

Fortalecimiento de la Gestión Financiera Pública mediante un Manual de Procedimientos en la Alcaldía Municipal de Sébaco, Nicaragua

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

Autor: Ortega Dávila Aura Lina

Licenciada en Contabilidad pública (UNN Matagalpa)

Licenciada en Administración de Empresas (UNN Matagalpa)

Alcaldía Municipal de Sébaco Departamento de Matagalpa

ORCID :0009-0003-7419-1110

Correo electrónico: auralina75@yahoo.es

Coautor

MSC.Felicita de la Concepción Flores Aragón

Departamento de Contaduría Pública y Finanzas

Área del Conocimiento de Ciencias económicas y Administrativas

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua

Correo: felicitaflores@unan.edu.ni

ORCID:0009-0001-1413-7177

Resumen

La investigación aborda como objetivo principal diseñar un Manual de Procedimientos para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, con el propósito de estandarizar las operaciones financieras y fortalecer la

eficiencia, transparencia y el cumplimiento normativo.

La investigación se enfatizó en fortalecer los procesos administrativos y financieros, cuyo sustento es un enfoque mixto, predominantemente cuantitativo, de alcance descriptivo y según su temporalidad es de corte

transversal, con diseño no experimental.

Se recurrió a la revisión documental, encuestas y entrevistas estructuradas aplicadas al personal técnico de la Dirección financiera. Los resultados evidencian que, la alcaldía de Sébaco cuenta con marco normativo sólido y procedimientos estructurados, sin embargo, persisten deficiencias en la formalización documental, debilidades en los procesos de comunicación interna y vacíos en la gestión de riesgos financieros. La propuesta del Manual de Procedimientos apunta a sistematizar las actividades clave, mejorar la rendición de cuentas y fomentar una cultura organizacional orientada al control interno.

Se concluye que el diseño e implementación del manual contribuirá significativamente a la gestión pública local y al fortalecimiento institucional. Se recomienda la implementación acompañada de procesos de formación continua, auditorías internas periódicas y mecanismos de retroalimentación.

Palabras clave: Gestión financiera, control interno, alcaldía, eficiencia administrativa, procedimientos normativos.

ABSTRAC

The main objective of this research is to design a Procedures Manual for the Financial Directorate of the Municipality of Sébaco, with the aim of standardizing financial operations and strengthening efficiency, transparency, and regulatory compliance. The research emphasized strengthening administrative and financial processes, based on a mixed approach: predominantly quantitative, descriptive in scope, cross-sectional in time, and non-experimental in design. Document review, surveys, and structured interviews were conducted with the technical staff of the Financial

Directorate. The results show that the Municipality of Sébaco has a solid regulatory framework and structured procedures; however, deficiencies persist in document formalization, weaknesses in internal communication processes, and gaps in financial risk management. The proposed Procedures Manual aims to systematize key activities, improve accountability, and foster an organizational culture focused on internal control. It is concluded that the design and implementation of the manual will significantly contribute to local public management and institutional strengthening. Implementation is recommended, accompanied by ongoing training processes, periodic internal audits, and feedback mechanisms.

Keywords: Financial management, internal control, mayor's office,

administrative efficiency, regulatory procedures.

1. Introducción

En la actualidad las administraciones públicas municipales, y en consecución de las directrices estratégicas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional GRUN, la gestión financiera representa un eje estructural para el cumplimiento de los objetivos institucionales, la transparencia en el uso de los recursos públicos y el fortalecimiento de la gobernanza local.

La Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco se enfrenta a un entorno cada vez más complejo y exigente, caracterizado por la necesidad de responder a estándares nacionales de eficiencia, rendición de cuentas y sostenibilidad financiera. Por ende, las circunstancias contextuales exigen mecanismos normativos y operativos que permitan un manejo adecuado de los recursos públicos.

Bajo esta premisa, la gestión financiera en las instituciones públicas representa un pilar clave para el fortalecimiento del Estado, la credibilidad institucional y el uso racional de los recursos. En este sentido, las municipalidades enfrentan retos significativos para garantizar eficiencia, control, legalidad y transparencia en sus operaciones, por ende, los desafíos en el cumplimiento de normativas legales y en la optimización de sus procedimientos.

El estudio en cuestión se centra en la propuesta de un manual de procedimientos financieros para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, como una herramienta normativa que contribuya a estandarizar los procesos administrativos y a fortalecer el control interno.

La iniciativa de esta propuesta parte del diagnóstico de debilidades en documentación formal, supervisión de procesos y comunicación interna, las cuales pueden derivar en ineficiencias y riesgos administrativos.

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.

. 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.

En esta línea, el artículo se estructura en cinco secciones: introducción, materiales y métodos, resultados, discusión y conclusiones.

El abordaje combina análisis normativo, diagnóstico situacional y diseño técnico-operativo, integrando dimensiones administrativas, legales y de gestión del conocimiento institucional como insumos para la presentación del diseño del manual como resultado principal.

Marco Conceptual y Legal

El desarrollo de la investigación se fundamenta en el marco legal nicaragüense, especialmente en normativas como la Ley de Municipios

(Ley N.º 40 y su reforma, Ley N.º 261), la Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley N.º 550), la Ley de Contrataciones Administrativas (Ley N.º 737), así como las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) emitidas por la Contraloría General de la República.

Bermejo (2008), plantea que “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).

Atendiendo 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.

Por ende, la Constitución Política de Nicaragua establece principios rectores para el manejo de los

recursos públicos, asegurando que estos se ejecuten con responsabilidad, eficiencia y bajo vigilancia institucional. Las leyes del estado especifican procedimientos presupuestarios, funciones del control interno, lineamientos de rendición de cuentas y disposiciones sobre el acceso a la información pública. Las normativas constituyen la base jurídica del Pueblo Nicaragüense para estructurar procedimientos administrativos coherentes y adaptables a la realidad institucional de cada municipio.

En particular, la ausencia de instrumentos sistemáticos como un Manual de Procedimientos ha derivado en la falta de procedimientos claros dando lugar a vacíos interpretativos que inciden en la toma de decisiones y comprometen la solidez del Control interno.

El presente artículo se orienta al abordaje de esta problemática a partir de la propuesta y validación de un Manual de Procedimientos que permita establecer un marco técnico y normativo para las funciones financieras en dicha institución, cuya

base es la participación de sus colaboradores y autoridades.

La importancia de este estudio radica en la sistematización de procesos porque se convierte en un elemento clave para promover la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, que incide directamente en la confianza ciudadana y en el desempeño institucional.

Materiales y Métodos

Fecha del estudio. Según su cobertura fue de corte transversal, el cual se desarrolló en el Primer semestre del año 2025.

Área de estudio. La investigación tuvo lugar en la Dirección Financiera de la Alcaldía Municipal de Sébaco, departamento de Matagalpa, Nicaragua. La recopilación y análisis de la información se realizaron entre agosto 2024 y febrero 2025.

Población de estudio.

La población se define como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las

conclusiones de la investigación, (Arias, 2006, pág. 81).

La población fue conformada por 165 funcionarios, administrativos y técnicos adscritos a la Dirección Financiera.

Muestra

Es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta (Sampieri, 2018, pág. 195).

La muestra fue de 13 funcionarios clave, entre ellos: el director financiero, contadores, tesoreros y personal auxiliar. La selección respondió a su grado de involucramiento en los procesos de planificación, ejecución y control financiero.

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 (Hernández & Mendoza, 2018, pág.

215). Por las características del estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico intencional.

Diseño del estudio.

Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, empleando el paradigma positivista, que permitió abordar la realidad observada de forma objetiva, aplicando métodos empíricos para identificar, describir y analizar la situación actual de la gestión financiera en la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.

El alcance fue descriptivo, ajustándose a un diseño no experimental dado que se recopiló información en un solo momento del tiempo sin manipular variables, permitiendo describir las características, condiciones y prácticas financieras existentes durante el período de estudio orientadas al análisis de la gestión financiera pública en la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco.

Criterios de selección (inclusión/exclusión).

La muestra fue seleccionada atendiendo áreas y roles en la Administración Municipal, experiencia en Procesos Financieros, así como el nivel de conocimientos en Normativas y Políticas Financieras, incidencia en la elaboración de Presupuestos o Control Financiero y Funcionarios dispuestos a responder el cuestionario de encuesta.

Se excluyen a funcionarios con falta de experiencia en procesos financieros, personal en Procesos de inducción, roles No Administrativos ni Financieros y quienes presentaron limitaciones de tiempo o disponibilidad para responder el cuestionario.

Instrumentos de recolección de información.

Se utilizaron tres técnicas principales para recopilar información:

Encuesta estructurada, aplicada al personal operativo y técnico de la Dirección Financiera para identificar sus prácticas, conocimientos y

percepción sobre los procedimientos actuales.

Entrevista semiestructurada, dirigida a personal directivo y responsables de área, con el objetivo de profundizar en las debilidades, necesidades y oportunidades de mejora dentro del sistema financiero municipal.

Guía de observación, utilizada para registrar de forma sistemática las prácticas cotidianas y el cumplimiento de los procedimientos, así como la existencia de documentos normativos y registros contables.

Los instrumentos fueron elaborados específicamente para este estudio y validados por juicio de expertos antes de su aplicación.

Procedimientos, materiales, equipo.

El trabajo de campo se desarrolló en el I semestre 2025. Las encuestas fueron aplicadas de forma presencial y las entrevistas grabadas con consentimiento verbal, resguardando el anonimato. Los documentos se organizaron en matrices de análisis documental.

Análisis de datos. Los datos cuantitativos fueron tabulados y analizados mediante estadísticas descriptivas simples (frecuencia, porcentaje), mientras que los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas fueron procesados mediante análisis de contenido temático, identificando categorías emergentes relacionadas con los ejes de gestión, control y mejora continua.

La investigación respetó los principios éticos de confidencialidad y consentimiento informado. No se requirió aprobación de Comité de Ética por no involucrar población vulnerable ni manipulación de variables sensibles. La participación fue voluntaria y bajo anonimato.

Métodos estadísticos.

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

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).

Procedimiento de validación

Los instrumentos de recolección fueron sometidos a un proceso de validación cualitativa por parte de expertos en gestión pública y finanzas municipales. Se garantizó la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems. Se realizaron ajustes en función de las observaciones recibidas para asegurar la confiabilidad de los datos obtenidos.

Recolección de datos. La fase de campo consistió en la aplicación directa de encuestas y entrevistas en las oficinas de la Dirección Financiera, así como la observación directa durante las jornadas laborales. Se contó con la autorización de la

autoridad municipal para el ingreso a la institución y la interacción con los funcionarios.

Procesamiento y análisis de los datos. Los datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas fueron procesados en el programa SPSS estadístico para calcular frecuencias, porcentajes y gráficos descriptivos.

Los datos cualitativos procedentes de entrevistas y observaciones fueron categorizados y analizados temáticamente, permitiendo identificar patrones, debilidades y propuestas de mejora.

Se elaboraron matrices como el FODA y una matriz de evaluación de control interno siguiendo el modelo COSO modificado, para identificar riesgos y áreas críticas dentro de los procedimientos administrativos y financieros. Cuya información fue proporcionada por la responsable de la Dirección financiera de la municipalidad.

Resultados

Marco Legal Normativo

El marco legal vigente constituye el fundamento estructural sobre el cual debe organizarse toda gestión financiera pública.

En el caso de la Alcaldía de Sébaco, este marco se encuentra conformado por un conjunto normativo amplio, que incluye: la Constitución Política de Nicaragua, la Ley de Municipios (Ley No. 40 y su reforma Ley No. 261), la Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario (Ley No. 550), la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público (Ley No. 737), la Ley de Régimen Presupuestario Municipal (Ley No. 376), las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y la Ley de Acceso a la Información Pública (Ley No. 621), entre otras.

Los resultados evidencian que, si bien el marco legal es conocido por los funcionarios, su aplicación no es uniforme. El 76.9% de los encuestados señaló estar familiarizado con las normativas, y que el sistema de Administración Financiera y Régimen Presupuestario influye en el trabajo cotidiano, pero

solo el 61.5% aseguró aplicarlas regularmente en su quehacer diario.

Esta brecha entre el conocimiento y la práctica manifiesta la necesidad de acciones formativas que promuevan una verdadera apropiación funcional de las leyes.

Además, se observó que algunas de las disposiciones, especialmente las relacionadas con contrataciones, ejecución presupuestaria y control interno, no cuentan con procedimientos específicos al interior de la Dirección Financiera que garanticen su cumplimiento.

La ausencia de normativas internas adaptadas al contexto local enfatiza la necesidad de un instrumento como el manual propuesto, que sistematice la aplicación del marco legal.

Procedimientos de la Dirección 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 (Valle Núñez, 2020).

El diagnóstico realizado identificó procedimientos administrativos que, aunque funcionales en la práctica, carecen de documentación formal, lo cual debilita la institucionalización de los procesos. La Dirección Financiera opera con base en la experiencia del personal y criterios administrativos no estandarizados, lo cual acrecienta el riesgo de errores, duplicidades y decisiones arbitrarias.

Entre las **fortalezas** detectadas se encuentran:

- 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.

Sin embargo, las debilidades más relevantes fueron:

- 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.

Además, se reconocieron oportunidades tales como el apoyo del gobierno central a la modernización administrativa, la disponibilidad de marcos normativos actualizados, y la apertura institucional al cambio.

- 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

Por otro lado, las amenazas identificadas incluyen la alta dependencia de decisiones externas (Ministerio de Hacienda, transferencias presupuestarias), la obsolescencia tecnológica y la baja cobertura de capacitación continua para el personal financiero.

- 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.

El análisis FODA de la Alcaldía de Sébaco se caracteriza por 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. 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 actores clave, que contribuye 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.

Control interno en la Dirección Financiera

Para 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.

El control interno fue evaluado utilizando una matriz basada en los cinco componentes del modelo COSO. Los resultados fueron contundentes: el sistema de control interno se encuentra en un estado crítico de funcionalidad, con una calificación promedio global del **30%**, lo que indica una calidad **baja**.

Los hallazgos por componente fueron:

Entorno de control (25.5% según la matriz). Existe claridad en los valores institucionales, pero no se cuenta con políticas escritas ni códigos de ética formalizados.

Los roles y responsabilidades están difusos y no hay indicadores de desempeño por puesto.

En este sentido, 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

Evaluación de riesgos (48.1% según la matriz). No existe una metodología sistemática para identificar riesgos internos y externos. Los funcionarios no reportan riesgos de forma periódica, y no se han implementado planes de contingencia.

Al ser abordados en la encuesta, 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

Actividades de control (24%): Las tareas operativas no siguen procedimientos normalizados. Hay ausencia de mecanismos de autorización, segregación de funciones y conciliación de registros financieros.

En la entrevista con el alcalde y la directora financiera, destacan 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.

Información y comunicación (25% según la matriz). La comunicación es informal, y no hay canales establecidos para reportes financieros periódicos. La información no fluye con regularidad entre unidades clave.

Por su parte 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.

Supervisión y monitoreo (25%). No se realizan auditorías internas de forma programada. Las revisiones se ejecutan solo ante requerimientos

externos o en situaciones problemáticas.

Sin embargo, en la entrevista al alcalde y la directora financiera, subrayan que, los procedimientos de la Alcaldía en la generación y utilización de información son relevantes y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno, considerando la identificación de requerimientos, la captura de datos y la transformación de información.

Estos hallazgos muestran un alto nivel de vulnerabilidad institucional. La falta de un control interno sólido aumenta el riesgo de errores, malversaciones y pérdida de información crítica.

Propuesta de Manual de Procedimientos Administrativos

Como respuesta a las deficiencias detectadas, se diseñó un Manual de Procedimientos Financieros para la Dirección Financiera de la Alcaldía de Sébaco, cuya finalidad es establecer lineamientos claros para el desempeño de funciones operativas, estratégicas y normativas.

Este manual incluye:

- Objetivos específicos para cada área financiera.
- Procedimientos detallados para planificación, ejecución y evaluación presupuestaria.
- Reglas para el manejo de ingresos, egresos, caja y bancos.
- Guías para contrataciones, adquisiciones y control de activos.
- Mecanismos de control interno, monitoreo y auditoría.
- Formatos y responsables de cada actividad.
- Indicadores de desempeño institucional y mecanismos de actualización periódica.

La propuesta fue validada a través de entrevistas con directivos y funcionarios, quienes expresaron que su implementación fortalecería la transparencia, agilidad y coherencia en la gestión. Además, destacaron que este instrumento facilitará las auditorías internas y externas, la formación de nuevos funcionarios y la prevención de riesgos operativos.

Asimismo, la propuesta del manual fue presentada a las autoridades,

directores de áreas, y dependencias estratégicas en la administración financiera celebrada en un cabildo como un mecanismo de participación ciudadana.

Se espera que la implementación del manual reduzca los riesgos financieros, mejore la eficacia en el uso de los recursos públicos y eleve los niveles de cumplimiento normativo. Asimismo, se anticipa un mayor control del gasto, reducción de tiempos administrativos y mejora en la generación de informes para auditoría externa.

Discusión

Los hallazgos coinciden con lo planteado por autores como Bermúdez (2017) y Contreras (2020), quienes sostienen que la estandarización documental y la transparencia en los procesos financieros municipales son elementos clave para la sostenibilidad institucional.

Además, se corrobora la tesis de que la ausencia de herramientas como un Manual de Procedimientos limita el ejercicio pleno del control interno, lo

cual, en contextos municipales, representa una amenaza directa a la eficiencia, eficacia y legitimidad del gasto público (Rivas, 2019).

La evidencia empírica apunta que la implementación de un Manual de Procedimientos no solo estandarizaría las tareas administrativas, sino que también consolidaría una cultura organizacional orientada a resultados, lo cual es fundamental para elevar la calidad de los servicios públicos.

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.

Recomendaciones

1. implementar el Manual de Procedimientos con participación de los actores clave.
2. Fortalecer las competencias del personal mediante capacitación periódica.
3. Desarrollar un sistema de evaluación interna y monitoreo de cumplimiento.
4. Promover una cultura de mejora continua y transparencia en la gestión municipal.

Bibliografía

- Arias, F. G. (2006). *Metodología de la Investigación*. Nuevo México : URBE .
- Asamblea Nacional. (2005). *Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario*. Managua: Asamblea Nacional. Recuperado el 16 de 10 de 2024, de <http://www.snip.gob.ni/docs/leyes/Ley550.pdf>
- Asamblea Nacional. (2007). *Constitución Política de la República de Nicaragua*. Managua. Recuperado el 16 de 10 de 2024, de <https://www.ineter.gob.ni/Constitu>cion%20Politica%20de%20Nicargua.pdf
- Asamblea Nacional. (2013). *Ley No. 40, Ley de Municipios con Reformas Incorporadas*. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional. Recuperado el 16 de 10 de 2024, de <http://legislacion.asamblea.gob.ni/gacetitas/2013/1/g6.pdf>
- Asamblea Nacional. (2015). *Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)*. Managua, Nicaragua. Recuperado el 17 de 10 de 2024
- Bermejo, J. (enero-abril de 2008). La Administración y El Derecho al Honor. *Revista de Administración Pública*. Recuperado el 16 de 10 de 2024, de <https://www.cepc.gob.es/sites/default/files/2021-12/27029joseluisbermejolatrerap175.pdf>
- Bermejo, L. (2008). *El servicio público como categoría jurídica*. *Revista de Administración Pública*, (176), 33-67.
- Cronbach, L. J. (1999). *Investigación y lectura crítica de estudios*.
- Contraloría General de la República de Nicaragua (CGR). (2018). *Guía para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos Administrativos*. Managua: CGR.
- Hernández , R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S,A.
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE). (2021).

Boletín Municipal: Sébaco, Matagalpa. Managua: INIDE.

MHCP. (2019). *MHCP. NICARAGUA: MANAGUA.*

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP). (2019). *Normativa para la administración financiera municipal.* Managua: Gobierno de Nicaragua.

Rodríguez, L. & Martínez, E. (2019). *Auditoría de gestión y control interno: fundamentos para el fortalecimiento municipal.* Revista Contaduría Pública, (22), 44-59.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la Investigación.* México.

Valle Núñez. (2020). *La Planificación Financiera Una Herramienta Clave para el Logro de los Objetivos Empresariales.* Perú. Recuperado el 21 de 10 de 2024, de <http://www.scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>