



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE MAESTRÍA

PROPUESTA DE MATRIZ DE RIESGOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA
DE LA ALCALDÍA DE JINOTEGA, PERIODO 2025-2027.

RIVERA TELLEZ, ADILIA DEL SOCORRO

Asesor/Tutor

Dra. JENNY DEL SOCORRO VILLANUEVA

ÁREA DE CONOCIMIENTO CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Centro Universitario de Desarrollo Empresarial

CUDECE - PROCOMIN

Recinto Universitario “Rubén Darío”

**PROPUESTA DE MATRIZ DE RIESGOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA
DE LA ALCALDÍA DE JINOTEGA, PERIODO 2025-2027.**

Tesis para optar al Título de
Maestría en Finanzas Municipales

Autor

ADILIA DEL SOCORRO RIVERA TELLEZ

Asesor/ Tutor

Dra. JENNY DEL SOCORRO VILLANUEVA

Marzo, 2025



CARTA AVAL



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Carta Aval del Tutor

En cumplimiento con lo establecido en el TITULO V Capítulo Único Defensa de Proyectos y Tesis, Artículo 50 inciso a, de la Normativa de Estudios de Posgrado de la UNAN-Managua aprobada por el Consejo de Dirección máximo órgano de gobierno, en sesión ordinaria No. 28-2024, del 15 de julio 2024, a través de la presente hago constar que **ADILIA DEL SOCORRO RIVERA TELLEZ**, 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:

**PROPUESTA DE MATRIZ DE RIESGOS DE LA DIRECCIÓN FINANCIERA DE LA
ALCALDÍA DE JINOTEGA, PERIODO 2025-2027**

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

Por tanto, extendiendo la presente, en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 01 días del mes de abril de 2025 para que sirva a los fines correspondientes.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jenny Villnueva', written over a horizontal line.

Dra. Jenny del Socorro Villnueva

Tutor de Proyectos y/o Tesis.

Dedicatoria.

Dedico este trabajo a Jesucristo dador de salvación y vida eterna, quien me ha dado la sabiduría y oportunidades de vida para alcanzar mis sueños.

A mi madre y esposo, cuyo amor, y han sido pilares fundamentales por su apoyo incondicional y por su infinita ayuda para lograr la meta que me he propuesto, por su sacrificio y constante apoyo han sido la fuerza que me ha impulsado a superar cada obstáculo en el camino hacia la culminación de esta tesis.

A mi hermano, cuñada y sobrina que a pesar de la distancia están siempre en mi corazón y pendiente de mis logros y necesidades.

Agradecimiento.

Agradezco este trabajo a aquellos que han sido pilares fundamentales y apoyo incondicional en mi trayecto académico y personal. En primer lugar, a Dios por darme la vida, fortaleza, sabiduría y entendimiento que me ha brindado para culminar esta tesis. A mi familia, por el todo el apoyo, cariño y comprensión; su apoyo incondicional me ha servido para cumplir mis objetivos personales y académicos. A la Institución donde laboro, por la oportunidad de pertenecer a Alcaldía Municipal de Jinotega, ser mi segunda casa por más de 15 años quienes me ha permitido estudiar e invertir en mi educación y formación profesional, que también me será de apoyo en las futuras labores que se realice. A mi persona agradecida conmigo misma por mi esfuerzo y nunca darme por vencida, aunque la levantada fuese a las 2:40 am con dos horas de sueño. Sabiendo que este trabajo es el fruto de esfuerzo colectivo y dedicación, de todos los que nos rodean en esta vida (Dios, familia, amigos, oportunidades)

Resumen.

La presente investigación aborda el tema: Proponer una matriz de riesgos de la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027. El objetivo general es diseñar una matriz riesgos financieros que apoye la ejecución de los procesos que desarrolla la dirección financiera. En la metodología se empleó un enfoque cualitativo, utilizando instrumentos de recolección de datos como entrevistas, documentación y observación, con fuentes primarias las consultas realizadas al personal que esta dirección financiera y comité de auditoría, para luego profundizar en la revisión documental y observación in situ. El enfoque aplicado de la investigación se puede resumir en que la investigación, centrada en los sujetos a investigar de manera integral y completa; además de explicar, describir y explorar los resultados obtenidos mediante las diferentes técnicas que se implementaran. Tras la aplicación de las técnicas, se procedió al análisis y discusión de resultados, procesando e interpretado la información recopilada, con el fin de vincular los resultados con el objetivo general y los específicos planteados en la investigación. Los resultados revelaron la ausencia de un instrumento que mida los riesgos financieros en la municipalidad y la importancia de elaborar una matriz que apoye las actividades de la dirección financiera, y llevar a la institución a la vanguardia en todos los aspectos que apoyen a mejorar las actividades municipales. Finalmente se propondrá una Matriz de Riesgos que integra todos los aspectos para la integración de una matriz, donde se muestra los riesgos financieros de acorde a las actividades, los cuales se encuentra en los procesos de mayor impacto y con la mayor frecuencia de ocurrencia, los cuales afectan a la gestión administrativa de la organización municipal. Esto permitirá diseñar estrategias de mitigación de riesgo publico mediante la aplicación de indicadores que apoyen las actividades que presentan mayores riesgos en la dirección financiera de la alcaldía de Jinotega.

Palabras clave: matriz, riesgos, actividades, financieros evaluación, impacto

Abstrac.

This research addresses the topic: Propose a risk matrix for the financial management of the Mayor's Office of Jinotega, period 2025-2027. The general objective is to design a financial risk matrix that supports the execution of the processes developed by the financial management. A qualitative approach was used in the methodology, using data collection instruments such as interviews, documentation and observation, with primary sources the queries made to the staff of this financial management and audit committee, and then delve into the documentary review and on-site observation. The applied approach of the research can be summarized in that the research, focused on the subjects to be investigated in a comprehensive and complete manner; in addition to explaining, describing and exploring the results obtained through the different techniques that will be implemented. After applying the techniques, the results were analyzed and discussed, processing and interpreting the information collected, in order to link the results with the general and specific objectives raised in the research. The results revealed the absence of an instrument that measures financial risks in the municipality and the importance of developing a matrix that supports the activities of the financial management, and bringing the institution to the forefront in all aspects that support improving municipal activities. Finally, a Risk Matrix will be proposed that integrates all aspects for the integration of a matrix, where the financial risks are shown according to the activities, which are found in the processes of greatest impact and with the highest frequency of occurrence, which affect the administrative management of the municipal organization. This will allow the design of public risk mitigation strategies through the application of indicators that support the activities that present the greatest risks in the financial management of the Jinotega mayor's office.

Keywords: matrix, risks, activities, financial evaluation, impact.

INDICE

CARTA AVAL	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	7
I Introducción	7
1.1 Antecedentes	9
1.1.1 Antecedentes Internacionales	9
1.1.2 Antecedentes Nacionales	14
1.2 Justificación	16
1.3 Planteamiento del problema	17
1.4 Declaración de preguntas de investigación	19
1.5 Objetivos de Investigación	20
1.5.1 Objetivo General	20
1.5.2 Objetivo Especifico	20
FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1. Estado del Arte	21
2. Marco Legal	22
3. Marco Teórico	29
3.1 Caracterización del Municipio	29
3.2 Análisis Institucional	30
3.3 Definición de Objetivos de Municipalidad para la dirección financiera	34
3.4 Teorías y conceptualizaciones	38
MARCO METODOLOGICO	46
1. Marco General del Diseño	46
1.1 Tipo y Enfoque de la investigación	46
1.1.1 Tipo de estudio	46
1.1.2 Tipo de Enfoque	47
2 Sujetos de la investigación	48

2.1	Población.....	48
2.2	Selección de la muestra.....	49
3	Operacionalización de variables.....	49
4	Proceso de la Investigación.....	51
4.1	Fase de la Investigación.....	51
5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	52
6	Procesamiento de análisis de datos.....	54
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		58
1. Análisis e interpretación de los resultados.....		58
1.1.	Sujeto a Objetivo 1.....	58
1.2.	Sujeto a Objetivo 2.....	61
1.3.	Sujeto a Objetivo 3.....	62
1.3.1	Elaborar Matriz de Riesgo de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.....	65
1.3.1.1	Manual para la elaboración de Matriz de Riesgo de la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega, periodo 2025-2027.....	65
	I Introducción.....	65
	Fase 1 Establecimiento del contexto de la entidad.....	66
1.3.1.1.1.	Presentación de la visión misión y organización de la Alcaldía Municipal de Jinotega.....	67
	Datos tomados del manual de organización y funciones.....	69
1.3.1.1.2.	Descripción de la dirección financiera y sus funciones.....	69
1.3.1.1.3	Identificación de los departamentos y unidades de la dirección financiera.....	71
	Fase 2 Identificación del Riesgo.....	72
1.3.1.1.4	Objetivos específicos de los departamentos y unidades de la dirección financiera.....	73
1.3.1.1.5.	Definiciones de Términos.....	74
1.3.1.1.6.	Estructura General de la Matriz de riesgos financieros.....	76
1.3.1.1.7.	Determinación de procesos claves por departamento y/o unidad.....	82
1.3.1.1.8.	Identificación de riesgos posibles de cada departamento y/o unidad de la dirección financiera.....	85
1.3.1.1.9	Causas y consecuencias de los riesgos financieros por cada departamento y/o unidad de la dirección financiera.....	89
	Fase 3 Análisis y Clasificación del riesgo.....	95
1.3.1.1.10	Análisis y clasificación del riesgo.....	96
	Fase 4 Evaluación del Riesgo.....	96
1.3.1.1.11	Evaluación del Riesgo.....	97
	Fase 5 Gestión y Tratamiento del riesgo.....	100

1.3.1.12. Plan de Mitigación o tratamiento del riesgo.	101
1.3.2 Elaboración de Matriz de Riesgo de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.	115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
1. Conclusiones.....	119
2. Recomendaciones.	120
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIAS	121
ANEXOS	124

Índice de tablas y figura.

Tabla 1 Leyes Que Se Aplican Al Funcionamiento De Las Actividades Municipales.	23
Tabla 2 Normativas Internas que apoyan al funcionamiento de las actividades municipales.....	28
Tabla 3 Descripción de Cada Departamento y/o Unidad de la Dirección Financiera, sus Objetivos Estratégicos, Estrategia y Objetivos Específicos.....	35
Tabla 4 Clasificación de riesgos se derivan de fuentes externas fuentes interna	42
Tabla 5 matriz de operacionalización de variables.	49
Tabla 6 matriz que muestra los objetivos de la investigación, sus preguntas directrices y las técnicas y fuentes utilizadas	55
Tabla 7 Examinar el marco legal y normativas para la elaboración de riesgos para la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega.....	59
Tabla 8 Matriz que nos muestra las preguntas para conocer los elementos básicos para elaborar una matriz de riesgo.	60
Tabla 9 Acápites que Indican Cuales son los Motivos Principales que qe Considera para la Evaluación de los Riesgos en las Actividades Financieras.	61
Tabla 10 Identificación de los riesgos.....	77
Tabla 11 valores para medir la importancia, probabilidad e impacto	78
Tabla 12 escala para la calificación del riesgo.	79
Tabla 13 matriz que incluye el análisis y clasificación del riesgo.....	80
Tabla 14 matriz de evaluación de riesgos.....	80
Tabla 15 Criterios para la valoración de riesgos.....	81
Tabla 16 plan de mitigación o tratamiento de los riesgos.	82
Tabla 17 Determinación de procesos claves por departamento y/o unidad.	82

Tabla 18 Identificación de riesgos posibles de cada departamento y/o unidad de la dirección financiera.....	85
Tabla 19 Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de activo fijo.....	89
Tabla 20 Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la departamento de presupuesto.....	90
Tabla 21 Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de ingresos.....	91
Tabla 22 Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de proyecto.....	92
Tabla 23 Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de banco.....	94
Tabla 24 Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras del departamento de contabilidad.....	94
Tabla 25 Análisis y clasificación del riesgo.....	96
Tabla 26 Evaluación del riesgo.....	97
Tabla 27 escala para la calificación del riesgo.....	99
Tabla 28 Criterios para la valoración de riesgo.....	99
Tabla 29 Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos por departamento y/o unidad.....	102
Tabla 30 Plan De Mitigación o Tratamiento de los Riesgos por Departamento y/o Unidad.....	103
Tabla 31 Plan De Mitigación o Tratamiento de los Riesgos por Departamento y/o Unidad.....	105
Tabla 32 Plan De Mitigación o Tratamiento de los Riesgos por Departamento y/o Unidad.....	107
Tabla 33 Plan De Mitigación o Tratamiento de los Riesgos por Departamento y/o Unidad.....	109

Tabla 34 Plan De Mitigación o Tratamiento de los Riesgos por Departamento y/o Unidad.....113

Índice de Figuras:

Figura 1 Organigrama de la Alcaldía Municipal de Jinotega.....32

Figura 2. Ubicación de la Alcaldía Municipal de Jinotega.48

Figura 3 Organigrama integrado en la propuesta de matriz de riesgo para la dirección financiera.
.....68

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

I Introducción.

Inicialmente la evolución dinámica de la sociedad y las actividades diarias de la municipalidad, que incluyen actividades financieras, han llevado a un mayor enfoque en la prevención y administración de riesgos. Además de buscar asegurar el uso eficiente de los recursos asignados, manteniendo la calidad de los bienes y servicios prestados en el municipio según el plan estratégico municipal.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Jinotega debe estar a la vanguardia en cuanto la administración de riesgo en esta investigación se pretende elaborar una matriz de riesgo, referente a riesgos financieros que se presentan en la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega y que muestre todos los elementos importantes y se defina los riesgos financieros que se pueden prevenir en el ámbito público.

Y, además, la Matriz de Riesgos es una herramienta fundamental para la identificación y gestión de riesgos. Su objetivo es evaluar y mejorar la efectividad de los procesos, mediante la identificación de riesgos internos y externos que puedan afectar los resultados del plan estratégico municipal. Este enfoque permite cumplir con los objetivos establecidos y optimizar la administración de recursos públicos.

El estudio se clasifica como cualitativo, lo que implica una exploración profunda. Este Enfoque permite una interacción activa entre los investigadores los participantes, siendo una investigación aplicada ya que el estudio se traduce en la búsqueda de resolver problemas específicos, es un proceso flexible, dinámico, se puede resumir en que la investigación se centrara en los sujetos a investigar de manera integral y completa; además de explicar, describir y explorar

los resultados obtenidos mediante las diferentes técnicas tales como entrevista, observación y revisión documental.

La investigación se divide en apartados que contienen: el planteamiento de la investigación en donde se encuentran los antecedentes, justificación, planteamiento del problema y objetivos de investigación, luego los fundamentos de la investigación que se refiere a todo lo relacionado con el marco teórico, para dar lugar al marco metodológico, para dar paso al análisis e interpretación de los resultados donde se encuentra la elaboración de la matriz de riesgo y su manual, finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

En el ámbito público, esta tendencia se refleja en los objetivos establecidos en la guía especializada para la implementación del control interno en los municipios de Nicaragua. De acuerdo con 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", la Contraloría General de la República (CGR) ha emitido las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). Estas normas constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno, y los servidores de las entidades públicas deben aplicar estos controles para prevenir riesgo en cualquier ámbito de las municipalidades.

Bajo esta premisa se considera de gran interés analizar el comportamiento del manejo del riesgo financiero en la dirección financiera. Al finalizar la presente tesis se presentará un modelo de matriz de riesgos financieros que describa los riesgos en la entidad pública referente a la dirección financiera que muestren el conjunto de riesgos y como estas se les puede dar una solución.

1.1 Antecedentes.

Para desarrollar esta tesis se ha recurrido a las diferentes fuentes bibliográficas o referencias para consignar como antecedentes del estudio los cuales se mencionan en antecedentes internacionales y antecedentes nacionales.

1.1.1 Antecedentes Internacionales.

Entre los antecedentes a nivel internacional se han encontrado tesis, documentos, escritos y revistas que hablan acerca de las diferentes perspectivas de la administración de riesgos en distintas empresas e instituciones. Entre los documentos encontrados tenemos:

Albanese (2012), cuyo tema es Análisis y evaluación de riesgos: Aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos; el objetivo de este trabajo es analizar la factibilidad de aplicar una matriz de riesgos para definir perfiles de clientes, detectar posibles operaciones inusuales o sospechosas y mitigar los riesgos asociados en una entidad financiera de la ciudad de Bahía Blanca (Provincia de Buenos Aires, Argentina) de amplio prestigio en el medio, los resultados obtenidos son de importancia por la aplicación de la matriz que es un disparador para que los responsables del ente tomen decisiones respecto a la detección de operaciones inusuales o sospechosas y se pongan en marcha los controles, los mecanismos de alertas y profundice el análisis del cliente., y la conclusión es mostrar una matriz que da respuestas mediante un plan de prevención contra el lavado de activos.

También se encontró el siguiente autor, Guerra García (2021), con una investigación a nivel de maestría en administración financiera nombrada como: Propuesta matriz de riesgos financieros Corporación Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, cuyo objetivo es desarrollar una matriz acertada y enfocada en los proyectos que se están llevando a cabo en La Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, su actividad principal es ser una entidad gremial

con miras a mejorar el profesionalismo en torno a la propiedad raíz en Medellín y Antioquia. Los resultados obtenidos desde la aplicación general de las fórmulas para la compañía, se puede evidenciar que es una compañía solvente financieramente, que no requiere acudir a créditos con frecuencia para su apalancamiento y que podría no está en zona de riesgo financiero, sin embargo, se establece la matriz de riesgos financieros para mitigar al máximo cualquier tipo de riesgo que pudiera entorpecer la situación financiera de la compañía y ayudar a tomar mejores decisiones ante cualquier evento adverso que se tuviera que prever.

En la conclusión de la investigación de propuesta matriz de riesgos financieros de la corporación lonja se reconoce lo significativo que es La Corporación Lonja de Propiedad Raíz de Medellín y Antioquia, cuenta en la actualidad con un buen musculo financiero y por lo tanto de momento no requiere acudir a apalancamiento financiero con terceros, pero es importante mencionar que en este momento solo hay una persona que se encarga de toda el área financiera, es el director financiero y administrativo, puesto que se debe concentrar en toda la planeación, gestión y control de la compañía, no es una prioridad la gestión financiera, solo se evalúa en los comités financieros, allí se evalúan los resultados y de no obtener los esperados se realizan observaciones, pero como tal no se está estimando el riesgo antes de que suceda.

Además en la investigación de Quintero García y Pulido Triana (2022), con el tema Sistematización de práctica profesional en la matriz de riesgos financieros de la dirección de aseguramiento y garantía del derecho a la salud de la secretaria distrital de salud de Bogotá D.C. en cuanto al objetivo es identificar mediante el diagnóstico y análisis del proceso financiero de Aseguramiento y Garantía del Derecho a la Salud de la SDS de Bogotá, en los resultados obtenidos se permitió aprender y conocer sobre lo fundamental que es para las empresas tener un sistema de administración de riesgos y desarrollar herramientas de identificación y control de riesgos, como

un mapa de riesgos, como parte de sus programas de gestión de calidad. En conclusión, la Dirección de Aseguramiento y Garantía del Derecho a la Salud, de la secretaria Distrital de Salud, dentro de su sistema de gestión de calidad tiene establecido como herramienta de control de riesgos. el mapa de riesgos, en el que se encuentran relacionados los riesgos identificados, el análisis del riesgo inherente, la evaluación del riesgo y valoración de los controles y el plan de acción.

Así mismo en la siguiente investigación de Barajas Herrera y Ortiz Cifuentes (2022), con el tema Análisis del Riesgo Financiero en las Empresa de Transporte Terrestre de Pasajeros en la Ciudad, para el desarrollo de este tema el objetivo central se plantearon cuatro objetivos en conjunto, el primero de ellos consistía en identificar las normativas vigentes por los agentes regulatorios de la actividad económica del transporte, respecto de la gestión de los riesgos financieros, en segundo lugar, revisar las diferentes fuentes secundarias para analizar las aproximaciones que se han tenido en esta industria respecto de dicha gestión de riesgos, el tercer objetivo corresponde a evidenciar y diagnosticar la percepción de la gestión de riesgos por parte de colaboradores y propietarios de este tipo de empresas.

Finalmente el cuarto objetivo del tema análisis del riesgo financiero en las empresa de transporte terrestre de pasajeros comprende, el diseño de una matriz de riesgo que permita evidenciar el nivel de riesgo de dichas organizaciones frente a la exposición de sus activos y potenciales pérdidas económicas que pueden incurrir, dentro de los resultados se evidencia, que este tipo de organizaciones se encuentran rezagadas de la administración de riesgo en comparación de otras empresas del sector solidario y financiero, ello implica generar pérdidas producto de la falta de gestión y control de los riesgos presentes, siendo un resultado de sus indicadores de rentabilización. Por tanto, de esta manera se puede concluir, que existe un potencial riesgo de cierre

de estas organizaciones en tanto desestimen la aplicación de la gestión de riesgos a sus procesos, ello también limitará el crecimiento y la posibilidad de permanencia en el mercado.

Por su parte el siguiente autor Sáenz (2021), con el tema La Matriz de Gestión y Control de Riesgos: Herramienta Efectiva en la Auditoría Interna para las Empresas Comerciales de la Ciudad de Panamá, se desarrolló bajo el objetivo de evaluar la matriz de gestión de riesgos y control como herramienta efectiva en la auditoría interna para las empresas comerciales de la ciudad de Panamá, los resultados obtenidos son la tasa de respuestas recibidas al cuestionario se establece en un 100%, es decir, la participación del personal de las 30 empresas comerciales encuestadas, como muestra de esta investigación, los cuales correspondieron a 20 (67%) a la profesión de contadores, 7 (23%) a la profesión de auditores y 3 (10%) a profesiones relacionadas al campo de la contabilidad, y los cuales han ejercido la profesión entre 1 año y más de 11 años, siendo la mayoría de ellos en un intervalo de 6 a 10 años, es decir 15 (50%) dentro el ejercicio de la profesión contable.

Y, finalmente en conclusión indicar que la aplicación de matrices de riesgo en la fase de planeación del proceso de auditoría permitirá un conocimiento más amplio de la empresa auditada para que por medio de su incertidumbre y juicio profesional, evidencie situaciones de riesgo que puedan terminar en errores o fraudes, que afecten las finanzas y desarrollo de la empresa, lo anterior, enmarcado por las habilidades, conocimientos y practica del desempeño del auditor a través de la auditoría interna.

De la misma forma, Pauta Ortiz y Salazar Armas (2020), con el tema Evaluación del riesgo operativo derivado de la inobservancia a las Normas de Control Interno en el área financiera del Sector Público Municipal de Movilidad de Cuenca, en el período 2017 – 2019, su objetivo se centra en evaluar los riesgos operativos que surgen en el área financiera de una de las entidades del sector

público causado por la inobservancia de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado (CGE), permitiendo los siguientes resultados que con la aplicación de la metodología descrita en el inciso anterior, dentro del área financiera, se da cumplimiento a las Normas de Control Interno 300 sobre la Evaluación del Riesgo, así como los objetivos específicos planteados para este trabajo de investigación. al finalizar este estudio, se concluyó que el control interno dentro del sector público debe ser considerado uno de las actividades con mayor trascendencia, ya que es una herramienta que ayuda a reducir los errores involuntarios, previene los actos de corrupción y el desvío de fondos que han sido en la actualidad uno de los mayores retos en la gestión pública del país.

Por último, Moncada Cerón (2018), con el tema Implementación de la Matriz Institucional en la Contraloría de Cundinamarca para la Evaluación del Control Interno en las Entidades Territoriales, el objetivo principal es Formular e implementar una matriz de riesgo institucional en la contraloría de Cundinamarca que unifique los criterios de evaluación del Control Interno en las Entidades Territoriales, como resultado se realizará la implementación de la matriz de seguimiento y evaluación del control interno que le permita a las entidades territoriales de Cundinamarca, establecer criterios de evaluación en cada uno de los procesos desarrollados por la entidad, para el cumplimiento de sus metas, programas y proyectos enfocados, en base al nivel de complejidad de los riesgos, en conclusión se permitió establecer la importancia de generar una matriz mediante la cual podemos hacer seguimiento unificado a los entes territoriales y de esta forma aportar evaluar si las actividades planteadas por la entidad están direccionadas a minimizar o mitigar los riesgos.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

De igual forma, se revisaron antecedentes nacionales, como tesis y trabajos escritos acerca de las diferentes perspectivas de la administración de riesgos en distintas empresas e instituciones a nivel nacional.

Molina Picado (2016), con el tema Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015, en su objetivo general fue Determinar la Incidencia de la gestión de riesgo de inventarios en la situación financiera de la empresa Tabacalera Perdomo S.A, durante el periodo 2015, los resultados del estudio sugieren que es importante realizar una gestión en los inventarios en la empresa TAPSA, en conclusión el desarrollo de la gestión de riesgos en los inventarios es un mecanismo a seguir debido a que éste permite obtener el conocimiento necesario sobre cómo están los inventarios de TAPSA y ante que riesgos se enfrentan a diario; información que es clave para mejorar el desempeño financiero.

Así mismo, Ramos Solís (2016), Diagnostico Situacional de la Aplicación de una Matriz de Riesgos como parte del Control Interno en el Instituto Nacional Hector Chacaj en el Año 2015, su objetivo principal es Analizar el proceso del sistema de control interno, aplicando una Matriz de Riesgos como herramienta para la prevención de Fraudes y Errores en las operaciones contables del Instituto Nacional Héctor Chacaj, durante el periodo 2015, los resultados obtenidos para ellos elementos del informe COSO II, en conclusión es importante mencionar que el Instituto ha estado funcionando con los requisitos mínimos de control que establecen las leyes nacionales. (Ley 822, Ley de Concertación Tributaria y Ley 539 Ley de Seguridad Social y el Decreto Presidencial No 3-91 del diez de enero de 1991 desarrollo de la Educación Técnica y Capacitación), este sin fijarse

en los objetivos estratégicos para el desarrollo de una adecuada estructura administrativa, que conlleve a la probidad y seguridad de la financiación que se obtengan a través de diferentes fuentes.

En cuanto la municipalidad existe una ausencia de investigaciones y/o trabajos en relación con la elaboración e implementación de matriz de riesgo, hasta el momento.

Paralelamente la Contraloría General de la República de Nicaragua (CGR) está facultada para emitir políticas, normativas, procedimientos, manuales generales y especializados, guías metodológicas, instructivos y demás disposiciones necesarias para la aplicación del control interno en las entidades del sector público. Con sujeción a la Constitución Política y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República ha expedido las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), estructuradas en cinco componentes (Entorno de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Actividades de supervisión y monitoreo) las que constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno para el sector público; están basadas en COSO 2013 y estructurada en 17 principios.

Con lo anterior dicho, se ha redactado un documento en el año 2022, que se titula Guía especializada para la evaluación de riesgo del sector público el cual ha sido utilizado para capacitar a diferentes servidores públicos a nivel nacional, para que después estos implementen matrices de riesgo, pero no existen matrices documentadas que sean de apoyo como antecedentes existentes.

Existen distintos trabajos monográficos en relación con la evaluación de riesgos de los diferentes sectores económicos del país, muchas de ellas con más de ocho años de elaboración, pero tienen relación con el tema en cuestión, a su vez ninguno muestra cómo se debe tratar las matrices de riesgos.

1.2 Justificación.

En primer lugar, como estudiante y servidor público debo cumplir con el contexto del *Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza y para el Desarrollo Humano 2022-2026*, que establece un compromiso firme hacia el desarrollo del talento humano como un pilar fundamental para el fortalecimiento de los gobiernos locales. Dentro de este marco, se destaca la nueva *Estrategia de Educación Bendiciones y Victoria*, específicamente en el Eje No 9, que se centra en la investigación e innovación. Este eje se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, en particular con el objetivo No 4, que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Además, la formación académica superior es esencial para asegurar que los recursos humanos estén equipados con las competencias necesarias para enfrentar los retos del desarrollo local. En consonancia con el lineamiento No 3 de esta estrategia, que apoya el desarrollo de talentos en las organizaciones, el gobierno y la economía nacional, surge la necesidad de fortalecer y desarrollar programas de educación técnica y formación profesional.

Así, a través de esta tesis se propone desarrollar una matriz de riesgos centrada en la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega para el periodo 2025-2027. Esta iniciativa no solo busca identificar y evaluar los riesgos inherentes a la gestión financiera local, sino también contribuir al desarrollo de capacidades que permitan a las autoridades locales implementar políticas efectivas y sostenibles.

En primer lugar, las Municipalidades enfrentan diferentes tipos de riesgos procedentes de factores internos y externos que afectan el funcionamiento integral de las actividades que se realizan, unas de las direcciones con mayor probabilidad en materia de riesgo es la dirección

financiera, es por tanto que deben tomar medidas e identificar los factores de riesgo que influyen en las actividades de la dirección financiera de la municipalidad.

Ahora, con el presente trabajo de investigación, se realizará una matriz de riesgos financieros para la alcaldía municipal de Jinotega, dado que, la municipalidad, no cuenta con una herramienta que muestre los riesgos a las actividades financieras, esta propuesta surge de la necesidad de evaluar los riesgos de las actividades financieras, esto permitirá proponer recomendaciones y acciones que mejoran los controles internos.

Teóricamente, la propuesta de una matriz de riesgo para la dirección financiera, se prevé como una herramienta orientada a generar un valor agregado para la municipalidad pues hasta el momento no se ha realizado una Evaluación de Riesgos ni una matriz de riesgo, que le facilite a la entidad identificar y analizar las contingencias presentes en su entorno; así como proveer una herramienta que faciliten el diseño de estrategias administrativas que apoyen e identifiquen los posibles riesgos.

La metodológica esta investigación es de tipo cualitativa ya que se basa en la recolección análisis de datos no numéricos y comprende conceptos, opiniones y experiencias; que se centran en el “por qué” y el “como”.

1.3 Planteamiento del problema.

Entiéndase que todas las organizaciones cuentan con un área financiera, que se encarga de las múltiples actividades financieras; es por tanto que se requiere analizar los principales riesgos que le afectan a las diferentes actividades tanto de ingresos, egresos, presupuestos y demás apéndices que conforman la dirección.

Además, la Alcaldía Municipal de Jinotega tiene como misión: “Somos un gobierno municipal eficiente”; por tanto, se debe identificar todos los riesgos financieros y cumplir con los objetivos de administración eficiente de los recursos financieros de la municipalidad.

La temática que se aborda es la ausencia de una herramienta que determine los riesgos para la dirección financiera en sus actividades, ya que no cuenta con una matriz de riesgos que evalúe y de solución, es por eso que la ausencia de dicha matriz podría causar consecuencias negativas para las actividades de la municipalidad.

Teniendo en cuenta que los riesgos provienen de una serie de factores internos y externos, dentro los principales están los riesgos que afectan a los controles internos. Dada la carencia de herramientas de evaluación de riesgo no se tienen identificados cuales son los posibles problemas que se presenten a futuro.

Es necesario plantear, analizar e identificar los diferentes riesgos que afectan a la municipalidad y es a través de esta que las herramientas de control de riesgo, y un análisis FODA institucional que está diseñado por medio del Plan de desarrollo municipal, con la ayuda de esta herramienta de evaluación donde se identificara las fortalezas y debilidades que se presentan que servirán para analizar y proveer un resultado que se llamara matriz de riesgo, con el cual se minimizaran los riesgos.

Las causas de no contar con una herramienta que evalúe los riesgos de las actividades financieras que es que no se podrá identificar y cuantificar los riesgos y analizar sus consecuencias a tiempo, esto genera consecuencias al no contar con un instrumento que evalúe los riesgos de las actividades financieras son no poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno, además que la organización no estará preparada para enfrentar imprevistos y puede sufrir daños a sus actividades, reputación y rentabilidad.

Cabe destacar que actualmente se requiere realizar una matriz que contenga todos los riesgos que la municipalidad presenta en todas actividades que se realiza y así plantear los lineamientos para reducir riesgos, es evidente que siempre se presentaran riesgos en cualquier tipo de actividad municipal que podría dar como resultado daños a la municipalidad.

1.4 Declaración de preguntas de investigación.

¿Cuáles son los riesgos que afectan las actividades de la dirección financiera de la alcaldía municipal?

¿Cuáles son los factores internos que afectan las actividades financieras de la municipalidad?

¿Cuáles son los factores externos que afectan las actividades de la Municipalidad?

¿Cómo se puede medir los niveles de riesgos en la dirección financiera?

¿Cuáles son los tipos de riesgos que existen?

¿Qué elementos se necesitan para analizar los riesgos?

¿Cuáles son las normas o leyes que se aplican para el debido control de las actividades financieras dentro de la municipalidad?

¿Posee la municipalidad visión, misión y planes estratégicos?

1.5 Objetivos de Investigación.

1.5.1 Objetivo General

Diseñar matriz de riesgos de la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.

1.5.2 Objetivo Especifico

1.5.2.1 Identificar los riesgos que generan las actividades de la dirección financiera para la elaboración de matriz de riesgos de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.

1.5.2.2 Describir los factores de riesgos internos y externos que afectan a la Dirección Financiera para la elaboración de matriz de riesgos de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.

1.5.2.3 Elaborar matriz de riesgos de la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Estado del Arte.

Este trabajo se enmarca en el proyecto de investigación “Propuesta de matriz de matriz de riesgo de la dirección financiera de la alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027”. El objetivo principal de la investigación es “Diseñar matriz de riesgo de la dirección financiera de la alcaldía de Jinotega en el periodo 2025-2027, en el desarrollo de la investigación se pretende aportar elementos que apoyen a la realización una herramienta que permita identificar y gestionar los riesgos financieros asociados a las actividades de la dirección, para garantizar así una mejor ejecución en las actividades financieras.

El contexto de la investigación que se recoge en esta memoria tiene aspectos de motivación particular, otros de interés del grupo de investigación y, los más, de naturaleza científica, relacionados con el problema que se aborda y con el estado del conocimiento en la materia.

En este primer lugar se realiza un planteamiento de problema que se realiza a través de una introducción al problema, justificando el porqué de la investigación y declarando las preguntas que dan el seguimiento de objetos y análisis.

En segundo lugar, se propone los fundamentos de la investigación que están integrados por el marco legal y marco teórico donde se expresan un sin número de teorías que apoyan a la investigación.

Se presenta la metodología de la investigación como una investigación cualitativa aplicada a la investigación. Esta metodología busca comprender las diferentes experiencias y opiniones mediante la recolección de datos no numéricos. Se destaca que la investigación es inductiva, flexible y dinámica.

Se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos como: observación y entrevistas a los sujetos de investigación. Así como la revisión documental que fundamental para plantear conceptos adecuados. Para una mejor comprensión del problema y cómo abordarlo, se han revisado numerosos trabajos relacionados con él y se han considerado los diversos enfoques que nos llevan de lo general a lo particular.

La investigación involucra directamente a los actores del área financiera y busca lograr un validez y confiabilidad de los resultados.

En la búsqueda de evidencias, que implica la recopilación de trabajos anteriores y estudios relevantes, es el elemento central que se ve en el planteamiento del problema. Esta labor no solo desacredita teorías obsoletas o erróneas, sino que también ilumina nuevos caminos, sugiriendo direcciones en las que la investigación puede avanzar. De este modo, se vuelve un proceso dinámico que impulsa el avance del conocimiento en la investigación.

Para profundizar en el tema de investigación se consideraron preguntas y cuestionamientos para saber si existe la necesidad de implementar una matriz. Además, de explorar nuevas direcciones en la discusión del tema.

Los principales riesgos financieros que enfrenta la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega incluyen la falta de herramientas para la medición de riesgos, la carencia de una matriz de riesgo adecuada y que contribuyan a mitigar los factores internos y externos que puedan comprometer la gestión de los recursos financieros.

2. Marco Legal.

El Marco legal hace referencia a las leyes, reglas o normativas que se aplican al funcionamiento de las actividades de la municipalidad. Para realizar el debido estudio de esta

investigación se hace necesario hacer uso de las reglas, leyes y normas que están en correspondencia con la investigación, estas sustentan las actividades y controles en la municipalidad.

Tabla 1

Leyes que se aplican al funcionamiento de las actividades municipales.

N° Ley	Nombre	Articulo	Objetivo de la ley
	Constitución Política de Nicaragua	177	Los Municipios gozan de autonomía política administrativa y financiera. La administración y gobiernos de los mismos corresponden a las autoridades municipales. La autonomía no exime ni inhibe al Poder Ejecutivo ni a los demás poderes del Estado, de sus obligaciones y responsabilidades con los municipios.
Ley N° 40	Ley de Municipios con reformas incorporadas	1	El territorio nacional para su administración, se divide en Departamentos, Regiones Autónomas de la Costa Atlántica y Municipios. Las Leyes de la materia determinan su creación, extensión, número, organización, estructura y funcionamiento de las diversas circunscripciones territoriales. El Municipio es la unidad base de la división política administrativa del país. Se organiza y

funciona con la participación ciudadana. Son elementos esenciales del Municipio: el territorio, la población y su gobierno.

Los Municipios son personas jurídicas de Derecho Público, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones.

Ley N° 376	Ley de régimen presupuestario Municipal con sus reformas incorporadas	1	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.
-------------------	---	---	---

Ley N° 466	Ley de transferencias presupuestarias a los municipios de nicaragua	1	El objeto de la presente Ley es el establecimiento del Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios en cumplimiento del precepto contemplado en el artículo 177 de la Constitución Política, el cual establece la obligatoriedad del Estado de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingreso.
-------------------	---	---	--

Ley N° 502	Ley De Carrera Administrativa Municipal	1	<p>La presente Ley es de carácter general y de orden público y tiene por objeto proveerle a los municipios un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la ejecución de sus políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente.</p> <p>La Ley regula el régimen de Carrera Administrativa Municipal, estableciendo los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los funcionarios y empleados municipales que están clasificados como de carrera, de conformidad con el artículo 34 numeral 18 de la Ley de Municipios.</p>
Ley N° 681	Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y	1	<p>La presente Ley tiene por objeto regular el funcionamiento de la Contraloría General de la República. Asimismo, instituir el Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, a fin de examinar, comprobar y evaluar la debida utilización de los fondos y bienes del</p>

	Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado		Estado, de acuerdo con los objetivos institucionales de la administración pública.
Gaceta, Diario Oficial N.º 11 del 20 de enero de 2020	Guía Especializada para la Implementación del Control Interno de los Municipios		De acuerdo a los cambios del modelo de control interno denominado “Control Interno - Marco Integrado” COSO 2013, que se utilizó como referencia para la formulación de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) ³ , resulta necesario actualizar las orientaciones para los Municipios, respecto al proceso de implementación del Sistema de Control Interno, con este propósito se establece como objetivo principal proveer lineamientos, herramientas y métodos para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI) definidos en las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)
RESOLUCIÓN N.º DGIDCA/ DIDI/ODI/	Guía Especializada para la Evaluación de	VI	Que las Entidades y Organismos de la Administración Pública, requieren de una herramienta que les proporcione la capacidad y competencia para el establecimiento e implementación de la gestión de riesgos como

GUIA-Nº. 7-2022	Riesgos en el Sector Público	parte de la cultura organizacional, en la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos, con la finalidad de gestionar una política de riesgos eficaz y eficiente que asegure el cumplimiento de los objetivos y la misión de las Entidades y Organismos
Aprobada el 20 de marzo de 2015 Publicada en La Gaceta, Diario Oficial Nº. 67 del 14 de abril de 2015	Normas Técnicas de Control Interno.	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.

Nota: Datos tomados de diferentes leyes que se aplican en la municipalidad.

A continuación, se muestran las siguientes normativas internas que apoyan el funcionamiento de la municipalidad.

Tabla 2

Normativas internas que apoyan al funcionamiento de las actividades municipales.

Nombre de la Normativa	Descripción
Manual de Organización y Funciones.	Describe la estructura de una organización y define las funciones de cada puesto de trabajo
Manual de Reglamento Interno.	Establece las normas y condiciones que deben seguir los trabajadores y empleadores en la municipalidad.
Manual de Procedimientos administrativos y financieros.	Un manual de procedimientos administrativos y financieros es un documento que establece normas y procedimientos para la gestión de la organización. Sirve para coordinar, dirigir, evaluar y controlar las actividades de la institución.
Manual de Procedimientos de la Administración de Bienes.	Establece los pasos a seguir para gestionar los bienes de una institución
Manual de Control Interno.	Es un documento que contiene información sobre los procedimientos, políticas, funciones, responsabilidades y sistemas de una organización. Sirve para garantizar que las actividades se cumplan de acuerdo a lo establecido

Manual de Procedimientos de la Administración de los Recursos Financieros. Es una guía al personal sobre cómo realizar las actividades relacionadas con los recursos financieros de una entidad

Manual de Normas y procedimientos de la Sección de Tesorería. Establece las normas y pasos a seguir para manejar los recursos financieros de una institución

Manual de procedimientos de Presupuesto. Establece las normas y procedimientos para preparar presupuestos.

Nota: Datos tomados de diferentes manuales aprobados que se aplican en la municipalidad.

3. Marco Teórico.

3.1 Caracterización del Municipio

Jinotega es un departamento de Nicaragua. Su cabecera departamental es Jinotega. Está situado en la frontera norte, limitando con la República de Honduras. Fundado el 15 de octubre de 1891. Es el departamento más extenso del país. Y la tercera entidad en extensión territorial de Nicaragua después de las dos regiones autónomas de Nicaragua.

Jinotega (del náhuatl: Xiotenko ‘Lugar junto a los jiñocuabos’) es un municipio y una ciudad de la República de Nicaragua, cabecera del departamento de Jinotega situada al norte del país. Es conocida como la «Ciudad de las Brumas»⁵⁶ debido a sus características naturales. Fue fundada en 1600 con el nombre de San Juan de Jinotega, por el fraile mercedario Juan de Alburquerque. El 11 de febrero de 1883 se le otorgó el título de ciudad a Jinotega. (Wikipedia la enciclopedia libre, 2024)

La municipalidad tiene como Misión: Somos un gobierno municipal eficiente, productivo, transparente, organizado, que garantiza una buena ejecución de nuestro plan de inversión, generando servicios a la población y atención a las familias protagonistas con calidez, promoviendo la complementariedad y responsabilidad compartida. (Alcaldía Municipal de Jinotega, 2022)

A su vez tiene la Visión: Promover en sus servidores públicos, calidad y eficiencia, dinamizando un desarrollo económico, social, justo y humano, en beneficio de las mayorías protagónicas, promovemos en las familias de nuestro municipio la participación plena en la solución de sus problemas, brindando mayor seguridad y satisfacción ciudadana, para mejorar la calidad de vida de nuestras familias. (Alcaldía Municipal de Jinotega, 2022)

3.2 Análisis Institucional

La Alcaldía del Municipio de Jinotega, en su quehacer institucional demanda hacia la población servicios de calidad y asumiendo que el ejercicio del municipalismo es dinámico y no estático, ha se comprendido que, para poder transformar Jinotega en un municipio competitivo, requiere modernizar la municipalidad y estar a la vanguardia.

Para obtener la calidad de los servicios municipales y la modernización se requiere mejorar la calidad del personal mediante un proceso de formación en el aspecto técnico y creación de condiciones apropiadas de trabajo, lo cual se va a expresar en excelente calidad en la atención al usuario (contribuyentes) que cubra la demanda de los servicios públicos.

Las condiciones de trabajo se deben de considerar desde la infraestructura, equipo de oficina, movilidad, calidad educativa y capacitación constante de los trabajadores; que influyan en las actividades relacionadas a los proyectos que se ejecutan.

Se considera que planificación sin acción no es más que un sueño mientras que acciones sin planificación carecen de sentido, son incoherentes. Acciones planificadas de manera concertada hacen viable el cambio. Sí, los cambios son necesarios y pueden ser buenos porque nos permiten crecer y evolucionar.

En ese sentido las autoridades municipales consideran la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM) 2019-2026, como un instrumento importante en el proceso de fortalecimiento del gobierno municipal, ya que en él se definen las estrategias a implementar en función de crear una gestión eficaz y eficiente, de manera que permita brindar los servicios públicos más satisfactorios para la ciudadanía e incrementar la capacidad inversionista con fondos propios.

El Plan de Desarrollo Municipal es un instrumento de planificación participativa que refleja los esfuerzos integrados del Gobierno Municipal con los Actores Locales, en el cual se definen los Ejes de Desarrollo y las Líneas Estratégicas a seguir para alcanzar el desarrollo del municipio en el corto, mediano y largo plazo. (Alcaldía Municipal de Jinotega, 2022).

Metodológicamente el proceso se divide en dos partes ligadas entre sí de forma estrecha, siendo la primera, el Diagnóstico Institucional realizado en cada una de las direcciones de la municipalidad a través de la lectura de documentos previamente seleccionados, entrevistas individuales y sesiones de trabajo donde se elaboró el FODA para cada una de estas y de la alcaldía en general.

La segunda, tiene que ver con la elaboración propiamente de lo que será el Plan Estratégico de Desarrollo Municipal (PEDM), el cual se elabora con la participación activa de los actores determinantes que se desempeñan en el ámbito de la institución.

La alcaldía de Jinotega de conformidad con la clasificación general existente en el país, ha sido clasificada en la categoría “B”, determinado así por el monto de los ingresos que obtiene del pago del tributo por los ciudadanos y empresas que desarrollan su actividad en el municipio. Desde el punto de vista organizacional la alcaldía cuenta con sus autoridades superiores: alcalde, vicealcalde y concejo municipal, electos de conformidad con la ley electoral vigente.

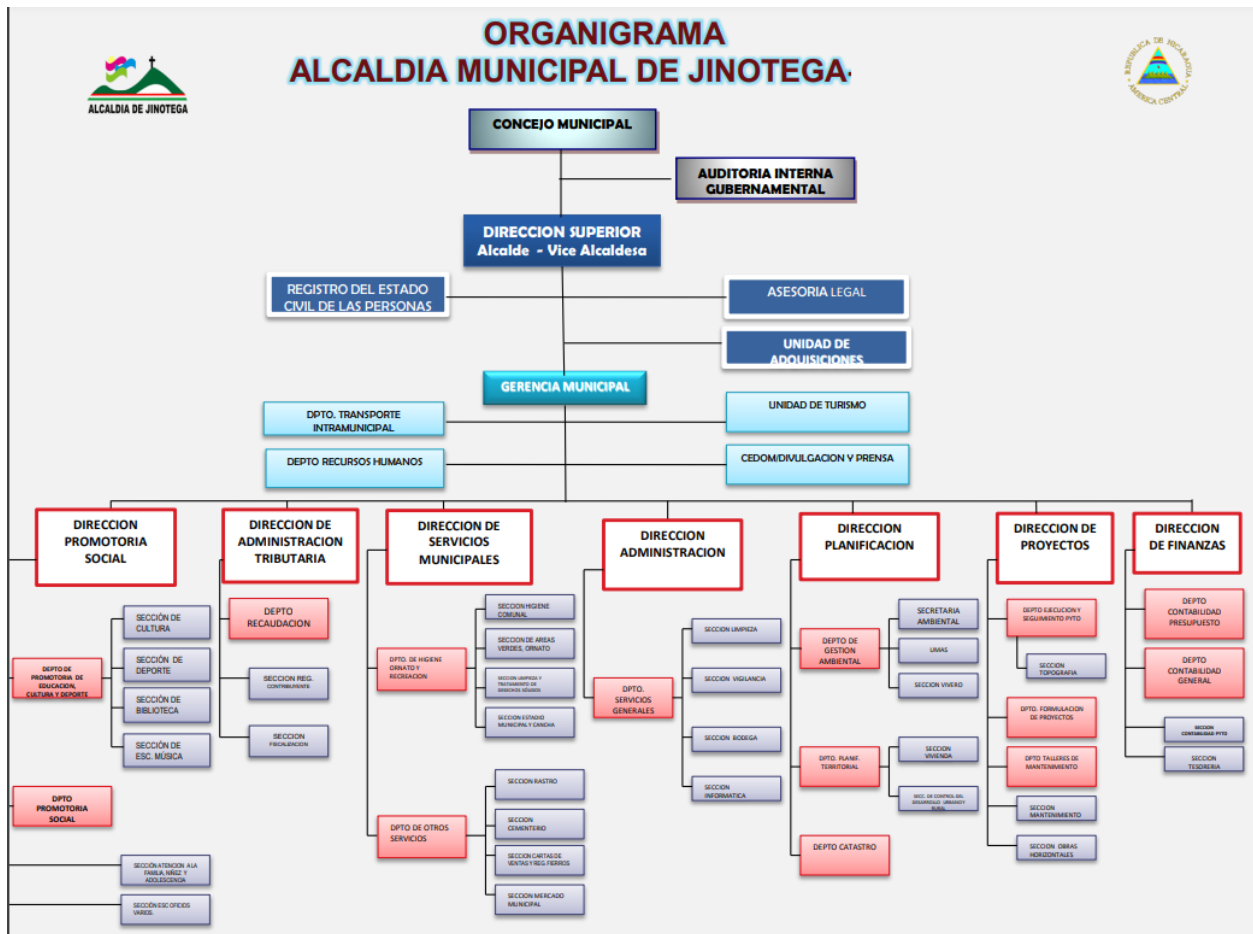
A nivel administrativo y para el desempeño en función de la prestación de los servicios a la ciudadanía, la municipalidad se ha organizado por direcciones, siendo estas: Dirección Superior, Gerencia, Dirección Finanzas, Dirección de Administración, Administración Tributaria, Servicios Municipales, Planificación, Promotoría Social y Dirección de Proyectos.

En la actualidad cuenta con 262 empleados permanentes y 238 temporales; los cuales se distribuyen en las diferentes direcciones, áreas y necesidades de la municipalidad.

La municipalidad cuenta con las siguientes direcciones y áreas, como se presentan en el organigrama de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

Figura 1.

Organigrama de la Alcaldía Municipal de Jinotega.



Datos tomados del manual de organización y funciones de la alcaldía municipal de Jinotega.

En tal caso la dirección financiera de la municipalidad se puede describir de la siguiente forma:

Dirección Financiera:

La dirección financiera se encuentra a nivel de dirección y cuenta con departamentos áreas y secciones que se describen de la siguiente manera Departamento de contabilidad presupuestaria, departamento de contabilidad general, sección de contabilidad de proyecto y sección de tesorería.

En la dirección financiera se registran las operaciones de la municipalidad atendiendo los principios de contabilidad, las normas de control interno, normas presupuestarias y leyes que se aplican para el funcionamiento de la dirección.

Funciones:

- a. Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y supervisar todas las actividades contables y financieras de acuerdo al sistema contable en la municipalidad.
- b. Verificar el cumplimiento de las normas de control interno y aplicación de los principios de contabilidad en el registro de las operaciones financieras de la municipalidad.
- c. Elaborar y analizar los estados financieros y presentarlos oportunamente a las instancias correspondientes.
- d. Elaborar el levantamiento de los inventarios físicos, generales y selectivos en las bodegas y de activo fijo.
- e. Elaborar y revisar la emisión de cheques, planilla, conciliaciones bancarias, y el movimiento de todas las cuentas corrientes y de ahorro.
- f. Revisar todas las transacciones económicas de la municipalidad que se registren en comprobantes diarios, ingresos y egresos.

3.3 Definición de Objetivos de Municipalidad para la dirección financiera.

Los objetivos se definen por unidad, estos se establecen como una herramienta para la administración y control integral de las actividades que realiza cada unidad, además de mostrar la estrategia que garantiza el buen funcionamiento y cumplimientos de las actividades.

Las unidades que integran la dirección financiera son.

- ✓ Activo Fijo: se encarga de las actividades referente al control general y específico de los activos que la municipalidad ha adquirido a través del tiempo.

- ✓ Presupuesto: se encarga de las actividades presupuestarias, y procedimientos de rendición, de la ejecución presupuestaria tanto de ingresos y gastos y actualización de los sistemas de ejecución.
- ✓ Ingresos: Seguimiento de las actividades de ingresos, de control, archivo y resguardar los depósitos, boletería y demás elementos que respaldan los ingresos municipales.
- ✓ Contabilidad de Proyecto: Seguimiento a la ejecución y seguimiento del plan de inversión y las actividades relacionadas para su correcta clasificación, archivo y cumpliendo con lo establecido en las normas técnicas de contabilidad.
- ✓ Contabilidad de Banco: Actividades de conciliación, y seguimiento a los ingresos y ejecución de cheques, disponibilidades de efectivo y demás actividades anexas.
- ✓ Contabilidad General. Seguimiento a la ejecución de los egresos corrientes y actividades continuas de información general de las actividades financieras de la municipalidad.

A continuación, se definen las unidades que conforman la dirección financiera, sus objetivos estratégicos, las estrategias y los objetivos específicos de cada unidad:

Tabla 3

Descripción de cada departamento y/o unidad de la dirección financiera, sus objetivos estratégicos, estrategia y objetivos específicos.

DIRECCION,	OBJETIVO	ESTRATEGIA	OBJETIVOS
DEPTO	Y/O	ESTRATEGICO	ESPECIFICOS
UNIDAD			

ACTIVO FIJO	Mantener de forma oportuna la información de los inventarios de la municipalidad para garantizar su correcta asignación, codificación y clasificación.	Garantizar el control clasificándolo por unidad y dirección además de la codificación de cada activo que posee la municipalidad	el	Mantener un control general y específico de los activos que la municipalidad ha adquirido a través del tiempo sean estos donados o por compra propia, y aplicar sistemas para salvaguardarlos.
PRESUPUESTO	Elaborar, ejecutar e Informar de los movimientos del presupuesto general de la municipalidad aplicando la ejecución de los ingresos y los gastos del periodo.	Garantizar el funcionamiento correcto y oportuno de los sistemas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.	el	Implementa las políticas, normas y procedimientos que en materia presupuestaria hayan sido aprobadas, así como el funcionamiento del sistema de presupuestario, alimentando y actualizando la base de datos con los reportes diarios de acuerdo a las normas de control interno establecidas
INGRESOS	Velar por el cumplimiento de los ingresos de la	Supervisar el buen uso y manejo de los		Controlar, archivar y resguardar los depósitos, boletas usadas diarios,

	<p>municipalidad y recursos financieros arqueos y demás elementos salvaguardar los de la Institución que respalden los ingresos que documentos que percibe la municipalidad a soportan los diario de la municipalidad ingresos.</p>
PROYECTO	<p>Optimizar de Cumplir y hacer Registrar en tiempo y forma manera eficiente los cumplir las los ingresos y egresos de los ingresos y egresos disposiciones proyectos, mantener de los proyectos legales, actualizado la disponibilidad ejecutados en la reglamentarias, las de los proyectos e informar al municipalidad y así políticas y normas director financiero sobre la mantener pertinentes disponibilidad financiera de optimizada la relacionadas con las cada proyecto. disponibilidad de funciones cada proyecto. financieras.</p>
BANCO	<p>Velar por el Promoverán la Controlar, archivar y cumplimiento de implementación de resguardar los depósitos en las los depósitos contra controles que cuentas bancarias contra los los ingresos de la muestren la ingresos que percibe la municipalidad y transparencia y municipalidad a diario de la salvaguardar los honradez en la municipalidad, además de documentos que gestión municipal. mantener el registro de las soportan los</p>

	movimientos bancarios.		conciliaciones bancarias municipal
CONTABILIDAD GENERAL	Elaborar cuentas e informar, de forma continua y en tiempo real, la situación financiera de la municipalidad.	Elaborar Infórmeme mensuales trimestrales anuales muestras disponibilidad	Realizar la planeación y ejecución de las actividades financieras de la municipalidad y asegurar que la gestión del flujo financiero, tanto de origen como destino se desarrollen conforme las políticas definidas y los principios de contabilidad, las normas internas de la alcaldía y demás leyes de la república.

Nota. Datos tomados del manual de organización y funciones de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

3.4 Teorías y conceptualizaciones

Para llevar a cabo el proceso de gestión de riesgos se hace necesario establecer el contexto estratégico, lo que implica analizar el entorno externo en el que funciona la entidad.

Se puede definir riesgo según (Montero Moreno , 2016) como la vulnerabilidad ante un daño o perjuicio potencial que puede afectar a personas, organizaciones o entidades.

En el desarrollo de este análisis se deben tener en consideración diferentes puntos relacionados con el entorno externo como son los aspectos financieros, operativos, competitivos,

políticos, imagen, sociales, clientes, usuarios, culturales, legales, proveedores, comunidad o sociedad en general.

Definir el contexto estratégico es parte de la exposición al riesgo que enfrenta una entidad pública y su causa principal es la ausencia de conocimiento de las situaciones generadoras de riesgos. (Constitucion Política de Nicaragua, 2025)

Al igual que el contexto estratégico, el contexto organizacional o interno es parte importante del proceso de gestión de riesgos. El establecimiento del contexto organizacional comprende la estructura interna de la entidad, los recursos humanos con que cuenta la misma para funcionar, la filosofía, los valores institucionales, las políticas que han establecido, la misión para la cual han sido creadas, las metas propuestas, los objetivos determinados y las estrategias definidas para alcanzar los objetivos.

Es importante analizar internamente a la entidad ya que existen circunstancias que pueden generar eventos de riesgo que afecten el cumplimiento de los objetivos. (Constitucion Política de Nicaragua, 2025)

Matriz de riesgos

Las Entidades y organismos de la administración pública enfrentan diferentes tipos de riesgos, los cuales se deben identificar, analizar y dar respuesta, entre ellos tenemos riesgos internos y externos que afectan al sector público, tales como: factores económicos, ambientes naturales, factores regulatorios, factores sociales, factores tecnológicos, infraestructura, estructura administrativa, personal, actividades, entre otros.

Se puede definir como matriz de riesgo según (Center for Chemical Process Safety, 2023): Las matrices de riesgos proporcionan una plataforma visual para medir e informar la magnitud de un riesgo en particular.

Existen elementos que debe considerarse en el diseño de una matriz de riesgo estas consideraciones son que la municipalidad cuente con un plan de desarrollo municipal que se enfoca en la calidad y transparencia de sus servicios es por ello que a partir de los objetivos estratégicos y planes estratégicos.

Al desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la probabilidad que ocurra un acontecimiento (externo o interno) que provoque un impacto negativo en el logro de los objetivos y metas de la Entidad u Organismo el cual se mide en términos de probabilidad e impacto (Constitucion Política de Nicaragua, 2025)

Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “factores de riesgo internos y externos”.

El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad.

Los factores o riesgos internos pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo externos, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos internos.

Los factores externos de riesgo son eventos negativos que pueden afectar a una empresa y que son difíciles de predecir. Estos factores pueden ser económicos, políticos, sociales, tecnológicos o ambientales.

El siguiente paso consiste en determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre las actividades que la dirección realiza. La valorización

del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica.

La elaboración de una matriz de riesgo financiero generalmente incluye los siguientes elementos:

- ✓ Identificación de riesgos: Se deben identificar los riesgos asociados a las actividades financieras de la organización. Estos riesgos pueden ser inherentes a la propia actividad financiera, como la exposición a cambios en el mercado o la volatilidad de los precios.

- ✓ Determinación de la probabilidad y el impacto de los riesgos: Es importante evaluar la probabilidad de que ocurra cada riesgo y el impacto que tendría en la organización en términos financieros. Esto permite asignar una prioridad a cada riesgo y enfocar los recursos en aquellos de mayor importancia.

- ✓ Evaluación de la efectividad de la gestión de riesgos: La matriz de riesgo financiero también permite evaluar la efectividad de la gestión y administración de las actividades financieras de la organización. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y tomar medidas para fortalecer la gestión de riesgos.

Es importante destacar que la matriz de riesgo financiero debe ser una herramienta flexible que se adapte a las necesidades y características específicas de cada organización.

Cuando la dirección identifica los eventos negativos y positivos, contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, que requiere ser evaluados y tomar acciones de respuesta con la finalidad de evitar o anular, reducir, compartir y

aceptar los mismos fines de garantizar la gestión institucional y el logro de los objetivos.
(Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

1. Riesgos de Fuente Externas que tienen origen en situaciones que no están bajo el control de la Entidad y organismo y del servicio que este presta
2. Riesgos de Fuente Interna que se originan en la propia organización o al interior de los procesos.

Las organizaciones están en la obligación de entender y medir el riesgo, determinar los niveles aceptables de exposición, implantar el control apropiado y monitorear su efectividad. La importancia del riesgo que se identifica sirve como herramienta para la evaluación de riesgos, que permite presentar de manera gráfica el impacto (severidad o pérdida) y la probabilidad (probabilidad de ocurrencia) de factores de riesgo. Es importante destacar que en materia de riesgos es necesario identificar las causas y efectos de un riesgo.

Tabla 4

Clasificación de riesgos se derivan de fuentes externas fuentes interna.

Fuentes Externas	Fuentes Internas
Económicos	Infraestructura
Ambiente Natural	Estructura de la Administración
Factores Regulatorios	Personal
Operaciones Extranjeras	Acceso a los Activos
Factores Sociales	Procesos
Factores Tecnológicos	Tecnología

Nota. Datos tomados de la Guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Análisis de Riesgos

Para determinar los riesgos que afectan a la dirección financiera se debe analizar las actividades de riesgo y determinar la probabilidad de ocurrencia, así como el impacto, clasificación para establecer el nivel y acciones que se requieren implantar, en cuanto a lo descrito en referente a la Importancia, Probabilidad e Impacto esto según la guía especializada para la evaluación de riesgo del sector público.

- Importancia del riesgo identificado está relacionada con la relevancia del factor en la gestión institucional.
- Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.
- Impacto se entiende como la consecuencia del riesgo o la magnitud de sus efectos en caso de que se materialice.

Elaboración de Matriz Institucional

La elaboración de una matriz institucional nace de la necesidad de identificar los riesgos que afectan las operaciones generales de la municipalidad esto con fines de mejora, sin embargo, esta debe ser adaptada por la institución tomando en consideración las condiciones y necesidades que las caracterizan.

Política de riesgos

El apéndice I (glosario) de las Normas Técnicas de Control Interno emitidas en abril del 2015 por la Contraloría General de la República de Nicaragua, define una política como cualquier regla que requiera, guíe o limite las actividades de una Entidad. Es la línea de conducta

predeterminada que se aplica en una Entidad para llevar a cabo sus actividades inclusive aquellas no previstas.

La política de riesgo según Contraloría General de la República (2015), en sus normas técnicas de control interno la ha definido como cualquier regla que guie o limite las actividades de la entidad.

Las principales políticas están orientadas por las normas legales y las normas previstas por la Máxima Autoridad para toda Entidad o para Unidades operativas dentro del Ente. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2015)

Riesgo

En el apéndice I (glosario) de las Normas Técnicas de Control Interno se define el riesgo como la probabilidad de que ocurra un evento no deseado. Generalmente relacionado con impedimentos para alcanzar los objetivos de una entidad o del Sistema de Control Interno que es parte de ella. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2015).

Para efectos de la guía especializada para la evaluación de riesgos, se considera riesgo a toda posibilidad de un evento que pueda entorpecer o impedir el normal desarrollo de las actividades de la entidad y afecte el logro de sus objetivos. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Gestión y Evaluación de riesgos

La gestión de riesgos es un proceso estructurado y continuo que se implementa a toda la entidad con el fin de identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el logro de sus objetivos. La evaluación de riesgos, como componente del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, implica un proceso dinámico y repetitivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a

unos niveles preestablecidos de tolerancia. De manera que la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán los mismos.

Nivel del riesgo

El análisis de riesgos consiste en determinar la probabilidad de concurrencia de los riesgos, así como su impacto, calificándolos con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implantar para su corrección. Comprende, además, la identificación de los eventos o situaciones que generen riesgo, una descripción que va desde la situación inicial hasta que se materializa el riesgo, y una estimación del riesgo en la que se valora la probabilidad y las consecuencias.

Este análisis depende de la información obtenida en el formato de identificación de riesgos y de la disponibilidad de datos estadísticos, históricos e información generada en los sistemas de la entidad. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Las variables para medir el riesgo financiero son la probabilidad de que ocurra un riesgo y el impacto que puede generar. Para medir el riesgo financiero se pueden considerar las siguientes variables:

- Probabilidad: La posibilidad de que un riesgo ocurra
- Impacto cualitativo: La valoración de las características de un escenario de amenaza sobre los activos
- Impacto cuantitativo: El efecto económico de la materialización del riesgo
- Factores Externos: Eventos negativos que pueden afectar a la organización, y que son difíciles de predecir. Estos factores pueden ser de tipo político, económico, social, ambiental, tecnológico.

- Factores Internos: son aquellos que se originan dentro de una organización y que pueden generar pérdidas. La infraestructura, El personal, Los sistemas de información, La cultura organizacional, El modelo de operación, Los procesos y procedimientos.

MARCO METODOLOGICO.

1. Marco General del Diseño.

1.1 Tipo y Enfoque de la investigación.

1.1.1 Tipo de estudio.

Con el propósito de evaluar los riesgos en el área de la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega, se desarrolló la investigación cualitativa, por ser un tipo de estudio aplicado en el que participan activamente tanto investigador como investigados

El tipo de estudio es Cualitativa ya que a través de describir y analizar los riesgos financieros que afectan la calidad de las actividades financieras de la municipalidad; se podrá obtener así mismo una visión general de los posibles riesgos que generan en sus propias actividades, así como generar ideas y suposiciones que pueden ayudar a entender como dar solución a los riesgos encontrados en la matriz. Todo esto por medio de la observación y análisis de todas las actividades, asuntos, medio, materiales o instrumentos que determinan la situación o problema.

Además, es una Investigación aplicada porque el propósito es proponer soluciones prácticas para la implementación de una matriz de riesgo en las alcaldías. Este tipo de investigación busca resolver problemas específicos, y en este caso, podría centrarse en cómo establecer una matriz de riesgo efectiva en los municipios.

1.1.2 Tipo de Enfoque.

El enfoque de la investigación se puede resumir en que la investigación se centrara en los sujetos a investigar de manera integral y completa; además de explicar, describir y explorar los resultados obtenidos medias las diferentes técnicas que se implementaran.

El enfoque de la investigación en este caso es cualitativo, tomando en consideración: El enfoque cualitativo por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación (Gómez, 2006).

Además, de utilizar las descripciones y las observaciones mediante las preguntas directrices surgen como parte del proceso de investigación, y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación.

Basado en el criterio que supone que esta investigación es de carácter inductiva porque su proceso metodológico está encaminado al descubrimiento antes que a la comprobación o verificación.

Los investigadores cualitativos desarrollan la interpretación partiendo de datos, no recogiendo datos para comprobar hipótesis o teorías establecidas; siguen un diseño flexible para iniciar la investigación con interrogantes formulados vagamente, los cuales se concretan en la marcha (Hernández Arteaga, 2012).

En base a lo antes mencionado, se concluye que esta investigación tiene enfoque cualitativo, por cuanto, es un proceso flexible, dinámico, que pretende conocer la realidad de los riesgos que la municipalidad presenta en área de finanzas, objeto de estudio, entorno al manejo del riesgo operativo y a su impacto en el estado de resultados.

Para ello se desarrollará un estudio interpretativo, tratando de construir la realidad desde la perspectiva de los involucrados, la cual puede ser subjetiva. Se aplicará un proceso inductivo, abierto y se tomará en cuenta los criterios de credibilidad y valoración en el análisis de datos.

2 Sujetos de la investigación.

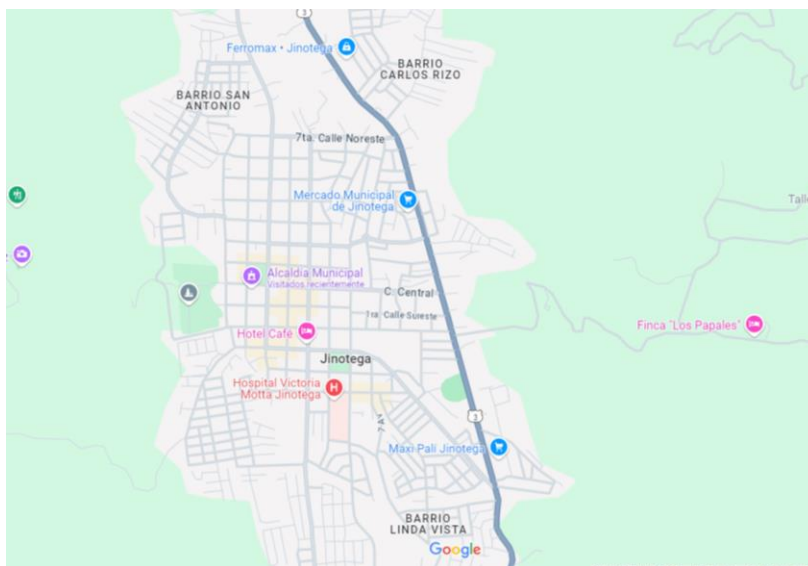
El sujeto de investigación es la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega, el sujeto de investigación en esta investigación incluye a las personas que integran la dirección financiera.

2.1 Población.

La población de la investigación está representada por las ocho (8) personas que integran la dirección financiera y el comité de auditoría y finanzas de la alcaldía de Jinotega. Esto debido a todo el personal de la dirección y cinco (5) personas que integran el comité de auditoría y finanzas se encuentran relacionado con los riesgos que se están describiendo.

Figura 2.

Ubicación de la Alcaldía Municipal de Jinotega.



Datos tomados de Google Maps.

2.2 Selección de la muestra.

El diseño de la muestra corresponde a una tarea específica, de implicaciones metodológicas y requerimientos técnicos, destinada a elegir una representación adecuada de unidades de nuestra población objeto de estudio (López Roldán y Fachelli, 2015)

La muestra para realizar el estudio se tomará el 100% de la población por la existencia de pocas personas que integran la dirección, es decir, la misma dirección financiera conformada por ocho (8) servidores públicos, además, cinco (5) personas del comité de auditoría y finanzas conformado por el alcalde Municipal, dos miembros del consejo, el gerente y el director financiera.

3 Operacionalización de variables.

Se define a la variable de investigación como cualquier tipo de relación ya sea de causa y efecto, es decir son características propias de las actividades de la entidad, en otras palabras, la variable puede ser características de los objetos de estudio que son esenciales para comprender las relaciones, causas y efectos de las investigaciones.

Tabla 5

Matriz de operacionalización de variables.

Objetivo	Objetivo	Variable	Indicador	Preguntas
General	Específico			Directrices
Diseñar matriz de riesgos de la dirección financiera de	Identificar los riesgos que generan las actividades de la dirección financiera para la elaboración	Riesgos de las actividades financieras.	Riesgos	¿Qué es riesgos? ¿Cuáles son los posibles riesgos financieros que existen?

<p>la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.</p>	<p>de matriz de riesgos de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.</p>	<p>¿Cuáles son los riesgos que afectan las actividades de la dirección financiera de la alcaldía municipal en cuanto a control interno?</p>	
<p>Describir los factores de riesgos internos y externos que afectan a la Dirección Financiera para la elaboración de matriz de riesgos de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.</p>	<p>Factores Riesgos</p>	<p>de Factores Internos Factores Externos</p>	<p>¿Cuáles son los factores internos que afectan las actividades financieras de la municipalidad? ¿Cuáles son los factores externos que afectan las actividades de la Municipalidad?</p>

Elaborar matriz de riesgos de la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.	Matriz de Riesgo	Niveles de Riesgos. Tipos de Riesgos. Elementos Necesarios.	¿Cómo se puede medir los niveles de riesgos en la dirección financiera? ¿Cuáles son los tipos de riesgos que existen? ¿Qué elementos se necesitan para analizar los riesgos?
--	------------------	---	--

Datos tomados de la definición de objetivos de investigación y las preguntas del planteamiento del problema.

4 Proceso de la Investigación.

4.1 Fase de la Investigación.

El proceso de investigación se sigue de manera estructurada y lógica, con el objetivo de generar conocimiento, comprender y validar las teorías asumidas. Así mismo tener una guía que me permita como investigador descubrir, comprender y aplicar las fases de investigación.

Las fases de la investigación son las etapas que se siguen para llevar a cabo un estudio, y pueden variar según el tipo de investigación. Las fases iniciales fueron: identificar y formular el problema, para después realizar revisión bibliográfica y poder establecer los objetivos y así diseñar el estudio, para luego seleccionar la población y muestra para aplicar los instrumentos en la recolección de los datos, y así analizar y presentar los resultados.

Estas fases de investigación se pueden dividir en:

Fase Conceptual: Es aquella que abarca desde el momento en que el investigador concibe el problema que quiere investigar o plasma la idea, hasta que plantea los objetivos que pretende alcanzar con el estudio de investigación. En esta primera etapa se explica cuál es el objetivo de la investigación y en nuestro caso se establecen más claramente los objetivos y preguntas problemas de investigación que deja claro cuál es la finalidad y las posibles conclusiones a las que podemos llegar una vez realizado.

Fase Metodológica: las propias preguntas de investigación nos ayudan a definir el tipo de estudio adecuado para responderla y el investigador debe valorar si el diseño perfilado por la pregunta cumple los principios éticos que deben guiar toda investigación, eligiendo en todo caso, aquel diseño que cumpla ambos requisitos. Se deberá concretar los aspectos relacionados con la población de estudio, descubrimiento de las variables que vamos a estudiar y se identificarán los instrumentos y las herramientas de recogida y análisis de datos.

Fase Empírica: Una vez que el diseño ya está totalmente establecido, el siguiente paso es recoger los datos y analizarlos. En esta fase, se realiza la difusión de los resultados, puesto que la utilidad de una investigación depende en gran medida de que sus resultados sean aplicados en la práctica o de que estos consigan ampliar el conocimiento de la disciplina en la que el estudio se desarrolla.

5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Las técnicas para obtener la información requerida, que forman parte del proceso de recopilación de datos dentro del flujo de la Investigación.

Se realiza y organiza a través de datos: Primarios: Son datos que tienen su origen directamente en la investigación que se está realizando, se recoge directamente a través de contactos que de una u otra manera están relacionados con el tema que se estudia. Y datos Secundarios:

La investigación se realiza tomando en consideración datos que se recaban de información histórica y de otros estudios realizados por personas no necesariamente relacionadas con el tema en estudio. Se realizó estudios preliminares de las investigaciones de diferentes autores que han investigado acerca del tema esto mostrado en los antecedentes internacionales y nacionales.

Los métodos y técnicas utilizados para la obtención de información son a través de datos dentro del flujo de la Investigación. Con datos: Primarios que su origen directamente en la investigación que se está realizando, y datos Secundarios que consideran datos que se recaban de información histórica y de otros estudios realizados por personas no necesariamente relacionadas con el tema en estudio.

La investigación consistirá en las técnicas de recolección de datos tales como observación, grupos focales, ficha de información de Fase de campo y métodos analíticos de datos.

Las técnicas de recolección de información y datos serán:

- ✓ Observación: utilizada para registrar visualmente la divulgación de información, las condiciones físicas de las unidades administrativas y del resto de la planta física.
- ✓ Revisión documental: empleada para constatar la existencia de manuales, políticas, procedimientos escritos, planes, entre otros documentos.
- ✓ Entrevista: Dirigida a el comité de auditoría y finanzas conformado por el alcalde Municipal, dos miembros del consejo, el gerente y el director financiera, además de tomar en cuenta los 7 servidores públicos que integran la dirección financiera.

- ✓ Guía de Observación: instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación

Cualquiera sea la técnica e instrumento de recolección de información que se use en una investigación cualitativa, siempre conduce a un proceso para analizar desde una interpretación lo indagado por el investigador. Al analizar y procesar, se hace una selección particular de la información y también en la intuición y, fundamentalmente, en los propósitos de premisas del estudio.

Para cotejar y perfeccionar el instrumento de recolección de datos que se utilizó como es la entrevista, fue validada en tres instancias. La primera instancia es la revisión de las preguntas propuestas en la entrevista conforme a los objetivos planteados por el auditor interno de la municipalidad. La segunda instancia es la aplicación al personal de la dirección financiera que contenido preguntas abiertas y cerradas según sus criterios. Y sometido a juicio por el comité de auditoría.

Los procesos de validación fueron llevados a cabo de forma consecutiva para después ser procesada en los resultados obtenidos a través de las repuestas de cada entrevistado. La primera elaboración de la entrevista se llevó a cabo en octubre del año 2024 que cuenta con una cantidad de ocho preguntas entre abiertas y cerradas. Esto después de haber realizado recolección de información para la investigación después de finalizado el proceso de entrevista. y la mayor parte de ellas se recogió de discusiones.

6 Procesamiento de análisis de datos.

La matriz de consistencia cualitativa (MCc) es una herramienta que permite analizar y comprender los procedimientos de una investigación cualitativa. Se utiliza para correlacionar las variables cualitativas con los objetivos, las preguntas de la investigación.

En primer lugar, se sugiere escoger los métodos y las técnicas pertinentes para cada nivel donde se enmarca la investigación y el tipo de pregunta y objetivos que se desean alcanzar. En segundo lugar, postula que los datos e información obtenida durante el trabajo de campo no solo sirve para sustentar el nivel, la pregunta o el objetivo específico de la investigación.

Existen diversas herramientas informáticas que se pueden utilizar para procesar información, como procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, y programas estadísticos. En este caso se utilizó las hojas de cálculo en formato Excel donde se seleccionó los elementos y formatos para realizar la matriz que muestra los objetivos de la investigación con sus preguntas directrices y las técnicas y fuentes utilizadas.

Tabla 6

Matriz que muestra los objetivos de la investigación, sus preguntas directrices y las técnicas y fuentes utilizadas

Objetivo General	Objetivo Especifico	Preguntas Directrices	Técnicas	Fuentes
Diseñar matriz de riesgos de la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega de	Identificar los riesgos que generan las actividades de la dirección financiera para la elaboración de matriz de riesgos de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027	¿Qué es riesgos? ¿Cuáles son los posibles riesgos financieros que existen? ¿Cuáles son los riesgos que afectan las actividades de la dirección financiera de la	Entrevista Observación Recolección de documentos	Primarias Secundarias Terciarias

Jinotega,	alcaldía municipal en		
periodo	cuanto a control interno?		
2025-	Describir los factores	¿Cuáles son los factores	Entrevista Primarias
2027.	de riesgos internos y externos que afectan a la Dirección Financiera para la elaboración de matriz de riesgos de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.	internos que afectan las actividades financieras de la municipalidad? ¿Cuáles son los factores externos que afectan las actividades de la Municipalidad?	Observación Secundarias Recolección de Terciarias documentos
	Elaborar matriz de riesgos de la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027	¿Cuáles son los riesgos que afectan las actividades de la dirección financiera de la alcaldía municipal en cuanto a control interno? ¿Cómo se puede medir los niveles de riesgos en la dirección financiera? ¿Cuáles son los tipos de riesgos que existen?	Entrevista Primarias Observación Secundarias Recolección de Terciarias documentos

¿Qué elementos se
necesitan para analizar
los riesgos?

Datos tomados de los objetivos de la investigación, preguntas realizadas en el planteamiento del problema e identificación de las técnicas y fuentes que se utilizan en la investigación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. Análisis e interpretación de los resultados.

En el análisis y discusión de los resultados obtenidos para el tema de investigación: “Propuesta de elaboración de matriz de riesgo de la dirección financiera de la alcaldía municipal de Jinotega para el año 2025-2027”.

Tomando en cuenta los parámetros de la Guía Especializada para la Evaluación de Riesgos emitida por la CGR de Nicaragua, se inicia con el análisis de la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados en el desarrollo de la investigación, dicha información permitió determinar los riesgos existentes en el área de la dirección financiera; siendo necesaria para poder llevar a cabo la segunda etapa correspondiente a la aplicación práctica de la matriz de riesgo contenida en la guía.

Los resultados se presentan en el orden de los objetivos planteados a partir de los resultados de la aplicación de los diferentes instrumentos, en los cuales se ha realizado la evaluación de riesgos que se han identificado en la dirección financiera.

Para realizar la identificación de los riesgos y la necesidad de una matriz se ha tomado como base los objetivos y los procesos descritos en los manuales de normas y procedimientos vigentes, para la dirección financiera. Esto implica la descripción de los posibles riesgos internos y externos, ya que su ocurrencia podría generar consecuencias negativas y afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.1. Sujeto a Objetivo 1.

En la presente tesis, se emplea la guía de observación como un instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio en la investigación. Para la elaboración de una matriz de riesgos financieros se necesita contener

elementos que respalden las actividades que realiza la municipalidad. A continuación, se muestra mediante graficas la información proporcionada por el responsable de recursos humanos y parte del comité de auditoría y finanzas de la alcaldía municipal de Jinotega.

Tabla 7

Examinar el marco legal y normativas para la elaboración de riesgos para la dirección financiera de la alcaldía municipal de Jinotega.

No	ITEN PARA OBSERVACION	SI	NO
01	¿Tiene la municipalidad la visión y misión?	X	
02	¿Existe un Plan estratégico municipal?	X	
03	¿Existe un levantamiento digital de la infraestructura municipal?	X	
04	¿Tiene identificado los lugares de riesgo por parte bomberos?	X	
05	¿Existe un Plan de desarrollo institucional?	X	
06	¿Posee Plan Operativo Anual por ares y direcciones?	X	
07	¿Existen Manuales de Cargos?	X	
08	¿Existen Manuales de procedimientos por áreas?	X	
09	¿Existe un plan de desarrollo municipal?	X	
10	¿Existe una descripción general del municipio?	X	
11	¿Existe una descripción general de las actividades de la municipalidad?	X	
12	¿Tiene el Personal capacitación en relación a riesgo en el sector público?	X	
13	¿Cuenta la municipalidad con personal capacitado para la descripción de riesgos en el sector público?	X	

Nota. Datos retomados de la entrevista a los colaboradores

En la tabla número 7 se examinar el marco legal y normativas para la elaboración de riesgos para la dirección financiera de la alcaldía municipal de Jinotega, se observa que la municipalidad tiene los requisitos mínimos para la realización de su matriz de riesgo en este caso para la dirección financiera.

Entre los documentos que son necesarios están los siguiente: planes estratégicos, planes operativos, planes de desarrollo, y diferentes manuales así mismo, con manuales para las diferentes actividades de la dirección financiera y capacitación general del personal para su realización.

Esta tabla es validada por el responsable de recursos humanos de la municipalidad y el comité de auditoría, además de ser presentados ante el consejo municipal cada año para su validación.

Para continuar con el análisis de los resultados se presenta una matriz que nos muestra las preguntas de la entrevista para saber si los entrevistados conocen elementos para la elaboración de una matriz de riesgo.

Tabla 8

Matriz que nos muestra las preguntas para conocer los elementos básicos para elaborar una matriz de riesgo.

No	Preguntas	Respuestas
Entrevistados	Realizadas	
8	¿Conoce la misión y visión de la municipalidad?	Se observa que del total de la población la mayoría conoce la visión y misión de la municipalidad que son cruciales para determinar los riesgos financieros

¿Conoce alguna matriz de riesgo en la municipalidad?	Los datos proporcionados en la encuesta presentan la carencia de una matriz de riesgo para la dirección financiera en la municipalidad.
--	---

Nota. Datos retomados de la entrevista a los colaboradores

1.2. Sujeto a Objetivo 2.

Tabla 9

Acápites que indican cuales son los motivos principales que se considera para la evaluación de los riesgos en las actividades financieras.

Descripción	Marque con una X
Problemas internos en las actividades de la entidad	
Liquidez	
Establecimientos de nuevos Controles	
Medidas de prevención de riesgos	
Identificación de Riesgos Financieros	
Evaluar los riesgos financieros según su importancia	
Riesgos Legales	
Análisis y contingencias de riesgos	
Determinación de probabilidad	
Operacionales	
Impacto en la Entidad	
Evaluación de la efectividad de la gestión publica	

Los motivos principales que se consideran para la evaluación de riesgos en la tabla 9 son medidas de prevención de riesgos y la evaluación de la efectividad de la gestión pública.

Según lo evaluado en la encuesta respecto a los elementos necesarios para analizar los riesgos tenemos que el análisis de las actividades financieras como uno de los elementos más importantes, así, misma identificación de riesgo, y las fuentes que generan riesgo entre los elementos más importantes.

Para realizar el análisis del último objetivo propuesto se le realizó una pregunta abierta a los servidores públicos acerca de quién puede realizar una evaluación de riesgo y que produce esta evaluación de riesgos.

1.3. Sujeto a Objetivo 3.

Llegamos al punto donde se debe elaborar la de matriz de riesgo para la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega, se tomaron para estos todos los elementos de la organización y si esta cuenta con los documentos e información necesarios para la implementación y funcionamiento del proceso de administración de riesgos.

Se ha conformado todos los conceptos en relación a riesgo, políticas, análisis de riesgos en plantilla de Excel. Los elementos necesarios para realizar esta propuesta tales como los objetivos de la institución y objetivos que conforman la unidad de la dirección financiera.

Se realizó investigación documental para adquirir los elementos necesarios para evaluación de riesgos en el sector público; además del apoyo que nos facilitó la municipalidad para la ejecución de esta investigación; los elementos que se requieren para conformar la matriz de riesgo son los siguientes:

1. El conocimiento de los Componentes COSO: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control,

2. La investigación de Información y Comunicación, Supervisión y Monitoreo.
3. Objetivos específicos de la unidad, departamentos y dirección y la descripción de los procesos claves que nos dan apoyo para el cumplimiento del objetivo específico.
4. Identificación resumida o el título de los diferentes tipos de riesgo que afecta la consecución de los objetivos de la entidad. También se incluye la Identificación de posibles riesgos de actos irregulares ya sean del personal de la Entidad, Organismo o de Proveedores de servicios externos que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos. Considerando los tipos de irregularidades, incentivos, presiones para cometer irregularidades, actitudes, racionalizaciones y oportunidades para cometer irregularidades.
5. Descripción del Riesgo: Describir los riesgos (eventos no deseados) que, en caso de ocurrir, tengan un impacto adverso en el desarrollo de las funciones de la entidad y afecten la consecución de sus objetivos. También describir los posibles riesgos de actos irregulares.
6. Causas: Describir el origen del riesgo a partir del análisis de las situaciones específicas que darían lugar al mismo.
7. Consecuencias/ Efectos: Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental, etc.
8. Clasificación del Riesgo: Clasificación del riesgo según su importancia probabilidad e impacto que nos da lugar al riesgo inherente.
9. Evaluación de Riesgo: Clasificación del riesgo según su importancia probabilidad e impacto que nos da lugar a un riesgo residual.

Para llegar a este punto de elaborar una matriz de riesgos se consideró elementos importantes para su elaboración tales como:

- ✓ FODA Institucional.
- ✓ Detalle de actividades de cada unidad de la dirección financiera.
- ✓ Manuales y procedimientos de la dirección financiera.
- ✓ Objetivos específicos de cada unidad de la dirección financiera.
- ✓ Proceso y actividades de cada unidad de la dirección financiera.
- ✓ Guía especializada para la elaboración de matriz de riesgos emitida por la contraloría general de la república.
- ✓ Leyes y normas del país

Para dar por concluido esta propuesta es necesario realizar una guía con instrucciones que aportará un manual para usuarios y así poder comprender como se realiza una matriz de riesgos financieros el cual contendrá los siguientes elementos:

Primero se debe identificar el componente a utilizar para la propuesta de elaboración de matriz de riesgo y este componente es Evaluación De Riesgos que es proceso que analiza la probabilidad de que ocurra un evento o daño, y las consecuencias que podría tener.

De ahí se parte para la determinación del principio que corresponde al componente que utilizará y este principio es: La entidad identifica riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados. Este está definido en las normas de control interno brindadas por la Contraloría General de la República de Nicaragua.

Además de identificar los departamentos y unidades que conforman la dirección financiera con sus respectivos objetivos específicos y actividades que realiza cada unidad.

Se culminará con las fases que se requieren la para la elaboración de la guía que estará compuesta por cinco fases: la primera fase establecer el contexto de la entidad, segunda fase identificación del riesgo, tercera fase análisis y clasificación de riesgo, cuarta fase evaluación de riesgo, y la quinta fase gestión y tratamiento del riesgo.

A continuación, se presenta el manual para la elaboración de matriz de riesgo de la dirección financiera de la alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027. El manual contribuye como guía para para la propuesta que se refleja en el objetivo 3.

1.3.1 Elaborar Matriz de Riesgo de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.

1.3.1.1 Manual para la elaboración de Matriz de Riesgo de la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega, periodo 2025-2027.

I Introducción.

En la actualidad las entidades públicas enfrentan diferentes riesgos, esto como consecuencia de todas las actividades que realizan, estas muchas veces se ven afectadas por las fuentes internas y externas que tienen relación con la administración de los bienes y recursos que posee el estado, por lo que deben contar con herramientas que apoyen a los sistemas de control y así poder lograr los objetivos institucionales con menor riesgo.

Es por tal razón que las entidades públicas como las alcaldías deben realizar acciones que fortalezcan la administración de los riesgos a nivel financiero, partiendo de que la gestión financiera es esencial para garantizar el funcionamiento eficiente de las diversas actividades de la alcaldía. Por tanto, es crucial realizar un análisis detallado de los riesgos financieros que afectan las actividades financieras en los diferentes departamentos y unidades.

La guía especializada para la evaluación de riesgo en el sector público describe los aspectos los aspectos generales y contiene los objetivos generales, objetivos específicos, el alcance, la base legal y regulatoria, marco conceptual, en cuanto a la implementación y funcionamiento del proceso de administración de riesgo, así como, los procesos, formatos e instructivos para su utilización que sirve como guía y apoyo para la elaboración de una matriz de riesgo financieros aplicado de la municipalidad.

Para la implementación de una matriz de riesgo se considera establecer el contexto de la entidad en primera instancia, en segundo lugar la identificación de los riesgos que provienen de las actividades de cada departamento y unidad, que da lugar a las causas y consecuencias que estos provocan, de ahí en tercer lugar se realizara las fase de análisis y clasificación de los riesgos, para dar lugar a la cuarta parte que sería la evaluación de los riesgos y finalizando con la gestión y tratamiento del riesgo.

De ahí se parte para la determinación del principio que corresponde al componente que se utilizara y este principio es: La entidad identifica riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrado. Este está definido en las normas de control interno brindadas por la Contraloría General de la República de Nicaragua.

Finalmente, este manual es una guía que tiene como propósito dotar a la dirección financiera de la alcaldía de Jinotega de un instrumento técnico para la elaboración de una matriz de riesgo y que contribuya a la toma de decisiones.

Fase 1 Establecimiento del contexto de la entidad.

En la primera fase se establecerá el contexto de la entidad, es un paso clave para la organización, ya que a partir de él se dará la identificación del riesgo, en esta primera etapa se presentará la misión y visión de la entidad, su objetivo como entidad pública, y la descripción de

la dirección, departamento y/o unidad a evaluar en materia de riesgo, identificación del objetivo general de dirección, departamento y unidad que dará lugar a definir como está compuesta.

Toda esta información está integrada en los planes estratégicos de la municipalidad, así como en los diferentes manuales que la municipalidad posee tales como manuales de organización y funciones, manuales por dirección, departamento y/o unidad.

Establecer el contexto de la municipalidad indicar que la entidad posee la determinación de sus objetivos tanto generales, específicos y estratégicos que apoyan las diferentes actividades. El contexto es el microambiente en donde la organización está inmersa.

La importancia de establecer el contexto es que podemos fijar los objetivos asegurando que las actividades realizadas están bien encaminadas y definidas.

1.3.1.1. Presentación de la visión misión y organización de la Alcaldía Municipal de Jinotega

En el quehacer institucional se demanda mayor eficiencia en las diferentes actividades, tanto hacia la población en general como la calidad y suministro de los servicios públicos brindados. La alcaldía municipal de Jinotega se encuentra en el departamento de Jinotega municipio Jinotega, fundado el 15 de octubre de 1891, siendo el tercer departamento más extenso del país después de las dos regiones autónomas de Nicaragua.

La calidad de los servicios municipales y la modernización se requiere calidad del personal mediante un proceso de formación en el aspecto técnico y creación de condiciones apropiadas de trabajo, lo cual se va a expresar en la calidad de la atención al usuario (contribuyentes) para cubrir la demanda de los servicios públicos.

Se presenta la misión y visión que rige a la municipalidad

Misión: Somos un gobierno municipal eficiente, productivo, transparente, organizado, que garantiza una buena ejecución de nuestro plan de inversión, generando servicios a la población y atención a las familias protagonistas con calidez, promoviendo la complementariedad y responsabilidad compartida.

Visión: Promover en sus servidores públicos, calidad y eficiencia, dinamizando un desarrollo económico, social, justo y humano, en beneficio de las mayorías protagónicas, promovemos en las familias de nuestro municipio la participación plena en la solución de sus problemas, brindando mayor seguridad y satisfacción ciudadana, para mejorar la calidad de vida de nuestras familias.

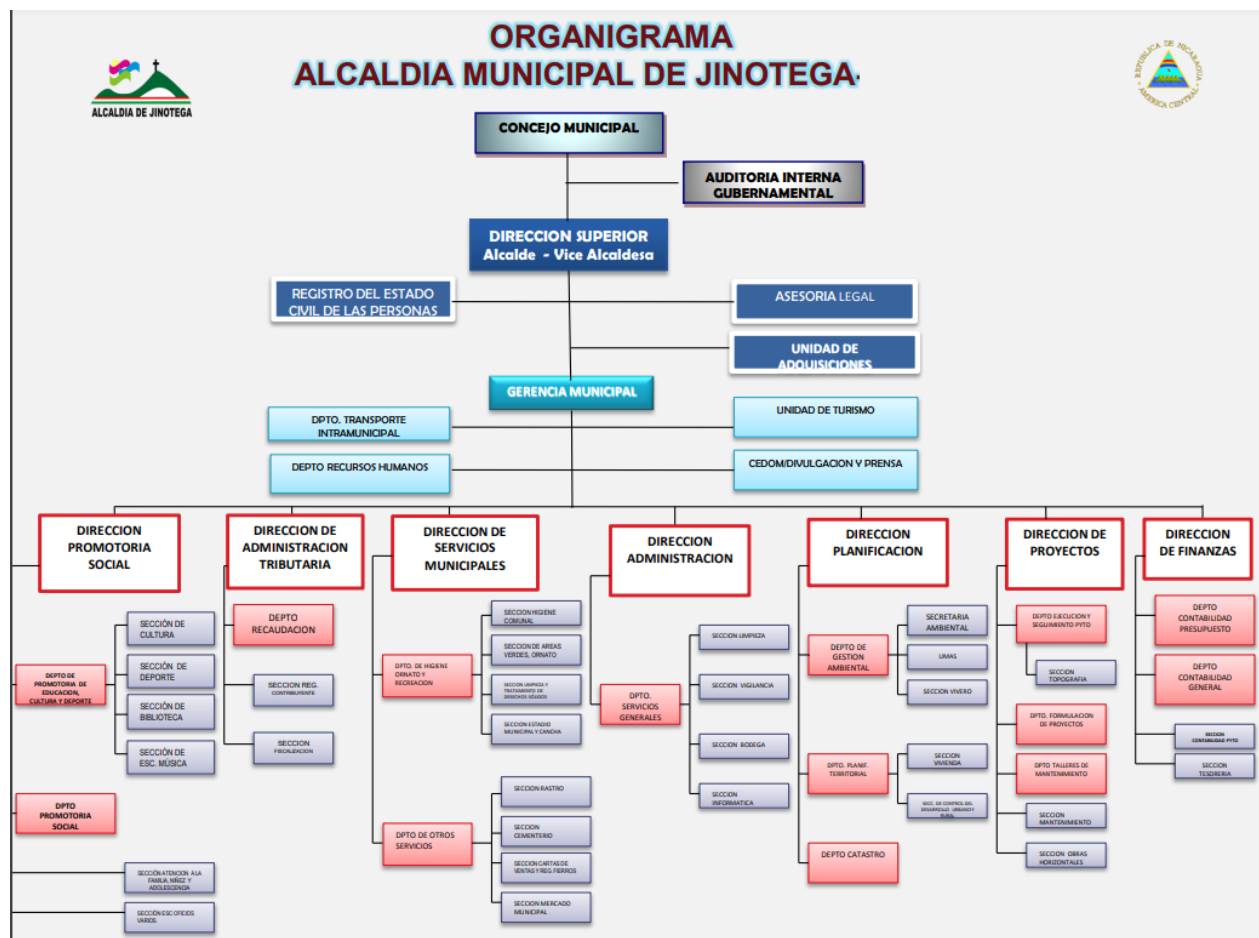
La alcaldía de Jinotega de conformidad con la clasificación general existente en el país, ha sido clasificada en la categoría “B”, determinado así por el monto de los ingresos que obtiene del pago del tributo por los ciudadanos y empresas que desarrollan su actividad en el municipio.

La estructura organizacional de una alcaldía municipal está compuesta por el alcalde y el concejo municipal. El concejo municipal está conformado por el alcalde y los regidores. El alcalde es la máxima autoridad ejecutiva del gobierno municipal a nivel administrativo y para el desempeño en función de la prestación de los servicios a la ciudadanía, la municipalidad se ha organizado por direcciones, siendo estas: Dirección Superior, Gerencia, Dirección Finanzas, Dirección de Administración, Administración Tributaria, Servicios Municipales, Planificación, Promotoría Social y Dirección de Proyectos.

La municipalidad cuenta con las siguientes direcciones y áreas, como se presentan en el organigrama de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

Figura 3

Organigrama integrado en la propuesta de matriz de riesgo para la dirección financiera.



Datos tomados del manual de organización y funciones.

1.3.1.2. Descripción de la dirección financiera y sus funciones.

La dirección financiera es el área que se encarga de gestionar los recursos financieros. Su objetivo es planificar, organizar, controlar y dirigir las finanzas para alcanzar los objetivos de la entidad. Es el órgano responsable de gestionar todos los servicios de apoyo administrativo y logístico en general, así como la formulación y ejecución del presupuesto de ingresos y egresos autorizados, observando el cumplimiento de los procesos, normas y leyes vigentes.

La dirección financiera es un componente fundamental para el éxito de la entidad, ya que le permite gestionar los recursos financieros y mitigar los riesgos. En tal caso la dirección financiera de la municipalidad se puede describir de la siguiente forma.

La dirección financiera se encuentra a nivel de dirección y cuenta con departamentos áreas y secciones que se describen de la siguiente manera: departamento de contabilidad presupuestaria, departamento de contabilidad general, sección de contabilidad de proyecto y sección de tesorería.

La referencia de la fuentes de información mas relevantes para la realización de este manual es la guía especializada para la evaluación de los riesgos en el sector publico ya que nos brinda la mayor información utilizada en las diferentes fuentes tomadas.

En la dirección financiera se registran las operaciones de la municipalidad atendiendo los principios de contabilidad, las normas de control interno, normas presupuestarias y leyes que se aplican para el funcionamiento de la dirección.

Sus funciones se centran en:

- a) Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y supervisar todas las actividades contables y financieras de acuerdo al sistema contable en la municipalidad.
- b) Verificar el cumplimiento de las normas de control interno y aplicación de los principios de contabilidad en el registro de las operaciones financieras de la municipalidad.
- c) Elaborar y analizar los estados financieros y presentarlos oportunamente a las instancias correspondientes.
- d) Elaborar el levantamiento de los inventarios físicos, generales y selectivos en las bodegas y de activo fijo.
- e) Elaborar y revisar la emisión de cheques, planilla, conciliaciones bancarias, y el movimiento de todas las cuentas corrientes y de ahorro.

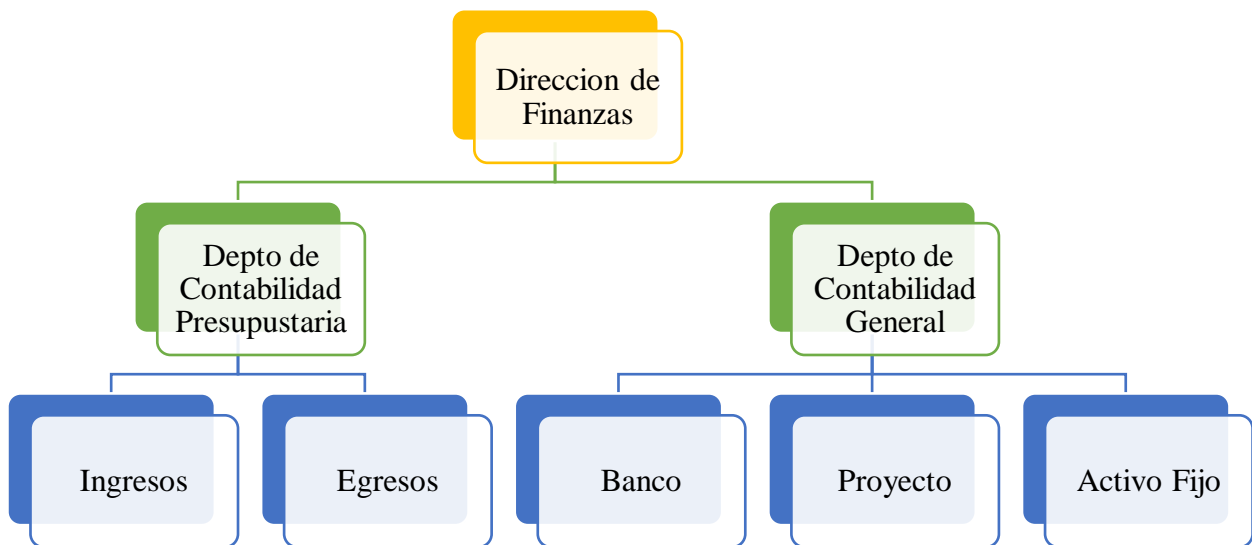
f) Revisar todas las transacciones económicas de la municipalidad que se registren en comprobantes diarios, ingresos y egresos.

1.3.1.3 Identificación de los departamentos y unidades de la dirección financiera.

Como consecuente para la elaboración de una matriz de riesgo de la Dirección Financiera, se requiere la identificación de los diferentes departamentos y unidades que la conforman, tomando en cuenta los manuales de la dirección y el organigrama esta se divide de la siguiente forma:

- ✓ Departamento de Contabilidad de Presupuesto
- ✓ Unidad de Ingresos
- ✓ Departamento de Contabilidad General
- ✓ Unidad de Activo Fijo
- ✓ Unidad de Banco
- ✓ Sección de Contabilidad de Proyecto

Figura 4 Organigrama de la dirección financiera.



Funciones del Comité de Riesgo:

El Comité de Riesgo es un órgano que se encarga de evaluar y gestionar los riesgos de la entidad

Sus funciones principales son:

- ✓ Supervisar riesgos: Supervisar el cumplimiento de las tolerancias de riesgo y los riesgos materiales.
- ✓ Evaluar políticas: Evaluar los mecanismos y procedimientos de riesgos implementados por la organización.
- ✓ Recomendar ajustes: Recomendar medidas o ajustes a los procedimientos de riesgos.
- ✓ Proporcionar información: Proporcionar información clave para que puedan tomar decisiones informadas.
- ✓ Prevenir riesgos: Ayudar a prevenir riesgos y mitigar impactos.
- ✓ Proteger la continuidad: Ayudar a proteger la continuidad y sostenibilidad de la organización.

Fase 2 Identificación del Riesgo.

La identificación de riesgos es un proceso que consiste en analizar y evaluar el entorno de trabajo para identificar sucesos que puedan afectar a la entidad. Para ello se debe conocer los sucesos que pueden ocurrir en la entidad, además de determinar los objetivos y otros elementos necesarios para definir la matriz.

La identificación de riesgos es esencial para el éxito de los objetivos e incluso para la entidad en su conjunto. Es fundamental contar con herramientas y métodos que permitan identificarlos adecuadamente y a tiempo.

Otro punto importante en la identificación de riesgo es tener claro definir los términos que se utilizarán, donde se encierra un concepto o una idea fundamentales para comprender la

estructura de la matriz. Esto permitirá delimitar la estructura que debe contener una matriz y dará lugar a la comprensión de que debe contener para identificar los riesgos.

1.3.1.4 Objetivos específicos de los departamentos y unidades de la dirección financiera.

Bajo esta presentación de las departamento y unidades que conforman la dirección financiera se determinara los objetivos específicos para su funcionamientos y delegación de actividades que potencialmente estarán en riesgo:

- ✓ ACTIVO FIJO: mantener un control general y específico de los activos que la municipalidad ha adquirido a través del tiempo sean estos donados o por compra propia, y aplicar sistemas para salvaguardarlos.
- ✓ PRESUPUESTO: implementa las políticas, normas y procedimientos que en materia presupuestaria hayan sido aprobadas, así como el funcionamiento del sistema de presupuestario, alimentando y actualizando la base de datos con los reportes diarios de acuerdo a las normas de control interno establecidas.
- ✓ INGRESOS: controlar, archivar y resguardar los depósitos y boletas-recibos para su cotejo contra arqueos y demás elementos que respalden los ingresos que percibe la municipalidad.
- ✓ PROYECTO: registrar en tiempo y forma los ingresos y egresos de los proyectos, mantener actualizado la disponibilidad de los proyectos e informar al director financiero sobre la disponibilidad financiera de cada proyecto.
- ✓ BANCO: controlar, archivar y resguardar los depósitos en las cuentas bancarias, cotejar los ingresos que percibe la municipalidad a diario, además de mantener el registro de las conciliaciones bancarias.
- ✓ CONTABILIDAD GENERAL: realizar la planeación y ejecución de las actividades financieras de la municipalidad y asegurar que la gestión del flujo financiero, tanto de origen como

destino se desarrollen conforme las políticas definidas y los principios de contabilidad, las normas internas de la alcaldía y demás leyes de la república.

1.3.1.5. Definiciones de Términos.

La Definición de términos que se presentaran a continuación tienen como objetivo principal definir el lenguaje técnico y teórico que será empleado en la matriz de riesgos financieros:

Municipalidad es una entidad que se encarga de la administración de un pueblo o población. Es un organismo autónomo que tiene personalidad jurídica y patrimonio propio. (Alcaldía Municipal de Jinotega, 2022)

Alcaldía son los órganos públicos encargados de gobernar y administrar los asuntos públicos dentro del municipio o de la de- marcación territorial sobre la que tengan jurisdicción, de acuerdo a la respectiva constitución local y a las leyes que de ella emanen. (Alcaldía Municipal de Jinotega, 2022)

Las **actividades de una organización** son las acciones que se realizan para planificar, coordinar, y controlar los recursos, tareas, y personas para lograr los objetivos de la organización.

Matriz de riesgo es una herramienta que permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos que pueden afectar a una organización. Se utiliza para planificar proyectos, gestionar operaciones y analizar riesgos. (Alcaldía Munciapal de Jinotega , 2023)

Componente están integrados en el proceso de gestión de la entidad. (Constraloria General de la Republica de Nicaragua, 2022)

Principios son los pilares que permiten que este sea efectivo el componente. (Contraloria General de la Republica de Nicaragua, 2015)

Objetivo específico es una meta concreta que se debe alcanzar para lograr un objetivo general. Se trata de los pasos que se deben seguir para avanzar hacia el objetivo general (Alcaldía Municipal de Jinotega, 2022)

Procesos Claves son aquellos directamente vinculados a las actividades que realiza cada unidad. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

La determinación del riesgo es una etapa del análisis de riesgos, se realiza a partir de la identificación de los peligros, la estimación del riesgo y la decisión de si el riesgo es tolerable. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Los factores externos de riesgo son eventos negativos que pueden afectar a la entidad que son difíciles de predecir. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Los factores internos de riesgo son aquellos que se originan dentro una entidad y que pueden afectar su funcionamiento. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Una consecuencia es lo que sucede en forma inmediata después de una conducta. Las consecuencias pueden ser tanto positivas como negativas. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Causa es motivo o razón para obrar. motivo, móvil, razón, justificación. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

La identificación de riesgos es un proceso que consiste en analizar y evaluar los riesgos que pueden afectar a una organización. Este proceso es fundamental para la gestión de riesgos y para el éxito de los proyectos. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

La clasificación de riesgo es un método que agrupa riesgos que comparten características similares. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

La evaluación de riesgos es un proceso que permite identificar, analizar y controlar los riesgos que pueden ocurrir en un lugar determinado. Su objetivo es prevenir los riesgos y garantizar la seguridad de la organización. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2015)

Análisis de Riesgo proceso que identifica y evalúa los riesgos que pueden afectar a una persona, empresa, proyecto u organización. Se utiliza para determinar la probabilidad de que ocurran y las consecuencias que pueden tener sus actividades. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Un **plan de mitigación** de riesgos es un documento que identifica y describe los riesgos que pueden afectar a una entidad. También propone estrategias para reducir o eliminar esos riesgos. (Contraloría General de la República de Nicaragua, 2015)

1.3.1.6. Estructura General de la Matriz de riesgos financieros.

La estructura general de la matriz de riesgos financieros está compuesta por una estructura en filas y columnas, donde se representan la frecuencia y el impacto de los riesgos. Elementos de la matriz de riesgos financieros.

Se inicia con la identificación de los riesgos que está compuesta por la identificación del componente y principio, la determinación de los objetivos específicos de cada departamento y/o unidad, la determinación de los procesos claves que dan lugar a los posibles riesgos para luego

realizar la descripción de los riesgos. Se continua con la delimitación de los factores externos e internos y así determinar la causas y consecuencias que determinan estos riesgos.

Este modelo de tabla es tomado de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público que es una herramienta de apoyo para la aplicación de matrices de riesgos.

Tabla 10

Identificación de los riesgos.

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS	
Consecuencia /Efecto (15) Causas (14) Posibles riesgos de actos irregulares (13) Tecnología Procesos Acceso a los activos Personal Estructura de la Administración Infraestructura Factores Tecnológicos Factores Sociales Operaciones Extranjeras Factores Regulatorios Ambiente Natural Económicos	Factores externos (11) Factores internos (12) Descripción del Riesgo / Posibles Riesgos de Actos # (9) Riesgos/ Posibles Riesgos de Actos Irregulares Procesos Claves (7) Objetivo Específico (6) Principios (5) Componente (4)

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Tomando como referencia los siguientes valores para medir la importancia, probabilidad e impacto. Esta se mide multiplicando la importancia por la probabilidad y el impacto que ocurra esto nos dará el porcentaje de riesgo inherente. Y se clasificara por color siendo las puntuaciones más altas en color rojo, las puntuaciones medias en color amarillo y las puntuaciones más bajas en color verde.

Tabla 11*Valores para medir la importancia, probabilidad e impacto.*

Importancia	Probabilidad		Impacto		Total %
10	Muy Probable	3	Alto	3	90
			Medio	2	60
			Alto	1	30
	Probable	2	Alto	3	60
			Medio	2	40
			Alto	1	20
	Improbable	1	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Alto	1	10
5	Muy Probable	3	Alto	3	45
			Medio	2	30
			Alto	1	15
	Probable	2	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Alto	1	10
	Improbable	1	Alto	3	15
			Medio	2	10
			Alto	1	5
1	Muy Probable	3	Alto	3	9
			Medio	2	6

		Alto	1	3
Probable	2	Alto	3	6
		Medio	2	4
		Alto	1	2
Improbable	1	Alto	3	3
		Medio	2	2
		Alto	1	1

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Dando lugar a la Calificación del Riesgo. Se procederá a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permitirán calificar los riesgos en BAJO, MEDIO Y ALTO y proveer datos importantes para las siguientes fases: evaluación y tratamiento de los riesgos.

La escala para la calificación del riesgo como: Bajo, Medio y Alto, se representará con los colores siguientes:

Tabla 12

Escala para la calificación del riesgo.

Clasificación Final	Riesgo	Color
Del 01 al 10	Bajo	VERDE
Del 11 al 30	Medio	AMARILLO
Del 31 a 90	Alto	ROJO

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público

Con lo anterior descrito se rellenará esta parte de la matriz que incluye el análisis y clasificación del riesgo.

Tabla 13

Matriz que incluye el análisis y clasificación del riesgo.

MATRIZ DE ANALISIS Y CALIFICACION DEL RIESGO			
Importancia (16)	Probabilidad (17)	Impacto (18)	Riesgo Inherente (19)

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Después de determinar el riesgo inherente de deben evaluar los riesgos conforme a los controles si existen controles que mitiguen el riesgo, esto bajara la clasificación del riesgo con respecto a su importancia probabilidad e impacto.

Para ello se debe considerar que la entidad posee elementos que apoyan los controles o que posee un mecanismo que ayuda a reducir el riesgo inherente. El riesgo residual es el resultado de la multiplicación de los valores de la importancia, con los nuevos valores de la probabilidad e impacto si procede, considerando los controles o mecanismos de apoyo para evaluar riesgos.

Tabla 14

Matriz de evaluación de riesgos.

MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS				
Controles (20)	Importancia (21)	Probabilidad (22)	Impacto (23)	Riesgo Residual (24)

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Para esto podemos seguir los siguientes criterios para la valoración de riesgos:

Tabla 15

Criterios para la valoración de riesgos.

CRITERIOS	VALORACION DE RIESGO
No existen controles.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles.
Los controles existentes son efectivos, pero no están documentados.	Cambia el resultado de una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto y la probabilidad).
Los controles son efectivos y están documentados.	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto y la probabilidad).

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Para cerrar la matriz de riesgos se procede al plan de mitigación o tratamiento del riesgo que es la fase de gestión y tratamiento de riesgos donde se describen las actividades que se realizarán para mitigar el riesgo, así como los responsables y recursos que se utilizarán que mostrarán las fechas, duración y mostrarán las evidencias de cumplimiento.

Es por ello que la guía especializada para la evaluación de riesgo nos dice que el tratamiento de los riesgos consiste en identificar las opciones para mitigarlos, su valoración y la

implantación del plan para llevarlos a cabo. (Constraloría General de la República de Nicaragua, 2022)

Tabla 16

Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos.

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						
Actividades	Responsables	Recursos	Cronograma			Evidencia de
(26)	(Cargo) (27)	(28)	Duración	Fecha	Fecha	Cumplimiento
			(29)	Inicio	Término	(32)
				(30)	(31)	

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

1.3.1.7. Determinación de procesos claves por departamento y/o unidad.

Ahora se determinará los procesos claves por cada departamento y/o unidad. La identificación de procesos claves, se realiza a través de la determinación de los objetivos específicos de cada departamento y/o unidad; procesos que se determinan a través de identificar las actividades que son esenciales para el funcionamiento de la entidad.

Estos procesos son los que le permiten a la organización las actividades de la dirección financiera ubicada en cada departamento y/o unidad. Es importante identificar los procesos claves ya que permiten comprender los riesgos posibles, es en este punto que se presenta de la siguiente forma:

Tabla 17

Determinación de procesos claves por departamento y/o unidad.

DEPTO	Y/O	PROCESOS CLAVES
UNIDAD		

ACTIVO FIJO

Verificación de Inventarios.
Levantamiento de Inventario.
Registro de Donación de Bienes.
Adquisición de Nuevos Bienes.
Bajas de Activos Fijos.
Entrega de Activos Fijos.

PRESUPUESTO

Elaboración de Presupuesto.
Consulta de Presupuesto.
Aprobación de Presupuesto.
Medicaciones al Presupuesto.
Ejecución del Presupuesto.
Registro en Sistemas de Presupuesto.
Seguimiento y Evaluación del Presupuesto.
Cierre y Liquidación del Presupuesto.

INGRESOS

Revisión y Registro de Boletería de Caja y Colectores.
Revisión y Registro Minutas de Deposito Caja y Colectores.
Revisión diaria y Cuadratura de Ingresos versus el Sistema SIAFM, así como Minutas de Deposito y Arqueos Físicos.
Revisión y Registro de Boletería Colectores de Puestos.
Arqueos Sorpresivos Caja y Colectores.

PROYECTO

Elaboración de Cheques.
Elaboración de Conciliaciones Bancarias.
Registro en Tarjetas Auxiliares.

Llenado De Libros De Banco Digital y Físico.

Archivo De Cheques Pagados.

Elaboración de Comprobantes Diarios.

Archivos de Cheques Devueltos por el Banco.

Revisión De Solicitudes de Cheques.

Revisión de Planillas de Salario.

Elaboración de Consolidados de Fondos.

Elaboración de Detalle de Pagos Administración de Renta.

Elaboración de detalle de Pagos 1% Municipal.

Verificaciones Presupuestarias.

BANCO

Conciliación Bancaria.

Disponibilidad de Fondos Propios.

Elaboración de Comprobantes Diarios.

Llenado de Libros de Banco Digital y Físico.

Distribución de Ingreso.

Archivo de Cheques Pagados.

Elaboración de Comprobantes Diarios.

CONTABILIDAD

Revisión de Planillas de Salario.

GENERAL

Elaboración de cheques.

Registro en Tarjetas Auxiliares.

Elaboración de Consolidados de Fondos.

Elaboración de Detalle de Pagos Administración de Renta.

Elaboración de Detalle de Pagos 1% Municipal.

Registros de Modificaciones Presupuestarias.

Ingreso de Datos a los Sistemas.

Datos tomados del manual de organización y funciones de la alcaldía de Jinotega.

Al finalizar la recolección de los datos por cada departamento y/o unidad se identificaron alrededor de cuarenta y nueve actividades claves con sus descripciones de riesgos posibles, que la dirección financiera enfrenta.

1.3.1.8. Identificación de riesgos posibles de cada departamento y/o unidad de la dirección financiera.

Los riesgos financieros pueden tener diversas causas, por factores internos y externos entre ellos economía, ambiente natural, factores regulatorios, operaciones extranjeras, factores sociales, factores económicos, infraestructura, estructura de la administración, personal, acceso a los activos, procesos y tecnología.

La identificación de riesgos es el primer paso para gestionar los riesgos de una organización o actividad. Se trata de identificar los sucesos que podrían ocurrir y las consecuencias que podrían tener.

Tabla 18

Identificación de riesgos posibles de cada departamento y/o unidad de la dirección financiera.

DEPTO	Y/O	RIESGOS POSIBLES
UNIDAD		

ACTIVO FIJO		No encontrar el Inventario Completo. Encontrar Traslados de Inventarios no notificados. Que el donante no cumpla con los criterios de donación.
--------------------	--	---

Que estos entren directamente al área asignada sin cumplir los parámetros de entrega.

No notificar las bajas de activos.

Que no notifique que se realizó una compra de activo fijo.

PRESUPUESTO

Influir fondos que no estén confirmados por errores de comunicación.

No realizar las consultas en el tiempo determinado.

No cumplir con todos los criterios de aprobación.

No incluir todos los procesos de ingresos y gastos a modificar.

No influir todos los movimientos del trimestre en relación a los ingresos y gastos.

Que los registro no estén en tiempo y forma.

No dar seguimiento adecuado y continuo.

No presentar el informe de cierre en tiempo y forma.

INGRESOS

Que no contengan todos los arqueos, depósitos y cuentas corrientes.

Que exista inconsistencias en las cuentas corrientes.

Que no contengan todos los arqueos y cuentas corrientes y no estén ingresados en los sistemas.

Que existan saltos en los talonarios.

No encontrar el efectivo completo.

Que no traigan el colector el formato entrega de boletería a cajeros.

PROYECTO

Por errores de escritura se pueden presentar problemas en la digitación de nombres o números.

Algunos movimientos se presentan hasta el último día en los estados de cuentas por tanto pueden hacer falta en los registros en los libros.

Que al momento de la elaboración de cheques estos sean anulados posteriormente o tiempo después al no ser cobrados y existan aun vivos en las tarjetas auxiliares.

Al momento de la digitación manual en los libros de banco se pueden presentar errores en las digitaciones.

Al momento de los cheques pagados estos deben ser revisados y cotejados para no incumplir con las normas técnicas de contabilidad.

Se debe mantener al día los comprobantes de todos los movimientos que requieran comprobantes diarios según su naturaleza.

Esto comprende que cada mes se debe mutilar los cheques y hay momentos en que no se realizan esta actividad.

Cuando se elabora el cheque se debe tener pendiente de escribir bien los nombres y los montos tanto en número como en letra

Las cuadraturas tanto horizontales como verticales pueden contener errores en las planillas enviadas.

Que no todos los movimientos de ingresos gastos o comisiones estén en los fondos disponibles.

Que no todos los pagos sean dados a tiempo y no pueda realizarse los detalles de retenciones.

Que no todos los pagos sean dados a tiempo y no pueda realizarse los detalles de retenciones.

Que las verificaciones no sean traídas a tiempo a la unidad.

BANCO

Esto es que al momento de digitar los depósitos se pase por alto un movimiento.

Por errores de escritura se pueden presentar problemas la digitación de nombres o números.

Se debe mantener al día los comprobantes de todos los movimientos que requieran comprobantes diarios según su naturaleza.

Al momento de la digitación manual en los libros de banco se pueden presentar errores en las digitaciones.

Que no se tengan todos los depósitos a tiempo para elaborar la disponibilidad.

CONTABILIDAD

GENERAL

Que al momento de la elaboración de cheques estos sean anulados posteriormente o tiempo después al no ser cobrados y existan aun vivos en las tarjetas auxiliares.

Al momento de los cheques pagados estos deben ser revisados y cotejados para no incumplir con las normas técnicas de contabilidad.

Se debe mantener al día los comprobantes de todos los movimientos que requieran comprobantes diarios según su naturaleza.

Las cuadraturas tanto horizontales como verticales pueden contener errores en las planillas enviadas.

Que no todos los movimientos de ingresos gastos o comisiones estén en los fondos disponibles.

Que no todos los pagos sean dados a tiempo y no pueda realizarse los detalles de retenciones.

Se deben revisar los movimientos realizados al presupuesto en cada periodo ejecutado.

Los sistemas tienen límites de tiempo por tanto se debe estar pendiente del ingreso de la información.

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de los posibles riesgos por cada departamento y/o unidad

3.3.1.9 Causas y consecuencias de los riesgos financieros por cada departamento y/o unidad de la dirección financiera.

Estas causas dependen de las decisiones operativas que conllevan problemas de liquidez, tecnología, humanos, factores internos y factores externos que provocan consecuencias y/o efectos dependiendo de la importancia, probabilidad o impacto en los riesgos que estos se miden desde el más alto, moderado o bajo.

A continuación, se describen causas que provocan riesgos financieros y sus consecuencias.

Tabla 19

Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de activo fijo.

ACTIVO FIJO	
CAUSAS	CONSECUENCIAS

Por pérdidas o traslados no reportados.	Que existan pérdidas irreparables a los inventarios de la municipalidad.
Falta de comunicación y gestión de los traslados o bajas de activos.	Incumplimiento a los procedimientos establecidos a los inventarios.
Incumplimientos a los reglamentos de activo fijo.	Al no cumplir con los requisitos de donación no se podrá efectuar la donación.
Cuando las compras se realizan directamente o el proveedor las lleva directamente a la unidad.	Incumplimientos a los procedimientos de adquisición de nuevos bienes.
Que los activos sean almacenados y no se notifique su mal estado.	Que los activos que no se notifican estén perdidos.
Que sea entregada directamente por el proveedor a la unidad que la solicito.	Que no se cumplan con los procesos de entrega de activos fijos.

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de las causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras por cada departamento y/o unidad

Tabla 20

Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en el departamento de presupuesto.

PRESUPUESTO	
CAUSAS	CONSECUENCIAS

Informes de atrasados de los ingresos y gastos de años anteriores.	Mala presupuestario inicial que afectaría todos los procesos de ejecución presupuestaria.
Falta de tiempo o medios para realizar las consultas.	No incluir las actividades que requieran presupuestario y sean necesarias.
Falta de información que se deben tener al momento de la formulación.	Incumplimientos a los procesos de aprobación presupuestaria.
Atrasos en la información requerida para la aprobación de modificaciones.	Atrasos en las ejecuciones presupuestarias
Informes de ingresos y gastos atrasados por la ejecución financiera.	Atrasos en el informe mensual, trimestral y anual presupuestario.
Falta de registros diarios.	Atrasos en las ejecuciones en los sistemas presupuestarios
Falta de seguimiento adecuado al informe.	Incumplimientos a los procesos de liquidación
Falta de tiempo para el análisis de los ingresos y gastos.	y cierre presupuestarios.

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de las causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras por cada departamento y/o unidad

Tabla 21

Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de ingresos.

INGESOS	
CAUSAS	CONSECUENCIAS

Que al momento de la revisión no contengan todos los arqueos.	Que las disponibilidades de efectivo no estén actualizadas para la toma de decisiones.
Falta de cuidado en la digitación que contenga enmendaduras y manchones.	Que se atrasen el informe de ingresos percibidos.
Que existan fallos en los sistemas en la digitación de boletas.	Información no veraz en los sistemas de información.
Que existan saltos en boletería por errores en las impresiones.	Que los cobros realizados no estén al día. Encontrar perdidas en los ingresos financieros.
Que existan faltantes al momento de realizar arqueos sorpresivos.	
Que al momento de la entrega el formato no sea reportado.	

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de las causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras por cada departamento y/o unidad

Tabla 22

Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de proyecto.

PROYECTO	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Que al momento de la entrega el formato no se reportado.	Atrasos en los registros de las boleterías usadas diariamente.
Al momento de la elaboración del cheque que existan errores de escritura.	Atrasos en los pagos realizados por la municipalidad.

Que existan movimientos que no hayan detectado.	Que los cierres conciliados no estén al día para la toma de decisiones.
Que no se registren todos los movimientos de gastos en las tarjetas auxiliares.	El informe no esté al día para la toma de decisiones.
Errores en la digitación de los libros.	Desactualización de la información general.
Que no todos los comprobantes estén pagados en tiempo y forma para ser archivados.	Que no estén adecuadamente archivados para su ejecución en tarjetas.
Que se den movimientos extraordinarios que no se tengan contemplados.	Que no todos los movimientos estén ejecutados.
Que no se mutilen los cheques devueltos	Que no cumplan los controles internos.
Que al momento de la elaboración existan errores en las digitaciones.	Que se atrasen los pagos a proveedores. Que existan errores en los pagos de planillas.
Que las planillas vengan con errores en las digitaciones de los valores horizontales y verticales.	Atraso en el informe de las actividades mensuales presupuestadas. Atraso en los pagos de impuestos.
Que no se apliquen todos los movimientos.	Atraso en el informe de las actividades mensuales presupuestadas.
Que no todos los cheques estén pagados en el mes para la aplicación de impuestos.	
Al momento de la digitación se puede omitir algún registro.	
Que en la digitación existan errores.	

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de las causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras por cada departamento y/o unidad

Tabla 23

Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras en la unidad de banco.

BANCO	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Que existan movimientos que no hayan detectado.	Atraso en las disponibilidades de efectivo.
Que no se apliquen todos los movimientos.	Atrasos en los pagos realizados por la municipalidad.
Que se den movimientos extraordinarios que no se tengan contemplados.	Que no esté adecuadamente archivados para su ejecución en tarjetas.
Errores en la digitación de los libros.	Que se atrasen el informe de ingresos percibidos.
Que existan depósitos duplicados.	

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de las causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras por cada departamento y/o unidad

Tabla 24

Causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras del departamento de contabilidad.

CONTABILIDAD GENERAL	
CAUSAS	CONSECUENCIAS
Que no se registren todos los movimientos de gastos en las tarjetas auxiliares.	Atraso en informe de las actividades mensuales presupuestadas.
Que no todos los comprobantes estén pagados en tiempo y forma para ser archivados.	Que no cumplan los controles internos. Que no todos los movimientos estén ejecutados.

Que se den movimientos extraordinarios que no se tengan contemplados.	Que existan errores en los pagos de planillas.
Que las planillas vengan con errores en las digitaciones de los valores horizontales y verticales.	Atraso en el informe de las actividades mensuales presupuestadas.
Al momento de la digitación se puede omitir algún registro.	Atraso en los pagos de impuestos.
Que no todos los cheques estén pagados en el mes para la aplicación de impuestos.	Desactualización de la información general.
Que en la digitación existan errores.	

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de las causas y consecuencias de los riesgos de las actividades financieras por cada departamento y/o unidad

Fase 3 Análisis y Clasificación del riesgo.

La fase de análisis y calificación del riesgo es una herramienta que ayuda a identificar, evaluar y priorizar los riesgos. Se utiliza para tomar decisiones más seguras y así evitar problemas futuros. Funciona para representar una cuadrícula con tres ejes los cuales son: importancia, probabilidad e impacto. Que contiene una casilla de la matriz representa la calificación de un riesgo, dicha calificación se calcula tomando en cuenta el valor del impacto como bajo, medio y alto.

Esto nos dice que los riesgos se categorizan como bajo, medio y alto, esto ayuda a l la planificación de proyecto, sirve de apoyo a la gestión de operaciones y contribuye al análisis de riesgos del puesto de trabajo.

1.3.1.10 Análisis y clasificación del riesgo.

Las ventajas que tienen de determinación de la matriz de análisis y clasificación de riesgos es que simplifica y acelera la gestión de riesgos, además de permitir y tomar decisiones pertinentes y oportunas y mitiga las posibles amenazas si se actúa de manera inmediata y así realizar un registro escrito y ordenado de los riesgos.

Para realizar el análisis y clasificación del riesgo de debe definir las categorías de riesgos, se determina el impacto y la probabilidad para cada riesgo y se incorporan los datos a la matriz.

Tabla 25

Análisis y clasificación del riesgo.

Calificación Final:	Riesgo	Color
De 1 a 10	BAJO	Verde
De 11 a 30	MEDIO	Amarillo
De 31 a 90	ALTO	Rojo

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Fase 4 Evaluación del Riesgo.

Para la fase de evaluación de riesgo después de realizar matriz de análisis y clasificación del riesgo donde se centra en identificar, evaluar y priorizar los riesgos de una entidad. Tomando como partida las medidas de importancia, probabilidad e impacto que dan lugar al riesgo inherente. Una evaluación de riesgos es un proceso sistemático que implica identificar, analizar y controlar los peligros y riesgos en el lugar de trabajo para garantizar que las actividades que se realizan estén protegidas en todo momento.

La evaluación de los riesgos financieros es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no se hayan podido evitar, obteniendo la información necesaria para que la entidad esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas riesgo.

1.3.1.11 Evaluación del Riesgo.

Tomando como referencia los siguientes valores para medir la importancia, probabilidad e impacto. Esta se mide multiplicando la importancia por la probabilidad y el impacto que ocurra, esto nos dará el porcentaje de riesgo inherente. Y se clasificara por color siendo las puntuaciones más altas en color rojo, las puntuaciones medias en color amarillo y las puntuaciones más bajas en color verde.

Tabla 26

Evaluación del riesgo.

Importancia	Probabilidad		Impacto		Total %
10	Muy Probable	3	Alto	3	90
			Medio	2	60
			Alto	1	30
	Probable	2	Alto	3	60
			Medio	2	40
			Alto	1	20
	Improbable	1	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Alto	1	10
5	Muy Probable	3	Alto	3	45

			Medio	2	30
			Alto	1	15
	Probable	2	Alto	3	30
			Medio	2	20
			Alto	1	10
	Improbable	1	Alto	3	15
			Medio	2	10
			Alto	1	5
1	Muy Probable	3	Alto	3	9
			Medio	2	6
			Alto	1	3
	Probable	2	Alto	3	6
			Medio	2	4
			Alto	1	2
	Improbable	1	Alto	3	3
			Medio	2	2
			Alto	1	1

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Dando lugar a la Calificación del Riesgo. Se procederá a calificar cada uno de los factores de riesgo identificados, según las especificaciones indicadas anteriormente: importancia, probabilidad e impacto, cuyos resultados permitirán calificar los riesgos en BAJO, MEDIO Y ALTO y proveer datos importantes para las siguientes fases: evaluación y tratamiento de los riesgos.

La escala para la calificación del riesgo como: Bajo, Medio y Alto, se representará con los colores siguientes:

Tabla 27

Escala para la calificación del riesgo.

Clasificación Final	Riesgo	Color
Del 01 al 10	Bajo	VERDE
Del 11 al 30	Medio	AMARILLO
Del 31 a 90	Alto	ROJO

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público

Se rellenará esta parte de la matriz que incluye el análisis y clasificación del riesgo. Después de determinar el riesgo inherente de deben evaluar los riesgos conforme a los controles si existen, controles que mitiguen el riesgo, esto bajara la clasificación del riesgo con respecto a su importancia probabilidad e impacto.

Para ello se debe considerar que la entidad posea elementos que apoyan los controles o que posee un mecanismo para ayudar a reducir el riesgo inherente. El riesgo residual es el resultado de la multiplicación de los valores de la importancia, con los nuevos valores de la probabilidad e impacto si procede, considerando los controles o mecanismos de apoyo para evaluar riesgos.

Para esto podemos seguir los siguientes criterios para la valoración del riesgo:

Tabla 28

Criterios para la valoración de riesgo.

CRITERIOS	VALORACION DE RIESGO
No existen controles.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles.

Los controles existentes no son efectivos.	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de los controles.
Los controles existentes son efectivos, pero no están documentados.	Cambia el resultado de una casilla inferior de la matriz de evaluación antes de controles (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto y la probabilidad).
Los controles son efectivos y están documentados.	Pasa a escala inferior (el desplazamiento depende de si el control afecta el impacto y la probabilidad).

Datos tomados de la guía especializada para la evaluación de riesgos en el sector público.

Fase 5 Gestión y Tratamiento del riesgo.

Los controles para la mitigación de riesgos son estrategias que se implementan para reducir la probabilidad o el impacto de un evento adverso. Estos controles pueden ser preventivos o correctivos.

Controles preventivos implementación de los protocolos de seguridad, capacitar al personal, supervisión continua y evaluación periódica de vulnerabilidades.

Controles correctivos que desarrollan un plan de contingencia, crear un plan de mitigación de riesgos, ajustar los sistemas.

Para redactar un control efectivo, se debe: definir claramente qué se realiza, cómo se realiza y por qué se realiza, especificar el rol o el área responsable de su ejecución, indicar la frecuencia con la que se lleva a cabo el control y definir dónde se puede encontrar la evidencia del control realizado.

1.3.1.12. Plan de Mitigación o tratamiento del riesgo.

Un plan de mitigación de riesgos es una estrategia para reducir la probabilidad de que ocurra un riesgo o minimizar su impacto. En dicho caso la municipalidad tiene diferentes controles que están estipulados en los manuales, leyes, protección de datos y tecnología que apoyan a minimizar o eliminar el riesgo en las actividades de la dirección financiera.

Esto permite evaluar después de identificar los riesgos que producen las diferentes actividades sus causas y consecuencias, se procede a la mitigación de riesgos que es la creación de las técnicas y estrategias utilizadas para minimizar los niveles de riesgo y reducirlos a niveles tolerables.

Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos

- ✓ Se deben tener claras las actividades que darán apoyo para mitigar los riesgos.
- ✓ Los responsables que prevean que ocurra el riesgo.
- ✓ Los recursos con que cuenta la municipalidad para mitigar el riesgo.
- ✓ Las fechas que estarán implantadas en un cronograma de fechas para identificar la ocurrencia del riesgo.
- ✓ Las evidencias de cumplimiento de riesgos son documentos que demuestran que una organización cumple con sus obligaciones legales, reglamentarias y contractual.

Toto lo anterior está integrado en un documento Excel que será entregado a la municipalidad, que contiene los siguientes elementos:

- ✓ Identificación del Riesgo.
- ✓ Matriz de análisis y clasificación del riesgo.
- ✓ Matriz de evaluación de riesgo

Plan de mitigación o tratamiento del riesgo mediante la siguiente estructura que contienen las actividades a realizar, los responsables, el cronograma de tiempo y las evidencias de cumplimiento.

Tabla 29

Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos por departamento y/o unidad.

Departamento y/o Unidad	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos							Evidencia de Cumplimiento
	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma	Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
ACTIVO FIJO	Elaboración de Consolidado de Inventarios por área	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	6 meses		1-ene	30-jun	Informe de Inventario realizado
	Elaboración de Acta de entrega a la unidad	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	Todo el año		1-ene	31-dic	Acta de entrega de donaciones
	Elaboración Acta de baja de activos	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares	Todo el año		1-ene	31-dic	Acta de Baja de activos

Contabl

es

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de mitigación o tratamiento del riesgo.

Tabla 30

Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos por departamento y/o unidad.

Departame nto	y/o Unidad	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						Evidencia de Cumplimie nto
		Actividade s	Responsa bles (Cargo)	Recurs os	Cronograma Duració n	Fech a Inici o	Fecha Térmi no	
INGRESO		Ingreso de datos a los sistemas municipales	Responsabl e de Presupuest o	Recurso s existent es	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe de Ejecución de presupuesta ria
		Elaboración de ejecución de evaluacione s presupuesta	Responsabl e de Presupuest o	Recurso s existent es	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe de evolución al presupuesto

rias

trimestrales

Elaboración de Informe de cierre y liquidación presupuesta	Responsables Presupuestos	Recursos existentes	1 mes	1-ene	20-ene	Informe y certificación de cierre y liquidación presupuesta
--	---------------------------	---------------------	-------	-------	--------	---

Análisis de los registros de las boleterías utilizadas	Auxiliar de Ingresos	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Arqueos a colectores
--	----------------------	----------------------	-------------	-------	--------	----------------------

Revisión de las tarjetas auxiliares de ingresos	Auxiliar de Ingresos	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Arqueos - Minutas - Cuentas corrientes cuadratura diaria
---	----------------------	----------------------	-------------	-------	--------	--

Elaboración de arqueos sorpresivos a	Auxiliar de Ingresos	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Arqueos - Minutas - Cuentas corrientes
--------------------------------------	----------------------	----------------------	-------------	-------	--------	--

colectores y cojas	cuadratura diaria
-----------------------	----------------------

Revisión de boletería asignada	Auxiliar de Ingresos	Auxiliar es Contabl es	Todo el año	1- ene	31-dic	Formato de entrega de Boletería
--------------------------------------	-------------------------	---------------------------------	----------------	-----------	--------	---------------------------------------

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de mitigación o tratamiento del riesgo.

Tabla 31

Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos por departamento y/o unidad.

Departament o y/o Unidad	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						Evidencia de Cumplimie nto
	Actividade s	Responsa bles (Cargo)	Recurs os	Cronograma Duració n	Fecha Inici o	Fecha Térmi no	
PRESUPUE STO	Elaboració n de todos los apéndices de la elaboración	Responsab le de Presupuest o	Auxilia res Contabl es	3 meses	1- ago	15-oct	Certificació n de Elaboració n de Presupuest o

presupuesta

ria

Reuniones de consulta presupuestaria	Responsable Presupuestario	Auxiliares Contables	2 meses	16-oct	15-nov	Informe de consultas realizadas
--------------------------------------	----------------------------	----------------------	---------	--------	--------	---------------------------------

Elaboración de Certificaciones de aprobación de informe	Responsable Presupuestario	Auxiliares Contables	2 meses	16-nov	31-dic	Certificación de elaboración de presupuesto
---	----------------------------	----------------------	---------	--------	--------	---

Elaboración de Certificaciones de modificación presupuestarias	Responsable Presupuestario	Recursos existentes	Todo el año	1-ene	31-dic	Certificación de aprobación de modificaciones
--	----------------------------	---------------------	-------------	-------	--------	---

Elaboración de Informe de ejecución presupuestaria	Responsables de Presupuestos	Recursos existentes	Todo el año	1-ene	31-dic	Certificación de Presupuestos o ejecutados por trimestre
--	------------------------------	---------------------	-------------	-------	--------	--

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de mitigación o tratamiento del riesgo.

Tabla 32

Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos por departamento y/o unidad.

Departamento y/o Unidad	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						
	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma	Evidencia		
				Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	Cumplimiento
BANCO	Elaboración de comprobantes de pago con todos sus anexos	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Comprobante de pago pagado

Elaboración de conciliaciones bancarias	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Conciliaciones Bancarias
Registro de egresos en las tarjetas auxiliares	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Cuadratura mensual disponibilidad de Fondos
Registro de libros de banco diario	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Libros de bancos conciliados
Actividades de archivos de cheques pagados	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Informe Trimestral
Archivo y mutilación de cheques pagados	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Conciliaciones Bancarias

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de mitigación o tratamiento del riesgo.

Tabla 33

Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos por departamento y/o unidad.

Departamento y/o Unidad	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos							Evidencia de Cumplimiento
	Actividades	Responsables (Cargo)	Recursos	Cronograma	Duración	Fecha Inicio	Fecha Término	
PROYECTO	Análisis de las solicitudes de cheques	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe Trimestral	
	Revisión de las cuadraturas horizontales y verticales de las planillas de pago	Auxiliar de Proyecto	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Planillas Pagadas	

Elaboración de movimiento s de egresos	Auxiliar de Proyecto	Auxiliar es Contabl es	Todo año	el 1- ene	31-dic	Informe Trimestral
--	----------------------	------------------------	----------	-----------	--------	--------------------

Elaboración de impuestos retenidos en los cheques pagados	Auxiliar de Proyecto	Auxiliar es Contabl es	Todo año	el 1- ene	31-dic	Pago de Cheque de Administrac ión
---	----------------------	------------------------	----------	-----------	--------	-----------------------------------

Elaboración de impuestos retenidos en los cheques pagados	Auxiliar de Proyecto	Auxiliar es Contabl es	Todo año	el 1- ene	31-dic	Pago de Cheque de 1% Municipal
---	----------------------	------------------------	----------	-----------	--------	--------------------------------

Registro de las verificacion es Presupuesta ria	Auxiliar de Proyecto	Auxiliar es Contabl es	Todo año	el 1- ene	31-dic	Verificacion es Presupuesta rias
---	----------------------	------------------------	----------	-----------	--------	----------------------------------

Registro de Auxiliars de Auxiliars Todo el 1- 31-dic Informe
los Proyecto es año ene Trimestral
movimiento Contabl
s en las es
modificacio
nes

Realización Auxiliars de Auxiliars Todo el 1- 31-dic Conciliacio
de las Banco es año ene nes
conciliacion Contabl Bancarias
es bancarias es

Registro de Auxiliars de Auxiliars Todo el 1- 31-dic Disponibilid
la Banco es año ene ad de
disponibilid Contabl Fondos
ad de es
fondos
ejecutados

Elaboración Auxiliars de Auxiliars Todo el 1- 31-dic Comprobant
de Banco es año ene e de pago
comprobant Contabl pagado
e de pago es
con todos
sus anexos

Elaboración de comprobantes de pago	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Informe Trimestral
Registro de libros banco diario	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Libros de bancos conciliados
Llenado diario de los ingresos depositados	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Disponibilidad de Fondos
Llenado de tarjetas auxiliares de los egresos ejecutados	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Disponibilidad de Fondos
Actividades de archivos de cheques pagados	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	el 1-ene	31-dic	Conciliaciones Bancarias

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de mitigación o tratamiento del riesgo.

Tabla 34

Plan de mitigación o tratamiento de los riesgos por departamento y/o unidad.

Departament o y/o Unidad	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos						
	Actividade s	Responsa bles (Cargo)	Recurs os	Cronograma Duració n	Fec ha Inici o	Fecha Térmi no	Evidencia de Cumplimie nto
CONTABILIDAD GENERAL	Elaboració n de comproban tes de pago	Auxiliares Contables	Auxilia res Contabl es	Todo el año	1- ene	31-dic	Informe Trimestral
	Revisión de las cuadraturas horizontale s y verticales de las planillas de pago	Auxiliares Contables	Auxilia res Contabl es	Todo el año	1- ene	31-dic	Planillas Pagadas
	Elaboració n de	Auxiliares Contables	Auxilia res	Todo el año	1- ene	31-dic	Informe Trimestral

movimient		Contabl						
os de		es						
egresos								
Elaboració	Auxiliares	Auxilia	Todo el	1-	31-dic	Pago de		
n de los	Contables	res	año	ene		Cheque de		
impuestos		Contabl				Administra		
retenidos		es				ción		
en los								
cheques								
pagados								
Elaboració	Auxiliares	Auxilia	Todo el	1-	31-dic	Pago de		
n de los	Contables	res	año	ene		Cheque de		
impuestos		Contabl				1%		
retenidos		es				Municipal		
en los								
cheques								
pagados								
Registro de	Auxiliares	Auxilia	Todo el	1-	31-dic	Informe		
los	Contables	res	año	ene		Trimestral		
movimient		Contabl						
os en las		es						
modificaci								
ones								

Ingreso de	Auxiliares	Auxilia	Todo el	1-	31-dic	Informe
datos a los	Contables	res	año	ene		Trimestral
sistemas		Contabl				
municipale		es				
s						

Elaboración propia con datos fuente que viene del análisis de mitigación o tratamiento del riesgo.

1.3.2 Elaboración de Matriz de Riesgo de la Dirección Financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.

A continuación, se presenta la matriz de riesgo para la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027. En base a todo lo anterior se estructuro en un formato Excel la matriz de riesgos de la dirección financiera de la alcaldía municipal de Jinotega.

ALCALDIA MUNICIPAL DE JINOTEGA
DIRECCION FINANCIERA
Matriz de Evaluación de Riesgos con el Plan de Mitigación

Objetivo Estratégico: (2) Implementar la planeación y ejecución de las actividades financieras de la municipalidad y asegurar que la gestión de flujo financiero tanto de Origen como de destino se desarrolle conforme las políticas definidas y los principios de contabilidad, las normas internas de la alcaldía y demás leyes de la república
Estrategia: (3) 1.Elaborar la planificación financiera de la Institución. 2. Garantizar el funcionamiento correcto y oportuno de los sistemas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería. 3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes relacionadas con las funciones financieras. 4. Supervisar el buen uso y manejo de los recursos financieros de la Institución. 5. Orientar, controlar y evaluar la ejecución de

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS										MATRIZ DE ANALISIS Y CALIFICACION DEL RIESGO					MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS					Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos																
Componente (4)	Principios (5)	Objetivo Especifico (6)	Procesos Claves (7)	Riesgos/ Posibles Riesgos de Actos Irregulares (8)	# (9)	Descripción del Riesgo / Posibles Riesgos de Actos Irregulares (10)	Factores (11) y (12)											Posibles riesgos de actos irregulares (13)	Causas (14)	Consecuencia /Efecto (15)	Importancia (16)	Probabilidad (17)	Impacto (18)	Riesgo Inherente (19)	Controles (20)	Importancia (21)	Probabilidad (22)	Impacto (23)	Riesgo Residual (24)	Priorización (25)	Plan de Mitigación o Tratamiento de los Riesgos					
							Económicos	Ambiente Natural	Factores Regulatorios	Operaciones Extranjeras	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Infraestructura	Estructura de la Administración	Personal	Acceso a los activos	Procesos														Tecnología	Actividades (26)	Responsables (Cargo) (27)	Recursos (28)	Cronograma	
MANTENER UN CONTROL GENERAL Y ESPECIFICO DE LOS ACTIVOS QUE LA MUNICIPALIDAD HA ADQUIRIDO ATRAVES DEL TIEMPO SEAN ESTOS DONADOS O POR COMPRA PROPIA Y APLICAR SISTEMAS PARA SALVAGUARDARLOS.		VERIFICACION DE INVENTARIO	No encontrar el inventario Completo	1	Al momento de la verificación de inventario existan movimientos que no han sido notificados																					Elaboración de Consolidado de Inventarios por área	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	6 meses	1-ene	30-jun	Informe de inventario realizado				
		LEVANTAMIENTO DE INVENTARIO	Encontrar Traslados de Inventarios no notificados	2	Las áreas trasladan inventarios sin cumplir con los requerimientos correspondientes																						Elaboración de Consolidado de Inventarios por asociación	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe de inventario realizado			
		REGISTRO DE DONACION DE BIENES	Que el donante no cumpla con los criterios de donación que estos entren directamente al área asignada sin cumplir los requisitos de	3	Que las donaciones no sean las que se describen en los																						Elaboración de Acta de entrega a la unidad	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Acta de entrega de donaciones			
		ADQUISICION DE NUEVOS BIENES	Que existan deterioros en los activos y no se sean dados de baja	4	Al momento de la compra no se notifique que compro un nuevo																						Elaboración de Acta de entrega a la unidad	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Acta de entrega de equipos nuevo			
		BAJAS DE ACTIVOS FUJOS	No notificar las bajas de activos	5	Que existan deterioros en los activos y no se sean dados de baja																						Elaboración Acta de baja de activos	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Acta de Baja de activos			
		ENTREGA DE ACTIVOS FUJOS	Que no notifique que se realice un compra de activo fijo	6	Esto sucede cuando se entrega directamente el activo																						Elaboración de Acta de entrega a la unidad	Auxiliar de Activo Fijo	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Acta de entrega de activo			
		ELABORACION PRESUPUESTO	Influir fondos que no estén confirmados por errores de comunicación	7	Como el periodo de elaboración presupuestaria es corto se debe tener cuidado en las comunicaciones de los ingresos y los gastos																						Elaboración de todos los apandices de la elaboración presupuestaria	Responsable de Presupuesto	Auxiliares Contables	3 meses	1-ago	15-oct	Certificación de Elaboración de Presupuesto			
		CONSULTA DE PRESUPUESTO	No realizar las consultas en el tiempo determinado	8	Que las consultas no se realicen en los lugares que se planean por falta de tiempo																						Reuniones de consulta presupuestaria	Responsable de Presupuesto	Auxiliares Contables	2 meses	16-oct	15-nov	Informe de consultas realizadas			
		APROVACION DE PRESUPUESTO	No cumplir con todos los criterios de aprobación	9	Al incluir todos los gastos e ingresos no cumpla con los criterios estipulados en la ley para ser aprobados																						Elaboración de Certificaciones de aprobación e informes	Responsable de Presupuesto	Auxiliares Contables	2 meses	16-nov	31-dic	Certificación de elaboración de presupuesto			
		MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO	No incluir todos los procesos de ingresos y gastos a modificar	10	Que la modificación este mala por no contemplar los gastos e ingresos																						Elaboración de Certificaciones de modificaciones presupuestarias e informes	Responsable de Presupuesto	Recursos existente	Todo el año	1-ene	31-dic	Certificación de aprobación de modificaciones			
		EJECUCION DEL PRESUPUESTO	No incluir todos los movimientos del trimestre en relación a los ingresos y gastos	11	Falta de información en las ejecuciones presentadas por los auxiliares																						Elaboración de Informes de ejecución presupuestaria	Responsable de Presupuesto	Recursos existente	Todo el año	1-ene	31-dic	Certificación de Presupuesto ejecutado por trimestre			
		REGISTRO EN SISTEMAS DE PRESUPUESTO	Que los registro no estén en tiempo y forma	12	Los sistemas tienen límites de tiempo por tanto se debe estar pendiente del ingreso de la información																						Ingreso de datos a los sistemas municipales	Responsable de Presupuesto	Recursos existente	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe de Ejecución de presupuestaria			
		SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PRESUPUESTO	No dar seguimiento adecuado y continuo	13	Falta de seguimiento mensual para cerrar correctamente cada trimestre																						Elaboración de ejecución de evaluaciones presupuestarias trimestrales	Responsable de Presupuesto	Recursos existente	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe de evolución al presupuesto			
		CIERRE Y LIQUIDACION DEL PRESUPUESTO	No presentar el informe de cierre en tiempo y forma	14	No obtener la información requerida por las unidades que conforman el cierre de ingresos y egresos																						Elaboración de Informe de cierre y liquidación presupuestaria	Responsable de Presupuesto	Recursos existente	1 mes	1-ene	20-ene	Informe y certificación de cierre y liquidación presupuestaria			

CONTROLAR, ARCHIVAR Y RESGUARDAR LOS DEPÓSITOS EN LAS CUENTAS BANCARIAS CONTRA LOS INGRESOS QUE PERCIBE LA MUNICIPALIDAD A DIARIO DE LA MUNICIPALIDAD, ADEMÁS DE MANTENER EL REGISTRO DE LAS CONCILIACIONES BANCARIAS MUNICIPAL	CONCILIACION BANCARIA	Que no se halla digitado un dato en el libro de banco	35	Que existan movimientos duplicados o que no se digiten todos los movimientos por falta de revisión														Que existan movimientos que no hallan detectado	Atraso en las disponibilidades de efectivo	5	2	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Relización de las conciliaciones bancarias	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Conciliaciones Bancarias	probante pago gado
	DISPONIBILIDAD DE FONDOS PROPIOS	Que se pase por alto un depósito	36	Esto es que al momento de digitar los depósitos se pase por alto un movimiento														Que no se apliquen todos los movimientos	Atraso en las disponibilidades de efectivo	10	3	2	ALTO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Registro de la disponibilidad de fondos ejecutados	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Disponibilidad de Fondos	aciones carias
	ELABORACION DE CHEQUES	Que contenga errores de escritura en cantidad o nombre	37	Por errores de escritura se pueden presentar problemas la digitación de nombres o números														Al momento de la elaboración del cheque que existan errores de escritura	Atrasos en los pagos realizados por la municipalidad	5	2	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Elaboración de comprobante de pago con todos sus anexos	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Comprobante de pago pagado	dratura nsual nibilidad ondos
	COMPROBANTES DIARIOS	No realizar todos los comprobantes al cierre presupuestario	38	Se debe mantener al día los comprobantes de todos los movimientos que requieran comprobantes diarios según su naturaleza														Que se den movimientos extraordinarios que no se tengan contemplados	Que no todos los movimientos estén ejecutados	5	2	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Elaboración de comprobantes de pago	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe Trimestral	ros de incos liliados
	LLENADO DE LIBROS DE BANCO DIGITAL Y FISICO	Que existan errores de cuadratura y tenga que hacerse ajuste a los libros	39	Al momento de la digitación manual en los libros de banco se pueden presentar errores en las digitaciones														Errores en la digitación de los libros	Que no este adecuadamente archivados para su ejecución en tarjetas	1	1	1	BAJO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	1	1	1	BAJO	Registro de libros de banco diario	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Libros de bancos conciliados	orme nstral
	DISTRIBUCION DE INGRESO	Que no se hallan remitido todos los depósitos	40	Que no se tengan todos los depósitos a tiempo para elaborar la disponibilidad														Que existan depósitos duplicados	Que se atrasen los informes de ingresos percibidos	5	3	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Llenado diario de los ingresos depositados	Auxiliar de Banco	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Disponibilidad de Fondos	orme nstral
REALIZAR LA PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS DE LA MUNICIPALIDAD Y ASEGURAR QUE LA GESTIÓN DEL FLUJO FINANCIERO, TANTO DE ORIGEN COMO DESTINO SE DESARROLLEN CONFORME LAS POLÍTICAS DEFINIDAS Y LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD, LAS NORMAS INTERNAS DE LA ALCALDÍA Y DEMÁS LEYES DE LA REPÚBLICA.	REGISTRO EN TARJETAS AUXILIARES	Que se no registren todos los gastos	41	Que al momento de la elaboración de cheques estos sean anulados posteriormente o tiempo después al no ser cobrados y existan aun vivos en las tarjetas auxiliares													Que no se registren todos los movimientos de gastos en las tarjetas auxiliares	Atraso en los informes de las actividades mensuales presupuestadas	5	2	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Llenado de tarjetas auxiliares de los egresos ejecutados	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Disponibilidad de Fondos	aciones carias	
	ARCHIVO DE CHEQUES PAGADOS	Que no estén bien archivados	42	Al momento de los cheques pagados estos deben ser revisados y cotejados para no incumplir con las normas técnicas de contabilidad													Que no todos los comprobantes estén pagados en tiempo y forma para ser archivados	Que no cumplan los controles internos	1	1	1	BAJO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	1	1	1	BAJO	Actividades de archivos de cheques pagados	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Conciliaciones Bancarias	orme nstral	
	ELABORACION DE COMPROBANTES DIARIOS	No realizar todos los comprobantes al cierre presupuestario	43	Se debe mantener al día los comprobantes de todos los movimientos que requieran comprobantes diarios según su naturaleza													Que se den movimientos extraordinarios que no se tengan contemplados	Que no todos los movimientos estén ejecutados	5	2	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Elaboración de comprobantes de pago	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe Trimestral	inillas pagadas	
	REVISION DE PLANILLAS DE SALARIO	que contengan errores en los montos de las cuadraturas generales	44	Las cuadraturas tanto horizontales como verticales pueden contener errores en las planillas enviadas													Que las planillas vengan con errores en las digitaciones de los valores horizontales y verticales	Que existan errores en los pagos de planillas	5	2	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Revisión de las cuadraturas horizontales y verticales de las planillas de pago	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Planillas Pagadas	orme nstral	
	ELABORACION DE CONSOLIDADOS DE FONDOS	Que no contengan todos los registro de los gastos ejecutados	45	Que no todos los movimientos de ingresos gastos o comisiones estén en los fondos disponibles													Al momento de la digitación se puede omitir algún registro	Atraso en los informes de las actividades mensuales presupuestadas	5	2	2	MODERADO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Elaboración de movimientos de egresos	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe Trimestral	go de que de istración	
	ELABORACION DE DETALLE DE PAGOS ADMINISTRACION DE RENTA	Que no se ingresen todos los pagos realizados en el mes correspondientes	46	Que no todos los pago sean dados a tiempo y no pueda realizarse los detalles de retenciones													Que no todos lo cheques estén pagados en el mes para la aplicación de impuestos	Atraso en los pagos de impuestos	1	1	1	BAJO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	1	1	1	BAJO	Elaboración de los impuestos retenidos en los cheques pagados	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Pago de Cheque de Administración	go de je de 1% nicipal	
	ELABORACION DE DETALLE DE PAGOS 1% MUNICIPAL	Que no se ingresen todos los pagos realizados en el mes correspondientes	47	Que no todos los pago sean dados a tiempo y no pueda realizarse los detalles de retenciones													Que no todos lo cheques estén pagados en el mes para la aplicación de impuestos	Atraso en los pagos de impuestos	1	1	1	BAJO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	1	1	1	BAJO	Elaboración de los impuestos retenidos en los cheques pagados	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Pago de Cheque de 1% Municipal	aciones puestaria s	
	REGISTROS DE MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS	que están no sean registradas correctamente	48	Se debe revisar los movimientos realizados al presupuesto en cada periodo ejecutado													Que en la digitación existan errores	Atraso en los informes de las actividades mensuales presupuestadas	5	2	1	BAJO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	5	1	1	BAJO	Registro de los movimientos en las modificaciones	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe Trimestral	orme nstral	
	INGRESO DE DATOS A LOS SISTEMAS	Que existan errores al ingreso de sistemas	49	Los sistemas tienen límites de tiempo por tanto se debe estar pendiente del ingreso de la información													Que en la digitación existan errores	Desactualización el a información general	1	1	1	BAJO	Manual de Administración de los Recursos Financieros -Normas Técnicas de Control Interno	1	1	1	BAJO	Ingreso de datos a los sistemas municipales	Auxiliares Contables	Auxiliares Contables	Todo el año	1-ene	31-dic	Informe Trimestral		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

Al terminar la presente tesis, me permito concluir con los siguiente:

- Para terminar, se identificaron los riesgos que generan las actividades y operaciones diarias dentro la municipalidad.
- Finalmente se establecieron los factores internos y externos de riesgos que permite una correcta identificación y evaluación de las actividades de la dirección financiera.
- Para culminar la tesis, se elaboró un manual y una matriz de riesgos de la dirección financiera de la Alcaldía Jinotega, periodo 2025-2027.

2. Recomendaciones.

- La matriz de riesgos de la dirección financiera de la alcaldía municipal de Jinotega es una herramienta que sirve para analizar los riesgos. Se recomienda darla a conocer a todo el personal de la dirección y ampliarla entre los servidores públicos de la dirección financiera. Se dará a conocer mediante una capacitación general impartida a través del servidor público encargado de su elaboración.
- Se deberá realizar valoración periódica tanto anual como semestral de los cambios por los diferentes factores de riesgos que se puedan presentar después del periodo de cumplimiento de la matriz de riesgo.
- Se recomienda una capacitación continua (a quien) que permita seguir identificando factores de riesgos dentro las actividades que genera la dirección. Una capacitación de por lo menos 2 horas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaldía Municipal de Jinotega . (15 de 10 de 2023). Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros . *Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros* . Jinotega, Jinotega , Jinotega : AMJ.
- Alcaldía Municipal de Jinotega. (24 de noviembre de 2022). Plan Estrategico Municipal. *Plan Estrategico Municipal*. Jinotega, Jinotega, Nicaragua.
- Center for Chemical Process Safety. (2023). Enfoque Práctico sobre la Identificación de peligros para el personal operativo y de mantenimiento. *Enfoque Práctico sobre la Identificación de peligros para el personal operativo y de mantenimiento*. Río de Janeiro, Río de Janeiro, Colombia : INTERCIENCIA.
- Constitucion Política de Nicaragua. (18 de Febrero de 2025). Constitucion Política de Nicaragua. *Constitucion Política de Nicaragua*. Managua, Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional.
- Constraloria General de la Republica de Nicaragua. (2 de agosto de 2022). Guia Especializada para la Evaluación de Riesgo en el Sector Público. *Guia Especializada para la Evaluación de Riesgo en el Sector Público*. Managua, Managua, Nicaragua: CGR.
- Contraloria General de la Republica de Nicaragua. (14 de abril de 2015). Normas Tecnicas de Control Interno. *Normas Tecnicas de Control Interno*. Managua, Managua, Nicaragua.
- de Lara Haro, A. (2005). *Medicion y Control de riesgos financieros* . Mexico, Distrito Federal , Mexico: Limusa s.a. deC:V: Grupo Noriega editores.
- Galvis, C. Z. (2006). Tipo de Investigacion . (J. M. Cordoba, Entrevistador)

- GARCIA, K. G. (2021). PROPUESTA MATRIZ DE RIESGOS FINANCIEROS CORPORACIÓN LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA. *PROPUESTA MATRIZ DE RIESGOS FINANCIEROS CORPORACIÓN LONJA DE PROPIEDAD RAÍZ DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA*. Medellín , Medellín , Colombia.
- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (2 de JULIO de 2015). EL ESTADO DEL ARTE: UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. *EL ESTADO DEL ARTE: UNA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN*. Medellín, Medellín, COLOMBIA: Fundación Universitaria Luis Amigó Colombia.
- Gómez, M. M. (2006). *Intrucción a la Metodologia de la Investigación Cientifica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Hernández Arteaga, I. (2012). Investigación cualitativa: una metodología en marcha sobre el hecho social. *Revista Rastros Rostros*, 14(27), 63. <https://doi.org/2012>
- Jinotega, A. M. (15 de 10 de 2024). Manual de Presupuesto . *Manual de Presupuesto* . Jinotega , Jinotega , Nicaragua : AMJ.
- Kicillof, A., Magario, V., Díaz, E., Delmas, F., & Vicente, A. (2021). Documento Conceptual Matriz de Riesgo. *Documento Conceptual Matriz de Riesgo*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Dirección Provincial de Comunicación, Direcccion Comunicacion y Diseño.
- León, M. e. (s.f.). Población y Muestra. *Población y Muestra*. Mexico, Mexico, Mexico.
- López Roldán , P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigacion Social Cuantitativa*. Creative Commons.

Montero Moreno , C. (2016). *Modelos Practivos de Administacion de Riesgos*. Distrito Federal , Mexico: ISEF EMPRESA LIDER.

Pinto, A. G. (2018). Sistema de Control Interno para la Dirección Financiera de la Constraloria General del estado. *Sistema de Control Interno para la Dirección Financiera de la Constraloria General del estado*. Quito, Quito, Ecuador.

Pública, D. A. (Septiembre de 2011). Guía para la administración del riesgo. *Guía para la administración del riesgo*. Bogotá, Bogotá, Colombia.

Republica, C. G. (20 de Abril de 2023). Normas de Auditoria Gubernamental de Nicaragua . *Normas de Auditoria Gubernamental de Nicaragua* . Managua , Managua , Nicaragua : CGR.

Wikipedia la enciclopedia libre. (10 de Octubre de 2024). Wikipedia la enciclopedia libre: <https://es.wikipedia.org/wiki/Jinotega>

Wilmer Eisenhower Rengel Jiménez, M. A. (2018). *Publicar investigación científica Metodología y desarrollo*. Editorial Mar Abierto.



ANEXOS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
ENTREVISTA

Dirigida al Personal de la dirección financiera de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

Soy estudiante de la Maestría en Finanzas Municipales de la modalidad por encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), actualmente trabajador activo de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

Esta entrevista se hace con el objetivo de indagar sobre la tesis acerca de la matriz de riesgo de la Alcaldía Municipal de Jinotega. Los datos que usted nos proporcionara, al igual que sus opiniones, serán de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha discreción.

De antemano le agradecemos por su valiosa colaboración.

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA

I. DATOS GAENERALES

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

1. ¿Conoce la visión y misión de la municipalidad?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce alguna matriz de riesgo en la municipalidad?

Si _____ No _____

3. ¿De los siguientes acápites indique cuáles son los motivos principales que considera para la evaluación de los riesgos financieros?

Descripción	Marque con una X
Problemas internos en las actividades de la entidad	
Liquidez	
Establecimientos de nuevos Controles	
Medidas de prevención de riesgos	
Identificación de Riesgos Financieros	
Evaluar los riesgos financieros según su importancia	
Riesgos Legales	
Análisis y contingencias de riesgos	
Determinación de probabilidad	
Operacionales	
Impacto en la Entidad	
Evaluación de la efectividad de la gestión publica	

4. ¿Qué elementos se necesitan para analiza los riesgos?

Descripción	Marque con una X
Plan de Desarrollo Municipal	
Factores Externos	
Factores Internos	

Fuentes que generan riesgos

Probabilidades de riesgos

Manuales de Procedimientos

Identificación de riesgos

Determinaciones de Probabilidades de riesgos

Impacto de riesgos en la entidad

Evaluación de las actividades financieras

Análisis de las actividades financieras

5. ¿Cuáles son los factores internos que afectan las actividades financieras de la municipalidad?

TIPO DE FACTOR INTERNOS	SI	NO
--------------------------------	-----------	-----------

Infraestructura

Políticos

Estructura De La Administración

Personal

Acceso A Los Activos

Sociales

Procesos

Tecnología

6. ¿Cuáles son los factores externos que afectan las actividades de la municipalidad?

TIPO DE FACTOR EXTERNO	SI	NO
-------------------------------	-----------	-----------

Económicos

Psicosociales

Ambiente Natural

Factores Regulatorios

Mercados

Factores Sociales

Operaciones Extranjeras

Factores Tecnológicos

7. ¿Cómo se pueden medir los niveles de riesgos en la dirección financiera?

Descripción	Marque con una X
--------------------	-------------------------

Altos

Bajos

Medios

Importancia

Probabilidad

Impacto

8. ¿Quién puede hacer una evaluación de riesgos financieros y que produce esta evaluación de riesgos financieros?



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN-MANAGUA

GUIA DE OBSERVACIÓN 1

I.DATOS GENERALES

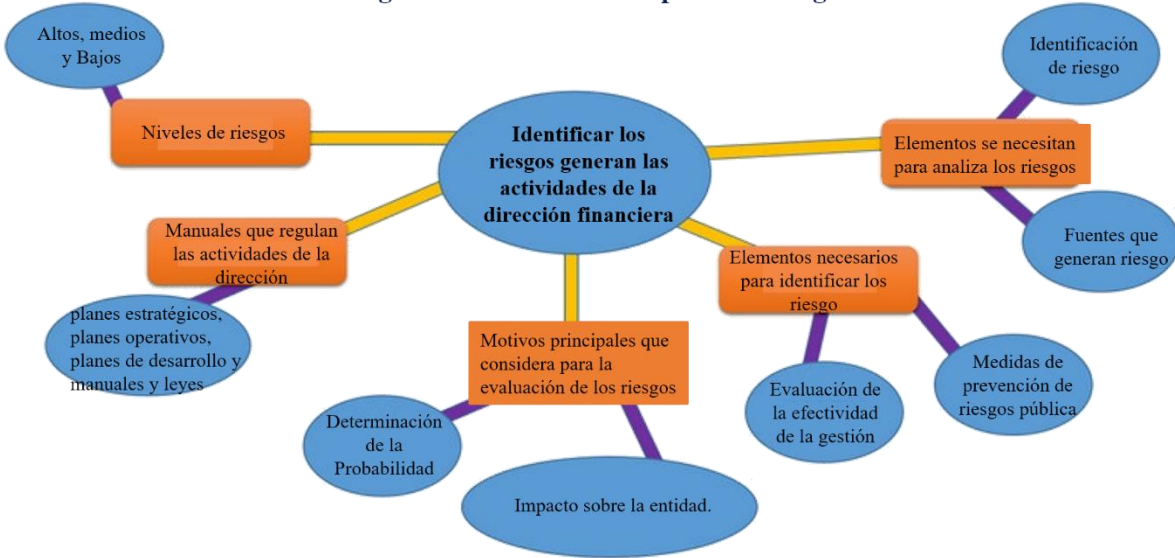
Lugar de observación: _____

Hora de la observación: _____ Fecha: _____

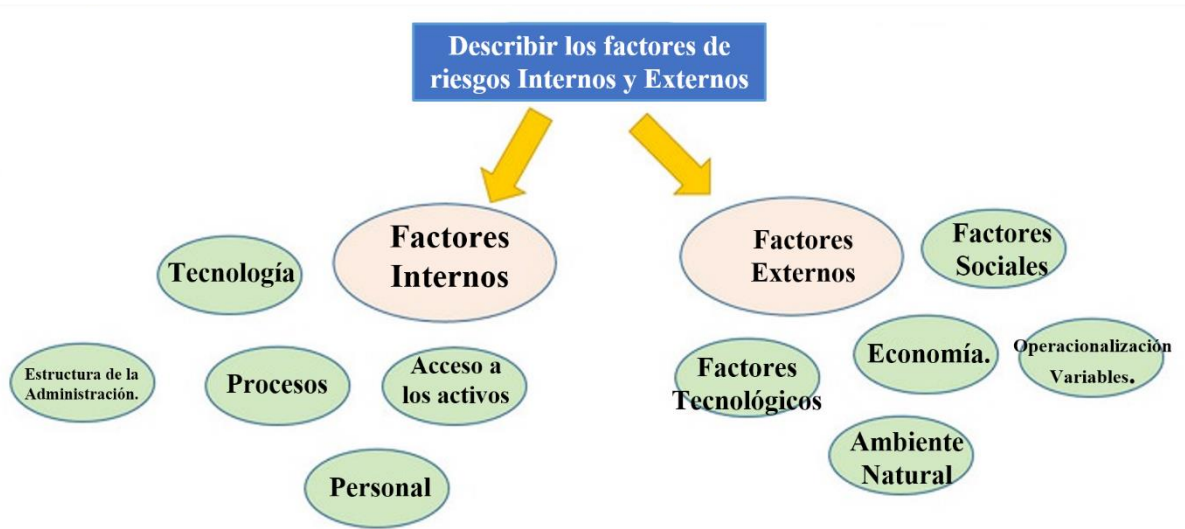
INSTRUCCIONES: Observar la ejecución de las actividades marcando con una x el cumplimiento de acuerdo a la escala establecida (si, no)

No	ITEN PARA OBSERVACION	SI	NO
01	¿Tiene la municipalidad la visión y misión?		
02	¿Existe un Plan estratégico municipal?		
03	¿Existe un levantamiento digital de la infraestructura municipal?		
04	¿Tiene identificado los lugares de riesgo por parte bomberos?		
05	¿Existe un Plan de desarrollo institucional?		
06	¿Posee Plan Operativo Anual por ares y direcciones?		
07	¿Existen Manuales de Cargos?		
08	¿Existen Manuales de procedimientos por áreas?		
09	¿Existe un plan de desarrollo municipal?		
10	¿Existe una descripción general del municipio?		
11	¿Existe una descripción general de las actividades de la municipalidad?		
12	¿Tiene el Personal capacitación en relación a riesgo en el sector público?		
13	¿Cuenta la municipalidad con personal capacitado para la descripción de riesgos en el sector público?		

Objetivo 1: Identificar los riesgos generados por las actividades de la dirección financiera para la elaboración de matriz de riesgo de la alcaldía Municipal de Jinotega



Objetivo 2: Describir los factores de riesgos Internos y Externos para la elaboración de matriz de riesgo de la dirección financiera de la Alcaldía de Jinotega, periodo 2025-2027.





¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



