administración financiera					



11.Manual de Clasificación presupuestaria

II Variable: Planificación Financiera

Indicador: Planificación F

2.1 Existe documentación de los procedimientos de Planificación de la Dirección Financiera

Indicador: Ejecución

2.2 La Dirección Financiera cuenta con control de la ejecución presupuestaria

Indicador: Evaluación

2.3 Existen informes del Sistema de evaluación del Control Interno de la Municipalidad.

III. Variable: Control Interno

Indicador: Entorno de Control

3.1 En las oficinas de la Alcaldía son visibles los principios éticos y filosofía organizacional de la Municipalidad

Indicador: Evaluación de Riesgos

3.2 Se evidencian evaluaciones periódicas para identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de la entidad

Indicador: Actividades de Control

3.3 La Municipalidad cuenta con un código de ética y políticas de integridad que son comunicadas y comprendidas por todo el personal

Indicador: Información y Comunicación

3.4 Existen evidencias visibles en las instalaciones de los procesos de información y comunicación por parte de las Autoridades

Indicador: Monitoreo y Evaluación

3.5 ¿La información relevante se comunica de manera clara y oportuna a todos los niveles de la organización para facilitar la toma de decisiones?



Anexo 4 Matriz de componente de control interno

Matriz de Componentes de Control Interno

Entorno de Control



1. Cuestionario Dirigido Área de Dirección Financiera

Entidad: Alcaldía Municipal de Sébaco

		Evaluación			Observación
		P	F	N/A	
Componente de Entorno de Control					
Principio 1: La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos					
1	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la institución a través de un Código de Conducta que determine la política de la misma, respecto a asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?	5	4		
2	¿El personal de la Entidad y sus funcionarios conocen el Código de Ética?	4	3		
Principio 2. Independencia de la Dirección y Ejerce la Supervisión del desarrollo y funcionamiento del Sistema de Control Interno					
3	La Máxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión, monitoreando el logro de sus objetivos y metas?	5	4		
4	¿La Máxima Autoridad se responsabiliza de supervisar el diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración, en cada uno de sus cinco componentes?	4	4		
Principio 3. Establecer Supervisión en las Estructuras, Líneas de Reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.					
5	¿La Administración, con la supervisión de la Máxima Autoridad, actualiza la estructura organizativa (organigrama) de la Institución, diseñando para cada área líneas de reporte que establezcan niveles de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de la Misión, Visión y sus Objetivos?	5	4		
6	¿La Máxima Autoridad y la Administración delegan autoridad, definen responsabilidades, uso de procesos y tecnología apropiada para asignar responsabilidades y segregación de funciones?	3	3		

**Principio 4. Compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de las Entidad.**

7	¿La Máxima Autoridad demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los Valores Éticos del mismo?	5	4
8	¿Existe un Plan de Capacitación continuo que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal?	4	3
9	¿Se entrena y capacita adecuadamente al personal para el correcto cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	3	2
10	¿Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera contable y de gestión?	5	4
11	¿La Facultad cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente la relación jerárquica funcional?	5	4

Principio 5. La Administración definen las responsabilidades de los Servidores Públicos a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

12	¿Existe una clara asignación de responsabilidades?	5	4
13	¿Se han definido los puestos de trabajos necesarios para el cumplimiento de los objetivos deseados?	5	4
14	¿Existe rotación de personal en áreas y funciones claves?	5	4
15	¿Existen procedimientos continuos y periódicos para confirmar que las expectativas y requerimientos están siendo cumplidos por parte del personal?	5	4
16	¿Los cargos de mayor jerarquía en la Entidad lo componen personal con competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	5	5
17	¿El personal comprende los objetivos de la organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos?	4	4
18	¿Existe personal de alto nivel que informa periódicamente sobre los procesos y actividades de programas y proyectos, con el objetivo de mantenerlos actualizados y corregir eventualmente malas prácticas?	5	5

P= Presente

F= Funcionando



Evaluación del Riesgo



1. Cuestionario Dirigido Área Dirección Financiera

Entidad: Alcaldía Municipal de Sébaco

Aspectos condicionantes	Evaluación			
	P	F	N/A	Observación

Componente de Evaluación de Riesgo

Principio 6. Las entidades definen objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de Riesgos relacionados.

1	¿La Misión de la Alcaldía de Sébaco es conocida y comprendida por la Administración y el personal?	5	4	
2	¿Los objetivos de la Entidad definen las prioridades estratégicas para lograr tales fines?	5	4	
3	¿Los objetivos establecidos son conocidos y comprendidos por los Servidores Públicos de la Entidad?	5	4	
4	¿La Administración considera la identificación de factores externos e internos que puedan suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos?	2	2	No está documentado
5	¿Se han derivado los objetivos de Gestión Institucional en correspondencia a cada unidad organizacional y funcional?	4	4	
6	¿Se ha definido que el manejo de los recursos debe ser adecuado, a fin que no provoquen cambios que afecten la ejecución de las operaciones?	5	3	Las áreas preparan sus POA
7	¿Se han establecido procedimientos para las autoevaluaciones directas e indirectas, y análisis de diseño?	1	1	

Principio 7. Identifican riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo definen ser administrados.

8	¿La Entidad ha implementado técnicas claras para la identificación de riesgos potenciales externos e internos?	1	1	No se han elaborado
9	¿Existen criterios formales para determinar la frecuencia de ocurrencia de los riesgos en sus tres variables: probabilidad, impacto y velocidad?	1	1	No se han elaborado



10	¿Se hace revisión periódica de los riesgos potenciales externos e internos para anticiparse ante acontecimientos que puedan influir en la obtención de resultados?	1	1	No está documentado
11	¿La Entidad ha desarrollado Sistemas de Información para la identificación de riesgos potenciales en las unidades organizacionales?	1	1	No existe
12	¿Se han determinado los responsables de monitorear la información referida a los riesgos potenciales?	1	1	No existe
13	¿La Entidad dispone de Matrices de Riesgos, para determinar los riesgos de mayor prioridad?	1	1	No se han elaborado

Principio 8. La Empresa considera la posibilidad de irregularidades en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.

14	¿La Administración considera distintos tipos de irregularidades a que puede estar expuesta la Institución?	1	1
15	¿En la evaluación al riesgo por irregularidades la Administración considera los incentivos y presiones que causan los actos ilegales?	1	1

Principio 9. La Empresa identifica y evalúa los cambios que podrán afectar significativamente al sistema de Control Interno.

16	¿La Alcaldía evalúa los riesgos por cambios en el contexto regulatorio, económico y físico en la que opera?	1	1
17	¿La Alcaldía evalúa el impacto potencial en el Control Interno de la Entidad producido por nuevas actividades o variación significativa de las existentes, fusiones, nuevas tecnologías etc?	2	2

P= Presente

F= Funcionando



Actividades de Control

**1. Cuestionario Dirigido Área Dirección Financiera**

Entidad: Alcaldía Municipal de Sébaco

Aspectos condicionantes	Evaluación			Observaciones
	P	F	N/A	

Componente de Actividades de Control

Principio 10. La Empresa selecciona y desarrolla actividades de Control, que contribuyen en la Mitigación de Riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.

1 ¿La Administración durante la evaluación de riesgos identifica e implementa acciones para mitigar los riesgos asegurándose que sean apropiadas y oportunas?

2

3

Las instalaciones de la Alcaldía están aseguradas, al igual que su vehículos y maquinaria

2 ¿Las actividades de registrar, autorizar y aprobar una transacción se encuentran segregadas en políticas y procedimientos?

5

5

Principio 11. La Empresa selecciona y desarrolla actividades generales de Control, sobre la Tecnología, para apoyar el logro de los objetivos.

3 ¿La Administración vincula el uso de los sistemas informáticos para apoyar las actividades de Control de las áreas financieras?

5

5

De conformidad al Manual de Procedimientos de la División Financiera y técnicas para la ejecución

4 ¿La Entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones?

5

5

5 ¿Los procesos de autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la Entidad están asignados a diferentes Servidores Públicos?

5

4



6	¿La Entidad ha establecido Actividades de Control que aseguren que en su estructura organizativa existan las unidades funcionales necesarias para el cumplimiento de objetivos?	5	4	
7	¿Los procedimientos establecen Actividades de Control para asegurar que las áreas y unidades funcionales dispongan de recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir?	5	4	
8	¿Los procedimientos de control aseguran que las tareas sean realizadas exclusivamente por los Servidores Públicos que tienen asignadas las mismas?	5	4	
9	¿Existen análisis estructurales y mediciones de desempeño en las unidades, para la identificación de excesos o irregularidades en la cantidad del personal operativo y administrativo?	1	1	
10	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso autorizado a los Sistemas de Información?	3	3	Claves de acceso de acuerdo al trabajo se informa al Ministerio de Hacienda, Cabildos Municipales y Concejo Municipal
11	¿Existe flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la Alcaldía?	5	4	Manual de Control Interno y las NTCl
12	¿En la Alcaldía existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos?	5	4	
13	¿La delegación de funciones y tareas para los Servidores Públicos se realiza conforme a los lineamientos establecidos por la Administración?	4	4	
14	¿Algún Servidor Público tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/transacción?	1	1	No
15	¿Las transacciones de la Alcaldía son registradas oportuna y adecuadamente?	5	5	
16	¿Antes de realizar el pago de servicio profesionales, se verifica previamente que se brindó el servicio ?	5	4	
17	¿La asignación de tareas se realiza de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación?	5	3	
18	¿Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión en el pago de servicios Profesionales?	5	4	Contratos, Licitaciones
19	¿Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los Sistemas de Información?	5	4	Existe Manual para este aspecto

Principio 12: La Entidad implementa actividades de Control a través de Políticas que establezcan lo requerido y procedimientos que pongan estas políticas en Acción.

20	¿Existe documentación escrita -sobre la Estructura del Sistema de Control y de todas las operaciones/transacciones significativas de la Entidad?	5	4	
----	--	---	---	--



21	¿Los procedimientos incluyen Actividades de Control suficientes para asegurar la protección física de la información de la Entidad?	5	4	
22	¿Los procedimientos incluyen actividades de supervisión durante el desarrollo de las operaciones?	5	5	
23	¿Los niveles superiores conocen las deficiencias detectadas en la supervisión?	4	4	
24	¿Los procedimientos incluyen Actividades de Control que apoyen el logro de los objetivos de la Entidad?	5	4	
25	¿El Sistema de Información dispone de mecanismos de seguridad en entradas, procesos, almacenamiento y salida de información?	5	4	
26	¿El Sistema de Información permite cambios o modificaciones cuando sea necesario?	5	5	De acuerdo a lo aprobado

P= Presente

F= Funcionando



Información



1. Cuestionario Dirigido Área Dirección Financiera

Entidad: Alcaldía Municipal de Sébaco

Aspectos condicionantes	Evaluación		N / A	Observaciones
	P	F		
Componente de Actividades de Información y Monitoreo				
13. La Entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno.				
1	¿El Sistema de Información es adecuado a las necesidades de la Alcaldía?	5	4	
2	¿Se desarrollan controles para identificar la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de las operaciones propias de la Entidad?	5	4	No
3	¿La información interna y externa generada por la Alcaldía es remitida previamente a los niveles correspondientes para la aprobación?	5	4	
4	¿Están definidos los tipos de reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	5	4	
5	¿La información está estructurada conforme al nivel de autoridad al que va dirigida?	5	5	
6	¿Los datos son válidos y verificables?	5	5	
7	¿La información es de calidad y está accesible?	4	1	No tenemos acceso suficiente
8	¿La calidad de la información es conservada y protegida, remitiéndola únicamente al personal destinado?	5	4	
9	¿La comunicación de la información de la Entidad es eficaz y multidireccional?	4	3	No siempre
10	¿La Entidad desarrolla Sistemas de Información para obtener, capturar y procesar gran cantidad de datos de fuentes tanto internas como externas?	5	4	N / A



11	¿Se realiza seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?	1	1	N / A
12	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	5	4	N / A

14. La Entidad comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno necesaria para soportar el funcionamiento del control interno.

13	¿La Máxima Autoridad comunica claramente los objetivos de la Entidad a través de la organización para que la administración, personal y contratistas comprendan sus responsabilidades en la Entidad?	5	4	
14	¿Existen mensajes claros de parte de las autoridades sobre la importancia del Sistema de Control Interno y las responsabilidades de todo el personal de la Entidad?	5	4	
15	¿Se mantienen canales de comunicación directa e indirecta, adecuados con terceras personas interesadas?	1	1	N / A
16	¿Existe comunicación directa entre la Máxima Autoridad y el personal sin la interferencia de la Administración?	5	4	

15. La Entidad se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del Control Interno.

17	¿Existen controles sobre la obtención y recepción de información de partes externas sobre aspectos de control interno?	5	3	
18	¿Es comunicada a la Máxima Autoridad, la información resultante de evaluaciones externas?	5	4	
19	¿Establece la Máxima Autoridad las acciones que debe realizar la Administración para la gestión de resultados de evaluaciones externas y la realización de mejoras al Control Interno de la Entidad?	5	4	
20	¿Se han seleccionado los métodos de comunicación de uso externos relevantes, considerando la oportunidad, audiencia, naturaleza de la información, atención a requerimientos legales y/o regulatorios?	5	4	



1. Cuestionario Dirigido Área de Administración

Entidad: Alcaldía Municipal de Sébaco

Evaluación

P

F

N
/
A

Observaciones

Componente Supervisión - Monitoreo

Principios 16. La Empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

1	¿En la gestión existe rutina permanente al seguimiento y evaluación del desempeño, a las Actividades de Control y al cumplimiento de la normativa en práctica, con el objetivo de detectar desvíos y acciones rápidamente?	5	4
---	--	---	---

2	¿La tecnología facilita los procesos de evaluaciones continuas?	5	4
---	---	---	---

3	¿Se supervisa que los componentes del Control Interno estén presentes y funcionando?	5	4
---	--	---	---

17. La Entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la Máxima Autoridad si corresponde.

4	¿Existe una Unidad de Auditoría Interna?	1	1
---	--	---	---

5	¿Auditoría Interna realiza evaluaciones periódicas?	5	5
---	---	---	---

6	¿Se realizan otras evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la Entidad?	5	4
---	---	---	---

P= Presente

F= Funcionando



¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



