



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

TESIS DE MAESTRÍA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
TOLA, PERÍODO 2025-2027.

López Vado, Geysel Adriana.

Asesor/Tutor

Msc. Felicita De La Concepción Flores Aragón

ÁREA DE CONOCIMIENTO: CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Área de Conocimiento

Ciencias Económicas y Administrativas

Recinto Universitario "Rubén Darío"

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TOLA, PERÍODO 2025-2027

Tesis para optar al grado de
Máster en Finanzas Municipales

Autor/es

Lic. Geysel Adriana López Vado.

Asesor/es

Msc. Felicita De La Concepción Flores Aragón.

Mayo, 2025



CARTA AVAL DEL TUTOR

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

Manual de Procedimientos de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Tola, Período 2025-2027.

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

Por tanto, extiendo la presente, en la ciudad de Managua, Nicaragua a los cinco días del mes de mayo de 2025 para que sirva a los fines correspondientes.

Felicita Flores A.

MSc. Felicita de la Concepción Flores Aragón

Tutor de Proyectos y/o Tesis.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a Dios sobre todas las cosas.

A mi hijo en especial por todo el tiempo de ausencia y permitir que creciera profesionalmente.

A mis compañeros de trabajo que me apoyaron y me dieron ánimo para concluir esta maestría.

Agradezco a Alcaldía Municipal de Tola y SINACAM por la gran oportunidad que me brindaron para fortalecerme profesionalmente.

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerzas, salud y sabiduría para poder realizar este estudio.

A mis padres porque me dieron el apoyo incondicional y el ánimo de lograr este meta.

A mi hijo porque es el motor de mi vida, el que me da la fortaleza para salir adelante.

A mi esposo porque me brindo todo su apoyo y comprensión en todo momento.

A la Alcaldía Municipal de Tola y SINACAM por brindarme la oportunidad de optar a la Maestría en Finanzas Municipales.

RESUMEN

La presente investigación, titulada **"Manual de Procedimientos de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Tola (2025-2027)"**, tuvo como objetivo Elaborar el Manual de Procedimientos de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Tola, para que sirva de guía en las operaciones financieras de la alcaldía, donde se identificaron las leyes y normas vigentes, así como analizar los procedimientos contables mediante la metodología FODA. Además, se evaluó el control interno a través de una matriz de evaluación del control interno para garantizar el cumplimiento de los procedimientos contables.

El tipo de investigación fue de estudio descriptiva, y se utilizó los instrumentos de recolección de datos como entrevista individual, cuestionario, revisión documental y la observación directa. El enfoque utilizado para llevar a cabo esta investigación es cualitativo y cuantitativo, muestreo no probabilístico porque se seleccionaron a 4 servidores públicos vinculados en los procesos administrativos-financieros.

Los resultados evidencian que, la Alcaldía Municipal de Tola cuenta con un marco normativo y legal sólido, y por medio de un Manual de Contabilidad Gubernamental y las Normas Técnicas de Control Interno, proporcionan las bases para establecer procedimientos contables claros y uniformes. Sin embargo, persisten debilidades en la ausencia de documentación clara sobre estos procesos lo que genera inconsistencias en los registros financieros, afectando la transparencia y la eficiencia en la gestión municipal. A través del análisis FODA, se identificaron fortalezas como la precisión en los registros y el uso de sistemas digitales; sin embargo, las debilidades, como la falta de capacitación y personal insuficiente, representan desafíos que deben abordarse.

Se destaca la necesidad de elaborar un manual de procedimientos contables que documente y establezca los procedimientos claros y sistemáticos que no solo optimice las operaciones contables, sino también que permita asegurar el cumplimiento de normativas y buenas prácticas en la gestión pública.

PALABRAS CLAVES:Procedimientos Contables, FODA, control Interno, registros financieros, gestión Pública.

ABSTRACT

This research, entitled "**Accounting Procedures Manual of the Municipal Mayor's Office of Tola (2025-2027)**", aimed to develop the Accounting Procedures Manual for the Municipal Government of Tola to serve as a guide for the financial operations of the municipality. Current laws and regulations were identified and accounting procedures were analyzed using the SWOT methodology. Internal control was also evaluated using a risk matrix to ensure compliance with accounting procedures.

The research was conducted in a descriptive manner, and data collection instruments included individual interviews, questionnaires, document review, and direct observation. The approach used to conduct this research was qualitative and quantitative, with non-probability sampling, as four public servants involved in administrative and financial processes were selected.

The results show that the Municipal Government of Tola has a solid regulatory and legal framework, and through a Government Accounting Manual and Internal Control Technical Standards, they provide the basis for establishing clear and consistent accounting procedures. However, weaknesses persist due to the lack of clear documentation of these processes, which generates inconsistencies in financial records, affecting transparency and efficiency in municipal management. Through the SWOT analysis, strengths such as record accuracy and the use of digital systems were identified; however, weaknesses, such as lack of training and insufficient staff, represent challenges that must be addressed.

The need to develop an accounting procedures manual is highlighted. This manual documents and establishes clear and systematic procedures that not only optimize accounting operations but also ensure compliance with regulations and good practices in public management.

KEYWORDS: Accounting Procedures, SWOT, Internal Control, Financial Records, Public Management.

Índice

CARTA AVAL DEL TUTOR	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	3
1.1.1 Antecedentes Teóricos.	3
1.1.2 Antecedentes de Campo	4
1.2 Justificación	6
1.3 Planteamiento del problema	7
1.4 Formulación del problema	8
II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	9
2.1 Objetivos General.....	9
2.2 Objetivos Específicos	9
III. ESTADO DEL ARTE	10
IV. MARCO TEÓRICO.....	12
4.1 Marco Normativo y Regulatorio en la Alcaldía Municipal de Tola.	12
4.1.1 La Constitución Política de la República de Nicaragua	12
4.1.2 Ley N° 40, Ley de Municipios	12
4.1.3 Ley N° 502 Ley de Carrera Administrativa Municipal	14
4.1.4 Ley N° 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario. 15	
4.1.5 Ley N° 376. Ley del Régimen Presupuestario Municipal	16
4.1.6 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)	21
4.1.7 Manual de Contabilidad Gubernamental	25
4.1.8 Plan de Arbitrios Municipal (Decreto N° 455)	26

4.1.9	Ley N° 452 Ley de Solvencia Municipal.....	26
4.1.10	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	27
4.1.11	Ley N° 801 Ley de Contrataciones Administrativas Municipales.....	29
4.2	Procedimientos de Contabilidad en las Alcaldías.....	30
4.2.1	Concepto de la contabilidad.....	30
4.2.2	Objetivos de la Contabilidad.....	31
4.2.3	Cuentas que componen un sistema contable	32
4.2.4	Cualidades de la información contable.	33
4.2.5	Elementos de la Contabilidad.....	34
4.2.6	Procedimientos Contables	36
4.2.7	Conciliaciones Bancarias	37
4.2.8	Elaboración de Estados Financieras	38
4.2.9	Control de la Ejecución de Presupuesto	38
4.2.10	Control de Activos y Pasivos	38
4.2.11	Documentos y Archivo	39
4.3	Control Interno	40
4.3.1	Concepto de Control Interno.	40
4.3.2	Estudio y Evaluación de Control Interno.	41
4.3.3	Objetivos de Control Interno.....	41
4.3.4	Elementos del control Interno	41
4.3.5	Obligatoriedad y Compatibilidad de las NTCI.....	42
4.3.6	Fundamentos de las NTCI.....	42
4.3.7	Concepto de las NTCI.....	43
4.3.8	Ámbito.	43
4.3.9	Definición y Objetivos del Control Interno.....	43
4.3.10	Conceptos Fundamentales Sobre el Control Interno.....	44
4.3.11	Forma de Ejecución del Control Interno.	47
4.3.12	Principios y Puntos de Enfoque.	48
4.3.13	Estructura del Control Interno.....	48
4.3.14	Componentes del Control Interno.	49
4.3.15	Normas Específicas del Entorno de Control.	50

4.3.16	Normas Específicas de Evaluación de Riesgos	54
4.3.17	Normas Específicas de Actividades de Control	57
4.3.18	Normas Específicas de Información y Comunicación	60
4.3.19	Normas Específicas de Supervisión – Monitoreo	62
4.3.20	Entorno del Control Interno Contable	64
4.3.21	Análisis FODA	64
4.4	Manual de Procedimientos	67
4.4.1	Conceptos básicos y elementos del Manual de Procedimientos	67
4.4.2	Estructura de manual de procedimientos	69
4.4.3	Objetivos de los Manuales de métodos y procedimientos	69
4.4.4	Otros objetivos del Manual de procedimientos	71
4.4.5	Elementos que puede contener un manual de procedimientos	71
V.	PREGUNTAS DIRECTRICES	74
VI.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	75
VII.	DISEÑO METODOLÓGICO	79
7.1	Marco general del diseño metodológico.....	79
7.1.1	Fases de la investigación	79
7.2	Metodología de la investigación	80
7.2.1	Tipo de investigación	80
7.2.2	Tipo de paradigma.....	81
7.2.3	Enfoques de investigación	81
7.2.4	Sujeto de la investigación	82
7.2.5	Población y muestra	82
7.2.6	Técnicas e instrumentos de recogida de datos.....	83
7.2.7	Fases de recogida de datos.....	85
7.2.8	Procesamiento y análisis de los datos.....	86
VIII.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	88
8.1	Generalidades de la Alcaldía Municipal de Tola, Rivas.....	88
8.2	Marco Legal y Normativo que regularan el Manual de Procedimientos de Contabilidad en la Alcaldía Municipal de Tola	94

8.3	Detalle de los procedimientos de contabilidad en la Alcaldía Municipal de Tola, para realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas del área.	100
8.4	El Control Interno de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno para identificar el cumplimiento de los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola.	106
8.5	La Propuesta de Manual de Procedimientos de Contabilidad que incluya políticas y normas de la Alcaldía Municipal de Tola, facilitando su implementación durante el período 2025-2027.	116
IX.	CONCLUSIONES.....	119
X.	RECOMENDACIONES	121
XI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
XII.	ANEXOS	126

I.INTRODUCCIÓN

Las Municipalidades de Nicaragua están sujetas a auditorías realizadas por la Contraloría General de la República. (CGR) y a la vez reguladas por la Procuraduría General de la República para las Municipalidades (PGR-Municipalidades), después de un proceso de auditoría que fue realizado en las Oficinas de Administración Financiera de la municipalidad, se encontró con la debilidad que el departamento de contabilidad no cuenta con un manual contable es ahí que nace la necesidad de la creación de un Manual de Procedimientos de Contabilidad para la Alcaldía Municipal de Tola.

Es importante que la municipalidad tenga sus propios manuales para que sea eficaz el sistema de control, tener las herramientas internas, por ejemplo: los manuales aprobados para cada área y dejar claro que el control externo lo ejecuta la Contraloría que es el ente regulador de las municipalidades.

Esta investigación estará basada en la Elaboración de un Manual de Procedimientos de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Tola año 2025-2027, es importante porque brindará una herramienta sólida que permitirá en la actualidad y en el futuro mejorar las actividades de los procesos contables para el registro y control de los fondos públicos.

Esta tesis está estructurada en doce acápite:

Acápite I es una introducción general de la investigación, se presentan los antecedentes, Justificación, planteamiento del problema y formulación del problema

Acápite II Objetivos de Investigación se plantean los objetivos de la investigación, tanto general como los específicos de manera precisa con el fin de resolver la necesidad de elaborar el manual contable de la municipalidad.

Acápite III Estado del Arte, describe lo más relevante de investigaciones relacionadas al tema a investigar.

Acápite IV Marco Teórico está compuesto por el marco normativo y regulatorio en la Alcaldía de Tola se refiere al conjunto de normas, leyes y reglamentos que regulan y guían el proceso de elaboración del manual, los procedimientos de contabilidad en la

Alcaldía, el control interno y manual de procedimientos que escribe el concepto de manual, su finalidad, componentes (sistemas) y la información contenida la cual presentará un conjunto políticas y procedimientos detallado claro y preciso que ayudarán a obtener resultados garantizados y eficientes de las gestiones financieras.

Acápites V Preguntas Directrices se refiere a la declaración de preguntas de investigación; acápite VI Operacionalización de las Variables se identificarán indicadores que brindará información sobre los procedimientos contables que se están realizando y como se está aplicando en el registro y control contable y todo se realizara con revisión de documento (Manuales y Leyes) y aplicar las (NTCI) Normas Técnicas de Control Interno para evaluar los procedimientos.

Acápites VII Diseño Metodológico se estructura el marco general del diseño metodológico; fases de la investigación, la metodología de la investigación; el tipo de investigación, tipo de paradigma, enfoques de la investigación, sujeto de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recogida de datos, fases de recogida de datos, procesamiento y análisis de los datos la cual constituye la base del trabajo de investigación.

Acápites VIII Análisis y Discusión de Resultados basándose en la guía de observación, entrevista y análisis de documentación según el enfoque y el alcance de la investigación, en el cuestionario de control interno según las NTCI.

Acápites IX Conclusiones estas están relacionadas directamente con el problema de investigación y la propuesta de actuación constituye las sugerencias orientadas a la solución del problema.

Acápites X Recomendaciones constituye las sugerencias orientadas a la solución del problema.

En la bibliografía acápite XI se presentan las referencias de las fuentes bibliográficas consultadas en el transcurso de la investigación las cuales están ajustadas al tema de estudio, ordenadas alfabéticamente cumpliendo con lo establecidos de las normas APA 7ma edición, por último, el acápite XII los Anexos del trabajo de investigación, donde se presentan los instrumentos de recopilación de la información.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Teóricos.

Los antecedentes importantes que se destacan son los siguientes instrumentos:

El control interno es sinónimo de control gerencial y ayuda a lograr los resultados deseados mediante un efectivo manejo de los recursos, Alcaldía Municipal de Tola (2017) , nos dice que “El Manual de Control Interno Alcaldía municipal de Tola, comprende los planes, métodos y procedimientos utilizados para cumplir la misión, alcanzar las metas y objetivos, y respaldar la gerencia basada en el desempeño” p.1

El Manual de Control Interno de la Municipalidad ayuda a cumplir con las regulaciones y leyes aplicables lo que es esencial para mantener la legalidad y legitimidad de los procesos de la institución. Esto ayudará a verificar si los recursos públicos se están registrando y utilizando de manera adecuada y eficiente.

Manual de políticas y procedimientos de Administración Financiera es un instrumento que cuenta los procesos y funciones operativas existentes en el municipio, los que fueron ajustados a la Legislación Nacional vigente y a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) orientadas por la Contraloría General de la República (CGR). A fin de favorecer el cumplimiento de las leyes municipales relacionadas con la gestión administrativa financiera de las Comuna Municipal. (Alcaldía Municipal de Tola, 2017, p.1)

Este manual proporcionará una referencia clara de cuáles son las funciones que los servidores públicos deben llevar a cabo, sus tareas financieras. También ayudará a evaluar la efectividad de los procesos administrativos financieros de la Municipalidad.

El SIAFM es un sistema contable desarrollado por el INIFOM para permitir que las municipalidades de Nicaragua registren y administren su información financiera de manera integral, facilitando la rendición de cuentas y la toma de decisiones. Actualmente el sistema ya está implementado en 100 municipalidades del país. INIFOM (2008) nos expresa:

El Sistema integrado de Administración Financiera (SIAFM) es un sistema que permite a las municipalidades registrar toda su información financiera, este sistema

fortalece a las municipalidades en el cumplimiento de normas y procedimientos de control interno y así mismo es un sistema que está ajustado a todas las leyes de carácter municipal, este sistema está diseñado con cuatros módulos básicos (Presupuestos, Caja, Banco, Contabilidad) y cinco módulos auxiliares que son : Administración Tributaria, Inventario, Recursos Humanos, Almacén y cuentas por pagar.(p.1)

El Sistema integrado de Administración Financiera (SIAFM) es un sistema que permite un seguimiento en tiempo real de los ingresos y gastos que facilita al servidor público para la toma de decisiones y la presentación de informes para las municipalidades. Este sistema me brindará información sobre el cumplimiento de las normativas financieras para gestionar de manera eficiente y transparente las finanzas municipales.

1.1.2 Antecedentes de Campo

Se presenta algunos estudios realizados relacionados a la Elaboración de Manual de Procedimientos Contables en la alcaldía Municipal de Tola. Según Rodríguez, Castaño, Díaz y Falcon (2020) nos dice:

Esta investigación está orientada al Perfeccionamiento del Manual de procedimientos contables de la Cooperativa de Créditos y Servicios "Hermanos Saiz Montes de Oca", lo que permite satisfacer una necesidad de información oportuna y confiable en la cooperativa por estar actualizada a los cambios que se están gestando en la contabilidad, a partir de la armonización de las Normas Internacionales de Contabilidad al contexto cubano. En el desarrollo del trabajo, se muestran los fundamentos teóricos y metodológicos que sirvieron de base para su desarrollo, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la cooperativa, donde se logró detectar las principales deficiencias que presenta la entidad. (p.1)

El sistema de Contabilidad Gubernamental en Nicaragua se sustenta en la teoría contable, por lo tanto los hechos económicos susceptibles de ser expresados en términos monetarios deben de registrarse sobre la base de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Nicaragua, lo que adaptados del sector público se constituyen en el marco teórico y conceptual de los Principios de Contabilidad Gubernamental de Nicaragua, vinculado con las Normas Básicas de Contabilidad y las

Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental Según Centeno, García, Ramos y Alfaro (2014) expresa que:

El presente trabajo de investigación titulado “Contabilización de Ingresos y Egresos en la Alcaldía la Estanzuela durante el I semestre 2014” se desarrolló tomando en cuenta lo establecido en las normas técnicas, normas básicas, principios y manual de contabilidad gubernamental con el fin de constatar que la contabilización de ingresos y egresos se estuviese efectuando de forma correcta, además se recomienda que la base para el buen funcionamiento de una alcaldía depende no solo de la existencia de normativas que regulen la forma correcta de contabilización si no del adecuado cumplimiento de estas.(p.2)

1.2 Justificación

En la actualidad los manuales de procedimientos de contabilidad son herramientas claves para la gestión y control de las operaciones contables que se realizarán día a día en las distintas municipalidades del país.

La Alcaldía Municipal de Tola no cuenta con un manual contable el cual es una guía especializada en las funciones diarias de la institución es ahí donde nace la necesidad de la realización de un estudio detallado con las áreas involucradas para la aplicación de normas y regulaciones de los procesos contables que permitan obtener un manual de procedimiento a fin a la realidad de la municipalidad.

La presente investigación tiene la finalidad de la Elaboración del Manual de procedimientos de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Tola, a fin de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados por la institución, por lo tanto, esta investigación aportará información nueva para brindar a la Municipalidad una herramienta de trabajo especializada y aterrizada a la realidad de las NTCl.

Con la Elaboración del Manual de procedimientos de Contabilidad, la Alcaldía Municipal de Tola tendrá un instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional que permitirá enriquecer los conocimientos sobre los procesos contable a los servidores públicos de la municipalidad.

1.3 Planteamiento del problema

Síntomas:

Los manuales de procedimientos son herramientas que se preparan en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados, la falta de un manual de procedimientos en los registros contables puede dificultar los procesos contables adecuados en la Alcaldía Municipal de Tola.

Causas:

Ausencia de un manual de referencia en los procedimientos de contables en la Alcaldía municipal de Tola.

Pronóstico:

Si se continúa realizando los registros contables en la alcaldía municipal de Tola, sin los debidos manuales de procedimientos contables correspondientes, afectaría en un futuro la información financiera presentada ante la Contraloría General de la República.

Control del pronóstico:

Para dar respuesta a esa condición se presentará una propuesta de manual de procedimientos contables en la alcaldía municipal de Tola, la cual proporcionará una herramienta de referencia para mejorar la gestión financiera de la municipalidad.

Los servidores públicos involucrados deben tener conocimiento de cuáles son los procesos contables que le corresponde para que le sirva de guía en el funcionamiento de su labor y de esta manera los resultados sea beneficios para la institución.

1.4 Formulación del problema

¿De qué manera puede desarrollar e implementar la Alcaldía Municipal de Tola un manual de procedimientos de contabilidad para el cumplimiento de los objetivos deseados?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las leyes y normativa que regulan los procedimientos contables en la municipalidad?
- ¿Cuáles son los procesos contables que se realizan en la Alcaldía Municipal de Tola?
- ¿Cómo verificar el control interno de los procedimientos contables en la municipalidad de acuerdo a las normas técnicas de control interno?
- ¿Como lograr la elaboración de un manual de procedimientos contables en la municipalidad?

II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivos General

- 2.1.1 Elaborar el Manual de Procedimientos de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Tola, para su implementación en el periodo 2025-2027.

2.2 Objetivos Específicos

- 2.2.1 Identificar el Marco Legal y normativo que regulen los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola, en el año 2024.
- 2.2.2 Analizar los procedimientos de contabilidad en la Alcaldía Municipal de Tola, para realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas del área.
- 2.2.3 Evaluar el Control Interno de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno para identificar el cumplimiento de los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola.
- 2.2.4 Presentar la Propuesta de Manual de Procedimientos de Contabilidad que incluya políticas y normas de la Alcaldía Municipal de Tola, facilitando su implementación durante el período 2025-2027.

III. ESTADO DEL ARTE

La alcaldía Municipal de Tola tiene la necesidad de contar con un Manual de procedimientos de Contabilidad detallado que defina los procesos y normativas contables específicas para asegurar una adecuada rendición de cuenta y un manejo eficiente de los recursos.

Se fundamenta con las leyes y normativas que las rigen como la Ley N° 40, las NTCl, Manual de Contabilidad Gubernamental y demás leyes emitidas por organismos gubernamentales

Diversos estudios han resaltado la importancia de establecer directrices claras y actualizadas en dichos manuales. Es por ello que se presenta a continuación una descripción de lo más relevante que otras personas investigaron en diferentes estudios.

De acuerdo a la investigación realizada por Ambriz (2017): La problemática existente es que en los últimos años se han expedido cheques, de los cuales el personal no ha anexado las facturas y los expedientes se encuentran incompletos por lo cual el departamento no está preparado para una auditoría que sea exigida por los usuarios o por cualquier otro organismo, se cree que la falta de un manual de procedimiento provoca pérdida de tiempo y de recursos, carencia de eficiencia y eficacia en el departamento, errores constantes y se presenta porque no se cuenta con un manual de procedimientos.

Según la investigación realizada por Rodríguez Navarro, Castaño , Díaz Pando, & Falcón Corrales (2021) : La caracterización se realizó de conformidad con las Normas Cubanas, se cumplieron los objetivos planteados, aunque presentan limitaciones en relación con la documentación ya que no cuentan con los submayores de las cuentas, no realizan comprobantes de operaciones, la documentación presentada estaba clara, legible y contenía los datos de uso obligatorio, con excepción de las nóminas de pago a trabajadores que carecen de algunos de ellos.

Después de hacer una revisión sobre el tema de interés para esta investigación, se concluye la importancia de los manuales de procedimientos contables para las organizaciones ya que contribuyen al control adecuado de la gestión financiera, dado que

son indispensable en la reducción de errores y fraudes, mejoran la transparencia y eficiencia operativa y estandarizan las practicas contables

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Marco Normativo y Regulatorio en la Alcaldía Municipal de Tola.

4.1.1 La Constitución Política de la República de Nicaragua

Según la **Constitución Política de la República de Nicaragua (1986) en su Artículo 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. Se establece la obligatoriedad de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingresos. El porcentaje y su distribución serán fijados por la ley.

La autonomía es regulada conforme la Ley de Municipios, que requerirá para su aprobación y reforma de la votación favorable de la mayoría absoluta de Diputados. Los gobiernos municipales tienen competencia en materia que incida en el desarrollo socio-económico de su circunscripción.

De las finanzas Publicas

Art. 112. El presupuesto General de la Republica tiene vigencia anual y su objeto es regular los ingresos y egresos de la administración pública. El presupuesto deberá mostrar las distintas fuentes y destinos de los ingresos y egresos, los que guardarán concordancia y determinara lo límites de gastos de los órganos del Estado. No se puede crear ningún gasto extraordinario sino por la ley y mediante creación y fijación al mismo tiempo de los recursos para financiarlos.

4.1.2 Ley N° 40, Ley de Municipios

Ley de Municipios, Art. 2. La Autonomía es el derecho y la capacidad efectiva de las Municipalidades para regular y administrar, bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores, los asuntos públicos que la Constitución y las leyes le

señalen. Estos tienen el deber de desarrollar su capacidad técnica, administrativa y financiera, a fin de que puedan asumir las competencias que les correspondan.

Ley N° 40, Ley de Municipios, Promueve el desarrollo y bienestar de las comunidades locales a través de la buena gobernanza municipal.

Según en su **Art. 42**. El patrimonio de los Municipios está constituido por los bienes municipales públicos y particulares, así como los ingresos que perciba a cualquier título, los derechos y obligaciones, y las acciones que posea.

Art. 45. El patrimonio de los municipios y su gestión administrativa serán fiscalizados periódicamente por la Contraloría General de la República, de conformidad con la ley de la materia.

Art. 46. Los ingresos de los municipios pueden ser tributarios, particulares, financieros, transferidos por el Gobierno Central y cualquiera otros que determinen las leyes, decretos y resoluciones.

Art. 49. Los ingresos tributarios pueden proceder de impuestos municipales, tasas y contribuciones especiales, los que serán regulados por la ley de la materia

Art. 51. Los gobiernos municipales podrán solicitar y obtener de la banca pública o privada, créditos a corto y mediano plazo, para la realización de obras y para la prestación y mejora de servicios públicos derivados de sus competencias, debidamente aprobados por los respectivos Concejos Municipales, de conformidad con sus Planes de Desarrollo. El Municipio podrá garantizar estos créditos hasta con el 50 % de sus gastos presupuestados para inversión, y con sus bienes muebles e inmuebles de carácter particular.

Art. 52. Los municipios elaborarán y aprobarán anualmente su presupuesto, en el que consignarán los ingresos que razonablemente estimen obtener y los egresos que prevean, atendándose estrictamente al equilibrio entre ambos. El Presupuesto Municipal inicia el primero de enero y concluye el treinta y uno de diciembre de cada año. En el Presupuesto Municipal se deberá destinar un porcentaje mínimo para gastos de inversión, conforme a las categorías de Municipios que se establezcan en la Ley de Régimen Presupuestario Municipal.

4.1.3 Ley N° 502 Ley de Carrera Administrativa Municipal.

“Ley de Carrera Administrativa Municipal “en el Art. 1. 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 eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente.

La ley N° 502 Ley de Carrera administrativa Municipal su finalidad es mejorar la calidad de servicios que ofrece la municipalidad a la ciudadanía.

Que las administraciones municipales, para el cumplimiento de sus fines y objetivos, deben de contar con servidores públicos municipales eficientes y eficaces donde los funcionarios y empleados, como agentes ejecutores de las funciones públicas municipales, accedan y desarrollen su profesión en base a los principios de igualdad méritos y capacidades, estableciendo los mecanismos, criterios y procedimientos que deben cumplirse para la selección, nombramiento, contratación, traslado, capacitación, promoción, evaluación, democión o retiro del personal para los cargos de funciones públicas municipales, que actúen con imparcialidad y honestidad, guiados por una cultura de servicio a los pobladores, con lealtad al gobierno municipal y en permanente adaptación técnica y organizativa acorde a lo que requieran las realidades locales.

Artículo 11.- Son atribuciones de la Comisión Nacional de la Carrera Administrativa Municipal:

a) Aprobar su plan operativo y su proyecto de presupuesto anual el que deberá presentar en la primera semana de septiembre de cada año a la instancia correspondiente, para su aprobación;

b) Elaborar los manuales e instrumentos genéricos que sean necesarios para la correcta implementación de la Carrera Administrativa Municipal;

Para la correcta implementación de la Carrera Administrativa Municipal, es fundamental elaborar manuales e instrumentos genéricos que sirvan como guía y referencia para todos los procesos administrativos

4.1.4 Ley N° 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario.

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

Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario busca mejorar el manejo y control de los recursos públicos a través de una administración eficiente y responsable.

Artículo 120.- Subsistema de Contabilidad Gubernamental. El Subsistema de Contabilidad Gubernamental comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten el registro sistemático e integrado de las transacciones financieras, presupuestarias y patrimoniales de los organismos y entidades del Sector Público. Dichas transacciones u operaciones, se expresarán en términos financieros en un sistema contable, único y obligatorio, que pueda procesar, consolidar y generar información suficiente, oportuna y confiable, con el objeto de satisfacer las necesidades de información necesarias para el control de las operaciones y apoyo del proceso de toma de decisiones.

Artículo 123.- Objetivos. Los objetivos del Subsistema de Contabilidad Gubernamental son:

- a) Establecer un sistema interrelacionado de políticas, normas y controles internos en el proceso de registro del sistema contable de todas las transacciones que originan las entidades y organismos del Sector Público al momento en que son conocidas y que causan un efecto de cambios en el patrimonio.
- b) Fomentar y establecer en las entidades y organismos del Sector Público la aplicación del control interno que garantice la custodia, salvaguarda y protección permanente sobre los ingresos materiales y económicos.
- c) Producir, para usos gerenciales y de control administrativo, los estados financieros de los Entes Contables, presentando los resultados de las

operaciones, la situación financiera y los cambios operados en el período; así como los informes periódicos presupuestarios de cada órgano y entidad.

d) Elaborar estados financieros consolidados del Sector Público, comprensivos de la totalidad de sus operaciones patrimoniales y presupuestarias, de manera que posibiliten el análisis comparativo y la evaluación de los resultados de sus operaciones y de su situación financiera.

e) Generalizar el uso del Sistema de Administración Financiera en todos los organismos y entidades del Sector Público.

4.1.5 Ley N° 376. Ley del Régimen Presupuestario Municipal.

Según el **Artículo.1** Objeto de la Ley, es establecer las normas y principios generales que requieren las Municipalidades para la elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación de sus Presupuestos.

Art. 3. Principios de Normatividad y Publicidad. El Presupuesto Municipal se establece mediante Ordenanza, debidamente aprobada por el Concejo Municipal; su objeto es el de regular los ingresos y egresos de la administración pública municipal. Los informes y estados financieros y, en general la información financiera y presupuestaria de los Municipios es pública. En ningún caso y bajo ninguna circunstancia, se podrán presupuestar gastos o egresos confidenciales, ni negar información de esta naturaleza a los ciudadanos que, en forma individual o colectiva, la soliciten, so pena de responsabilidad para el funcionario que la niegue.

Art. 10. Categorías. Para efectos de la presente Ley, conforme lo dispuesto en el artículo 52 de la Ley No. 40, "Ley de Municipios", se establecen las siguientes Categorías de Municipios de acuerdo a sus ingresos corrientes anuales:

Categoría **A**: Comprende el Municipio de Managua.

Categoría **B**: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a diez millones.

Categoría **C**: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a seis millones y menores o iguales a diez millones de córdobas.

Categoría **D**: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a dos y medio millones y menores o iguales a seis millones de córdobas.

Categoría **E**: Comprende los Municipios con ingresos corrientes anuales mayores a un millón y menores o iguales a dos y medio millones de córdobas.

Categoría **F**: Comprende los Municipios cuyos ingresos corrientes anuales son mayores a setecientos cincuenta mil córdobas y menores o iguales a un millón de córdobas.

Categoría **G**: Comprende los Municipios cuyos ingresos corrientes anuales son mayores a cuatrocientos mil menores o iguales a setecientos cincuenta mil córdobas.

Categoría **H**: Comprende los Municipios cuyos ingresos corrientes anuales iguales o inferiores a cuatrocientos mil córdobas.

Formulación y Ejecución del Presupuesto.

El **Art.11.Bases** nos dice que: El Presupuesto Municipal, como plan financiero anual de obligatorio cumplimiento del Gobierno Municipal, debe responder a las capacidades económicas de ingreso y a las políticas o líneas de acción para el desarrollo del Municipio aprobados por el Concejo Municipal. La formulación y ejecución del Presupuesto Municipal deberá ajustarse a las normas generales siguientes:

1) La Ordenanza Anual del Presupuesto Municipal no puede, bajo ningún supuesto, crear nuevos Tributos Municipales, los cuales son ámbito exclusivo de la Normatividad jurídica en materia municipal.

2) Todo ingreso superior a lo presupuestado requiere para su ejecución una ampliación presupuestaria, y se destinarán preferentemente si no tienen destino específico a gastos de inversión.

3) Los bienes y fondos provenientes de donaciones y transferencias para fines específicos, no podrán ser utilizados para finalidad diferente.

4) Los egresos, en ningún caso, podrán exceder a los ingresos.

5) El egreso corriente solamente podrá financiarse con los ingresos corrientes de las Municipalidades (artículo 15 de la presente Ley). Excepcionalmente el egreso

corriente podrá ser financiado con el porcentaje de las transferencias o asignaciones del presupuesto de la República o de entes descentralizados destinados a gastos corrientes.

6) Durante los últimos seis meses del período de gobierno municipal no se podrá:

a) Aprobar compromisos que afecten los gastos corrientes del período siguiente.

b) Modificar la Ordenanza del Presupuesto Anual para incrementar los gastos corrientes.

c) Cobrar impuestos, tasas y contribuciones especiales correspondientes a los años subsiguientes.

Del Presupuesto de Ingresos

Según el **Art. 15. Presupuesto de Ingresos**. El Presupuesto de Ingresos de las Municipalidades es la estimación de los ingresos que se esperan recaudar en un período, provenientes de Ingresos Corrientes e Ingresos de Capital. Los Ingresos Corrientes provienen de los impuestos, tasas y contribuciones especiales que recauda la municipalidad originados en los derechos de la municipalidad y cancelados en el año en que se ejecuta el presupuesto. Los impuestos municipales son las obligaciones a favor de la municipalidad que pagan los ciudadanos de una circunscripción para el sostenimiento general del gobierno local, siempre y cuando estén dentro de los supuestos previstos por la ley.

Los impuestos municipales vigentes son los siguientes: matrículas y licencias, impuestos sobre ingresos, sobre ventas y servicios, rodamiento, bienes inmuebles y otros impuestos.

Las tasas son cobradas a los contribuyentes por la prestación de un servicio y pueden ser tasas por aprovechamiento y por servicio. Las tasas por aprovechamiento se originan por la utilización de un bien de dominio público o el desarrollo de una actividad en ellos que beneficie al contribuyente; incluye tasa por el aprovechamiento de un terreno, por la extracción de productos (madera, arena, etc.) en terrenos municipales, por la ubicación de puestos en terrenos públicos, por la construcción de rampas en cunetas, por la realización de obras en la vía pública, por la ubicación de rótulos de publicidad, por derechos de piso, por ventas ambulantes, por el uso de instalaciones municipales y

por otros aprovechamientos.

Las tasas por servicios son las que se cobran por la presentación de un servicio por parte de la municipalidad. Incluyen las tasas por servicio de basura y limpieza, por la limpieza de rondas en los caminos, por el uso del cementerio, arrendamiento del tramo del mercado, uso del rastro, derecho de corralaje y destace, inscripción y refrenda de fierros, carta de venta y guía de traslado de ganado, inscripción y certificación del registro civil, por extensión de solvencias y otros certificados, por reparaciones que realice la municipalidad a favor de particulares, por la extensión de permisos de construcción, por derechos de línea, por las inspecciones que realice la municipalidad, por concepto de venta de especies fiscales y formularios, por la realización de avalúos catastrales, por el permiso de operación de transporte y por otros servicios municipales.

Las contribuciones especiales se originan en el beneficio directo que perciben los pobladores debido a la ejecución de obras por parte de la municipalidad y que se traducen en mayor valor de las propiedades para los contribuyentes tales como, pavimentación, adoquinado y encunetado de calles, instalación de servicio de agua potable y alcantarillado, otras contribuciones especiales.

Los Ingresos de Capital representan un conjunto de ingresos no recurrentes que la municipalidad recibe de fuentes diversas como transferencia, donaciones, préstamos e ingresos financieros, venta y alquiler de activos de la municipalidad y otros ingresos. Asimismo, se incluye en los ingresos de capital, las recuperaciones de pagos en años anteriores en concepto de impuestos, tasas o contribuciones.

Las transferencias se refieren a aquellas provenientes del gobierno central, de la Asamblea Nacional y otras. Las donaciones son ingresos provenientes de organismos extranjeros o instituciones del sector privado nacional e internacional.

Préstamos a corto y largo plazo comprenden los ingresos provenientes de préstamos concedidos a la municipalidad por entidades privadas o públicas, nacionales o extranjeras, o por valores (bonos) emitidos por la municipalidad. Asimismo, se incluyen los ingresos financieros provenientes de intereses o ingresos por mantenimiento de valor originados en la tenencia de cuentas de ahorro o valores de la municipalidad, así como del reintegro de préstamos concedidos por la municipalidad a personas e instituciones.

Los Ingresos de los Presupuestos Municipales no tienen niveles de desagregación en Subprogramas, por lo tanto, se constituyen en un solo Programa. La clasificación de Ingresos de conformidad con el sistema del Presupuesto por Programas se estructura en Grupos, Sub-grupos, Renglón y Descripción.

Del Presupuesto de Egresos

Según el **Art. 16 Presupuesto de Egresos**. El Presupuesto de Egresos es la estimación de las erogaciones o desembolsos en dinero que, durante el ejercicio presupuestario, deberá realizar la administración municipal para cubrir los egresos corrientes, las inversiones físicas y sociales necesarias para cumplir con los objetivos planteados en los diferentes Programas de la Municipalidad para el año.

De esta manera el Presupuesto de Egresos se integra por los diferentes Presupuestos por Programas, Subprogramas y Componentes, definidos a partir de la estructura organizativa vigente en cada municipalidad. Cada una de las unidades organizativas define objetivos específicos y presupuesta los recursos necesarios para alcanzarlos.

Para la formulación del Presupuesto de cada unidad organizativa se utiliza el Catálogo de Cuentas estructurado en Grupos, Sub-Grupos, Renglón y Sub-Renglón.

De la Administración Financiera de los Municipios

En el **Art. 56 Administración Financiera**. Todos los recursos financieros de las Municipalidades, sean dinero, valores o créditos, derivados de operaciones presupuestarias o extrapresupuestarias, estarán a cargo del o de los órganos que, para la administración financiera, cada Municipio adopte en su respectivo Manual de Organización y Funciones.

Art. 57 Funciones. Son funciones de la administración y dirección financiera de la Municipalidades, entre otras, las siguientes:

- 1) Recaudar los derechos y pagar las obligaciones de las Municipalidades.
- 2) Centralizar todos los fondos y valores generados por las operaciones presupuestarias y extrapresupuestarias.

3) Distribuir en el tiempo las disponibilidades dinerarias para la puntual satisfacción de las obligaciones municipales.

4) Llevar control y responder por los avales contraído.

5) Garantizar la recaudación tributaria y las funciones de Catastro Municipal.

6) Llevar un registro de contribuyente.

7) Realizar el ejercicio contable, el cual debe coincidir con el ejercicio presupuestario.

8) Efectuar las demás funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones.

Las facultades a que se refieren los numerales anteriores podrán desconcentrarse o delegarse en los funcionarios y órganos que para tales fines sean aprobados por los Concejos Municipales de conformidad con el Manual de Organización y Funciones de los Municipios.

4.1.6 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

Normas Técnicas de Control interno (NTCI). Es un instrumento que sirve para la evaluación tanto del diseño, como del funcionamiento de los Sistemas de Administración en función del control interno, y, por consiguiente, suministrar bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los servidores públicos en todos los niveles sobre el control interno. (Contraloría General de la República, 2015)

Son normas y procedimientos que están orientadas a la evaluación del personal para medir la eficiencia y el registro de la operación de la entidad, es decir el servidor debe conocer las políticas y procedimientos administrativos financieros que se realizan en la municipalidad con el fin de mejorar sus tareas para cumplimiento de los objetivos de la institución.

Contabilidad Integrada

La Contabilidad Gubernamental deberá integrar las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales en un sistema común, oportuno y confiable, destino y fuente de los datos expresados en términos monetarios. El sistema se sujetará

a los preceptos señalados por las Normas que expida el Órgano Rector correspondiente. Las Entidades no dependientes del Tesoro Nacional diseñarán su propio Sistema de Contabilidad Integrada.

Sistema de Información Financiera

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), El Sistema Contable establecido por el Órgano Rector correspondiente, será el único medio de información financiera derivado de las operaciones de la Administración Central y de las Entidades dependientes del Tesoro Nacional.

El Sistema de Contabilidad debe informar sobre la gestión financiera en forma oportuna, confiable y eficiente, útil para sustentar las decisiones e idónea para facilitar las tareas de control y auditoría.

Se establecerá un adecuado Sistema Contable por Partida Doble en correspondencia a lo que establece la ley de la materia, para el registro oportuno y adecuado de las transacciones financieras que ejecute un Ente Contable y que produzcan variaciones en su activo, pasivo y patrimonio y, en general, en cualquiera de las cuentas de dicho Sistema Contable.

Deberá incluir para el correcto ordenamiento y clasificación de las transacciones, plan de cuentas, Manuales de Procedimientos y estructura para informes financieros por medios escritos o electrónicos.

El Sistema de Registros Contables deberá producir Estados Financieros que reflejen la Situación Financiera, Resultados de Operación, Evolución Patrimonial y Flujos de Fondos del Ente por medios escritos o electrónicos.(p.96)

Control contable de la Ejecución Presupuestaria

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), El Sistema de Contabilidad de las Entidades deberá proveer un Control Contable de la ejecución presupuestaria. En cuanto a los Gastos deberá registrar las asignaciones presupuestarias, los compromisos adquiridos y contingentes, gastos devengados y pagos realizados, y saldos devengados no pagados.

En cuanto a los Recursos o Ingresos deberá registrar las estimaciones presupuestarias, los recursos liquidados o devengados, cobros realizados y saldos por cobrar.

La Contabilidad Patrimonial debe estar en correspondencia con los componentes del reporte de Ejecución Presupuestaria.

Conciliaciones de saldos

En toda Entidad los Servidores Públicos de la Unidad de Contabilidad, independientes de la función de registro contable del efectivo, deudores y acreedores, elaborarán conciliaciones de los saldos bancarios, de valores por cobrar y de obligaciones, dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente, con el propósito de revelar errores o transacciones no registradas oportunamente. Igualmente deberán efectuar conciliaciones periódicas de los registros auxiliares con el Libro Mayor.(p.97)

Confirmación de Saldos

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), En forma independiente se comprobará el movimiento de las cuentas bancarias, de las cuentas por cobrar y por pagar de cada Entidad, confirmando directamente con los bancos o terceros sus saldos a cualquier fecha y realizando un corte de las operaciones para tal fin.

Verificación física de valores por cobrar

Los valores por cobrar de cada Entidad, los cuales constarán en documentos idóneos, deberán ser verificados físicamente en forma periódica y sorpresiva, por Servidores Públicos independientes de su registro y custodia, así como del manejo del efectivo. La verificación incluirá la comprobación de la legalidad de los soportes y de las medidas de seguridad de los mismos.

Clasificación, Análisis, Evaluación y Seguimiento de saldos de valores por Cobrar y por pagar

Los derechos y obligaciones de cada Entidad se deberán clasificar por fechas de antigüedad y de vencimiento respectivamente, y un Servidor Público independiente del manejo de los fondos, créditos y obligaciones, deberá realizar análisis y evaluaciones mensuales de los valores por cobrar y por pagar.

Cierre del Ejercicio Contable

Las Entidades deberán efectuar el cierre de sus operaciones contables al 31 de diciembre de cada año.

Rendición de Cuentas

Toda Entidad, Servidor Público o persona que recaude, reciba, pague o custodie fondos, valores o bienes del Estado, tiene la obligación de rendir cuenta de la administración a su cargo por intermedio del Sistema Contable, especificando la documentación de respaldo y las condiciones de su archivo, en concordancia con las normas que emita el respectivo Órgano Rector.

Desembolsos Sujetos a Rendición de Cuentas

La Entidad debe contar con políticas y normativas para aquellos desembolsos administrativos sujetos a rendición de cuentas, contemplados en el presupuesto aprobado.

La rendición de estos fondos tendrá un plazo máximo de treinta (30) días, prorrogables por quince (15) días más, atendiendo las circunstancias o naturaleza de la operación.(p.98)

Presentación de Estados Financieros

Las Entidades deberán presentar los Estados Financieros mensuales y anuales que les corresponda, dentro de las condiciones y plazos señalados en las Normas Legales.

Propiedad de la Documentación Contable

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Los comprobantes y documentos que respaldan la contabilidad forman parte integral de ésta. La contabilidad es propiedad de la Entidad respectiva, y por ningún motivo los Servidores Públicos o ex funcionarios podrán sustraer total o parcialmente la contabilidad de una Entidad.(p.99)

4.1.7 Manual de Contabilidad Gubernamental

Según Martínez y Rodríguez (2019) nos dice:

Este Manual de Contabilidad Gubernamental (MCG) ha sido preparado para brindar a los usuarios del sistema, un compendio que sirva de orientación en lo técnico contable que debe aplicarse en la administración pública nicaragüense, indicando procedimientos que debe ser observados en la contabilización de las operaciones del SIGA.

El manual de contabilidad Gubernamental es una herramienta esencial para la gestión financiera en la administración pública.

El sistema de Contabilidad Gubernamental comprende el conjunto de disposiciones legales, principios, normas y procedimientos utilizados por las entidades y organismos públicos para registrar de manera integrada los efectos presupuestarios, financieros y patrimoniales de las operaciones y elaboran los estados financieros correspondientes.

Objetivos

La Normativa de Contabilidad Gubernamental, es dictada a fin de establecer el marco para el funcionamiento de los elementos que conforman el sistema de Contabilidad Gubernamental de Nicaragua el que tiene los siguientes objetivos:

1. Difundir el diseño del Sistema de Contabilidad Gubernamental para aplicarlo.
2. Registrar sistemáticamente todas las transacciones reconocidas técnicamente que afecten o puedan afectar la posición económica-financiera de los Organismos y Entidades.
3. Presentar la información Contable, ordenada de manera tal que facilite las tareas de control y auditoría.
4. Producir información para evaluar la situación financiera de las responsabilidades de la gestión pública y de terceros interesados en las mismas.
5. Preparar información para uso Gerencial, basado en el análisis financiero y la proyección de los resultados. (p.4)

4.1.8 Plan de Arbitrios Municipal (Decreto N° 455)

Plan de Arbitrios Municipal (Decreto N° 455, 1989), Artículo 1. El tesoro de los municipios se compone de sus bienes muebles e inmuebles; de sus créditos activos, del producto de sus ventas, impuestos, participación en impuestos estatales, tasas por servicios y aprovechamientos, arbitrios, contribuciones especiales, multas, rentas, cánones, transferencias y de los más bienes que le atribuyan las leyes o que por cualquier otro título puedan percibir.

El Plan de Arbitrios Municipal (Decreto n° 455) tiene objetivo lograr obtener recursos propios para los municipios para el desarrollo y bienestar de las comunidades locales.

Art. 11. Toda persona natural o jurídica que, habitual o esporádicamente, se dedique a la venta de bienes o a la prestación de servicios, sean estos profesionales o no, pagara mensualmente un impuesto del dos por ciento (2%) sobre el monto de los ingresos brutos obtenidos por la ventas o prestaciones de servicio.

El Plan de Arbitrios es un documento normativo emitido por un gobierno local que establece las tasas, impuestos y contribuciones que deben pagar los ciudadanos y empresas al municipio.

La contabilidad debe reflejar fielmente los ingresos y gastos derivados del Plan de Arbitrios, La contabilidad tiene que registrar y controlar estos ingresos y gastos derivados del plan de arbitrios, asegurando la transparencia y facilitando la rendición de cuentas ante los ciudadanos y organismos de control.

4.1.9 Ley N° 452 Ley de Solvencia Municipal

“Ley de Solvencia Municipal”, tiene por objeto regular el mecanismo de la solvencia municipal con el fin de coadyuvar a los esfuerzos de los gobiernos municipales de hacer una afectiva recaudación de los impuestos municipales contemplados en las leyes de la materia para poder cumplir con las competencias que la ley de municipios les mandata.

La Ley N° 452 “Ley de Solvencia Municipal” su finalidad es fortalecer la recaudación efectiva de los impuestos municipales de los gobiernos locales.

Arto. 2 entiéndase como Solvencia Municipal, la certificación extendida por el Gobierno Municipal, haciendo constar que el contribuyente se encuentra solvente con las obligaciones tributarias municipales contempladas en los planes de árbitros correspondientes.

Art. 12. Para el caso de impuestos sobre ingresos, el gobierno municipal extenderá la solvencia municipal a las personas naturales o jurídicas que lo soliciten y estén solventes del pago de impuesto sobre ingresos, establecidos en los planes de arbitrios correspondientes.

La solvencia municipal es una certificación que la municipalidad entrega al contribuyente de que esta al día con el pago de sus impuestos.

La Ley de Solvencia Municipal controla el proceso de la solvencia municipal lo que facilita a los gobiernos municipales la recaudación efectiva de los impuestos municipales. Esto asegura que los ingresos sean registrados y gestionados adecuadamente en la contabilización municipal.

4.1.10 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

“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.

Art. 28: El Sistema de Control y Fiscalización tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente sus funciones logrando la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos de la Administración Pública, a fin de que este sea utilizado de manera eficiente, efectiva y económica, para los programas debidamente autorizados.

“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 su

objetivo es regular el sistema de control y fiscalización de los bienes y recursos del estado.

Art. 6 Competencia. La contraloría General de la Republica es el Organismo Superior de Control dotado de independencia y autonomía, con ámbito nacional, que tiene as u cargo: la rectoría del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los bienes y Recursos de Estado; el examen y evaluación, por medio de auditoria gubernamental, de los sistemas administrativos, contables, operativos y de información y sus operaciones, realizadas por las entidades y organismos públicos y sus servidores, sin excepción alguna; la expedición de regulaciones para el funcionamiento del Sistema y la determinación de responsabilidades administrativas y civiles, y hacer públicos los resultados de sus investigaciones y cuando de los mismos se presumieran responsabilidades penales, deberá enviar su investigación a los tribunales de justicia.

Art. 9 Atribuciones y funciones. La Contraloría General de la Republica ejercerá las atribuciones y funciones que le señala la Constitución Político y, concretamente, las siguientes:

Efectuar auditorias financieras, de cumplimiento, operacionales, integrales, especiales, informática, ambientales, forense, de gestión y de cualquier otra clase en las entidades y organismo sujetos a su control, ya sea individualmente o agrupados en el sector de actividad pública objeto de la auditoria de acuerdo con las Normas de Auditoria Gubernamental de Nicaragua (NAGU)

Examinar y evaluar la correcta recaudación y manejo de los fondos públicos y llevar a cabo auditorias especiales con respecto a los ingresos, tributarios o no tributarios, de las entidades y organismos públicos, dictaminando en el caso de no existir base legal para el cobro de determinados ingresos, que se deje de recaudarlos.

Examinar, evaluar y recomendar las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en los sistemas operativos, administrativos, informativos, de tesorería, presupuesto, crédito público, compras y contrataciones de bienes, obras y servicios.

Evaluar y fiscalizar la aplicación de los sistemas de contabilidad gubernamental y de control de los recursos públicos.

4.1.11 Ley N° 801 Ley de Contrataciones Administrativas Municipales

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

Que los municipios, por consiguiente, deben ser dotados de un ordenamiento jurídico adecuado a sus necesidades y particularidades, una ley especial cuyos procedimientos estén en armonía con la legislación de contrataciones administrativas del sector público vigente que coadyuve a una mejor gestión administrativa local, que permita su desarrollo económico, dentro del marco legal del país.

La ley N° 801 “Ley de contrataciones Administrativas Municipales” EL propósito de esta ley es regular y establecer normas para la adquisición de bienes y servicios, así como la contratación de obras por parte de los gobiernos municipales.

La Ley de Contrataciones Municipales establece las normas y procedimientos para la adquisición de bienes, servicios y la ejecución de obras públicas por parte de los municipios. Estos procedimientos deben ser registrados y controlados a través de la contabilidad municipal, que se encarga de llevar un registro detallado de todas las transacciones financieras del municipio.

La contabilidad municipal proporciona la información necesaria para evaluar el cumplimiento de los contratos y la correcta utilización de los recursos públicos

4.2 Procedimientos de Contabilidad en las Alcaldías.

4.2.1 Concepto de la contabilidad.

De acuerdo a Martínez, R. (2008). La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujetos a medición, registración, examen e interpretación para la toma de decisiones empresariales.

Concluye que la contabilidad es la ciencia que enseña las reglas que permiten registrar las operaciones efectuadas por una o varias personas. En sentido más restringido, “la contabilidad es la ciencia que estudia las reglas necesarias para el registro de las operaciones efectuadas por una empresa comercial, industrial, financiera o agrícola” (p.8).

Según Martínez, R. (2008). La contabilidad identifica, evalúa, registra y produce síntesis de información. La contabilidad tiene como principal misión el proporcionar una información adecuada y sistemática del acontecer económico y financiero de las empresas. La contabilidad es la ciencia que estudia el patrimonio en sus aspectos estático y dinámico, cualitativo y cuantitativo, empleando diversas técnicas para registrar los hechos económicos-financieros (p. 9).

Según Alcarria, J. (2009). La contabilidad es un sistema de información y como tal está encargada del registro, la elaboración y la comunicación de la información fundamentalmente de naturaleza económicamente financiera que requieren sus usuarios para la adopción racional de decisiones en el ámbito de las actividades económicas (p. 9).

Según Pascual, P. E. (2010), “La contabilidad es aquella técnica empresarial que permite llegar a conocer la situación de la empresa en un momento concreto, así como su evolución a lo largo de un determinado periodo” (P.20).

Según Mendoza, Santistevan-Villacreses, Cevallos-Ponce & Parrales-Reyes (2018) nos dice de la investigación de :

(Ecured, s.f.), afirma lo siguiente: La contabilidad Gubernamental es el método que investiga sistemáticamente las operaciones que ejecuta las dependencias y entidades de

la administración pública, además proporciona información financiera, presupuestal, programática y económica contable, completa y de manera oportuna para apoyar las decisiones de los funcionarios de las entidades públicas, en sus distintos ámbitos y fases del proceso productivo.

(Ministerio de Economía, 2016): “La Contabilidad Gubernamental es la aplicación de un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten efectuar el registro sistemático, cronológico y secuencial de los hechos económicos que ocurren en una organización”

La contabilidad gubernamental empieza con el proceso de recepción de la información, análisis de la documentación fuente, registro de los hechos económicos en la etapa de ejecución, y por último la elaboración de los estados financieros que transparentan la administración o uso que se ha dado a los recursos públicos.(p.p.130-131)

4.2.2 Objetivos de la Contabilidad

Figuroa y Collado (2019) nos dice que “Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa u organización: de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados.” (p,4)

Como toda ciencia, la contabilidad gubernamental facilita la recaudación de información para una oportuna toma de decisión, de tal manera, es necesario establecer los objetivos que se alcanzan al ser aplicada la contaduría pública.

Según Mendoza, Santistevan-Villacreses, Cevallos-Ponce y Parrales-Reyes (2018) nos dice que :

Entre los objetivos más relevantes de acuerdo a (Andrade, 2009), tenemos:

a) Mostrar los resultados generados con la hacienda pública, a través de una redición de cuenta.

b) Analizar la eficiencia de la gestión y de la eficacia de los programas de una institución del sector público.

c) Asegurar el cumplimiento de la Ley en la ejecución Presupuestal y en general de las diferentes transacciones que realiza el ente gubernamental.

d) Orientar la gestión administrativa para asegurar el uso eficiente de los recursos del Estado.

e) Medir el avance y cumplimiento de las metas del Gobierno, así como la distribución e impacto social del origen y aplicación de los recursos públicos. (p.136)

4.2.3 Cuentas que componen un sistema contable

Según Figueroa y Collado (2019) expresa que:

Plan de cuentas: Es la lista de las cuentas ordenada metódicamente, diseñado de manera específica para cada empresa o ente, que sirve de base al sistema de procesamiento contable para el logro de sus fines. Es un instrumento de consulta que permite presentar a la gerencia estados financieros y estadísticas de importancia trascendente para la toma de decisiones y posibilitar un adecuado control.

La cuenta contable: Es el nombre genérico que se asigna a un grupo homogéneo de bienes, servicios o valores que registran en contabilidad. Es el nombre para el registro de las variaciones, derivadas de una transacción. Todas las cuentas están representadas en "T", en los cuales se reflejan los aumentos o disminuciones, resume los eventos y sucesos. Se representan en unidad monetaria. (p.5)

Proceso contable

Según Vallejo y Zirufu, (2022) expresa "El proceso contable es el conjunto de pasos que permiten el análisis y registro de las transacciones económicas de una empresa, a fin de presentar a la Gerencia los resultados obtenidos en un período determinado, para que se tomen las decisiones más adecuadas que permitan el crecimiento de la organización." (p.2)

Sistemas y registros contables

Según Gherzi (2018) nos dice:

La contabilidad refleja la inversión y el financiamiento de las empresas a través de la técnica de la partida doble. Esta se refiere a que cada transacción se revela, al menos, en dos cuentas o códigos contables, una o más de débito y otras de crédito. El total de los valores de débito debe ser igual al total de los valores de crédito, con lo que se mantiene un balance en el registro contable. El registro contable no está supeditado a la existencia de un documento formal. En los casos en que la esencia de la operación se haya efectuado según lo señalado en el marco conceptual para la preparación y presentación de los estados financieros de las NIIF (Norma Internacionales de Información Financiera), corresponde efectuar el registro contable correspondiente, así no exista comprobante de sustento.

En todos los casos, el registro contable debe sustentarse en documentación suficiente, muchas veces provista por terceros y en otras ocasiones generada internamente.

Las transacciones que realizan las empresas se anotan en los libros y registros contables que sean necesarios, sin perjuicio del cumplimiento de otras disposiciones de ley.

Los libros, registros, documentos y demás evidencias del registro contable serán conservados por el tiempo que resulte necesario para el control y seguimiento de las transacciones, sin perjuicio de lo que prescriben otras disposiciones de ley. (p.52)

4.2.4 Cualidades de la información contable.

Según Díaz, Castaño de Armas, Falcón Corrales, y Rodríguez Navarro (2021) nos dice que :

Utilidad: La información elaborada debe ser eficaz y eficiente a partir de los principios de la Contabilidad.

Identificación: Los Estados Financieros deben siempre estar bien identificados, refiriéndose al período determinado y a las transacciones económicas y financieras específicas de los mismos.

Oportunidad: La información contable debe brindarse en el tiempo establecido.

Credibilidad: Las informaciones derivadas de la Contabilidad deben ser fidedignas, incorporando a los registros contables exclusivamente aquellas transacciones realmente ocurridas, expresadas en su dimensión correcta, valorándose en una terminología precisa, comprensible y sin ambigüedades.

Confiabilidad: La información contable debe ser creíble y válida, basándose para ello en la captación de datos primarios: clasificados, evaluados y registrados correctamente.

Verificabilidad: El sistema contable establecido debe generar información contable que puede ser controlada y verificada por terceros, ajenos a su procesamiento.(p.6)

4.2.5 Elementos de la Contabilidad

Según Figueroa Y Collado (2019) nos dice:

Activo: Es uno de los elementos fundamentales del balance general, el cual constituye parte fundamental de las mismas, representa los bienes y derechos propiedad de una entidad económica a una fecha determinada. Se define como: “Conjunto de los beneficios económicos futuros esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo, derechos, bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos. “Total de recursos de que dispone la empresa para realizar sus operaciones o todos los bienes materiales, derechos y servicios de que hace uso la empresa para realizar sus operaciones.”

Pasivos: representan las deudas y obligaciones a cargo de una entidad económica. “Conjunto o segmento, cuantificable, de las obligaciones presentes de una entidad, de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados.

Capital contable: a través del cual las empresas reflejan todas aquellas aportaciones de sus socios o accionistas, así como las utilidades o pérdidas generadas en el ejercicio o en ejercicios anteriores. Algunas de las definiciones son las siguientes: “Representa los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines, los cuales han sido aportados por fuentes internas representadas por los propietarios o

dueños, así como los provenientes de las operaciones realizadas y otros eventos económicos y circunstancias que lo afecten.

Ecuación contable: La ecuación contable o ecuación patrimonial es una igualdad que consta de tres variables: activos, pasivos y patrimonio. La ecuación contable hace referencia al mismo concepto manejado en la ecuación patrimonial, pilar de la contabilidad junto con la partida doble. Luego, la ecuación contable no es otra que: $ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO$.

Ingresos. Incrementos brutos en capital: Los ingresos pueden ser considerados incrementos brutos al capital, dentro del concepto de capital contable se incluye la utilidad o la pérdida en que la empresa haya incurrido. Se obtendrá una utilidad cuando la suma de los ingresos sea superior a la de los dos últimos conceptos. Se define los ingresos de la siguiente forma: “Es el incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales.

Los ingresos son incrementos de patrimonio neto, distintos de las aportaciones de fondos a la entidad por parte de los propietarios, como consecuencia de las actividades económicas de venta de bienes o prestación de servicios o como consecuencia de las variaciones en el valor de los activos y pasivos que deben reconocerse contablemente.

Costos y gastos. Disminuciones brutas en capital: Los costos y gastos en que incurren las empresas constituyen un elemento importante para la determinación de la utilidad o la pérdida; al igual que los ingresos, los costos y gastos generan un efecto dentro del concepto de capital contable. Este efecto puede ser favorable cuando la suma de estos costos y gastos es inferior a la suma de los ingresos, o puede ser desfavorable para la empresa, cuando la suma de dichos costos y gastos es superior a la suma de los ingresos. En este último caso la empresa obtendría una pérdida que representa una disminución bruta en el capital contable.

Los gastos son disminuciones del patrimonio neto, distintas de las distribuciones de fondos de la entidad a los propietarios, como consecuencia de la actividad económica

de adquisición de bienes y servicio, o como consecuencia de las variaciones en el valor de la activos y pasivos que deben reconocerse contablemente.

Determinación de la utilidad o pérdida: La utilidad neta es el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa, después de haber disminuido sus costos y gastos relativos reconocidos en el estado de resultados, siempre que estos últimos sean menores a dichos ingresos, durante un periodo contable. En caso contrario, es decir, cuando los costos y gastos sean superiores a los ingresos, la resultante es una pérdida neta.(p.6)

4.2.6 Procedimientos Contables

Según Torres (1996) expresa que:

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencias de las generaciones anteriores. (p.35)

Registro de Ingresos y Egresos

El registro de ingresos y egresos es el proceso contable mediante el cual se anotan todas las transacciones financieras de una entidad, ya sea una organización, empresa o institución pública lo cual es esencial para la elaboración de estados financieros.

Ingresos Públicos

Según Trejo (2010) menciona que:

Para Ernesto Flores Zavala (2004), los ingresos públicos son un conjunto de percepciones económicas que el Estado obtiene, de acuerdo con dos grupos: los ingresos ordinarios y extraordinarios: “ordinarios son aquellos que se perciben regularmente, repitiéndose en cada ejercicio fiscal, Extraordinarios son aquellos que se perciben sólo cuando circunstancias anormales colocan al Estado frente a necesidades imprevistas que lo obligan a erogaciones extraordinarias” (p.24)

Egresos Públicos

Según Valdivia, Moreno, , Lira, y Manzanarez (2015) nos dice :

Las obligaciones asumidas por determinada unidad económica provienen de las relaciones comerciales, al adquirir a terceros bienes o servicios o al recibirles obras previamente contratadas; pero también por aportes o transferencias sin contraprestación. El conjunto de obligaciones asumidas por el estado para con terceros, como consecuencia de la recepción total o parcial de bienes, el devengamiento de servicios y los pagos no recuperables del gobierno (transferencias), constituyen el gasto público.

Efectivamente, el gasto público consiste en las erogaciones que realiza el Estado para atender las necesidades públicas; sin embargo, la actividad en sí misma de erogar implica algo más que pagar deudas, saldar compromisos contractuales o pagar sueldos y salarios. El gasto público implica la transformación de las rentas del Estado en servicios así mismo públicos, que satisfacen requerimientos presupuestarios tanto propios del Estado como organismo autónomo con necesidades económicas, como de la ciudadanía que, con sus aportes, coadyuva al cumplimiento de fines de interés general.(p.24)

4.2.7 Conciliaciones Bancarias

Según Elizalde Marín (2018) nos expresa que, de la investigación de Patón, Alfonso (1994), menciona que “la palabra conciliar se refiere compaginar dos o más aspectos, en este proceso se trata de igualar a través de cálculos aritméticos tanto las transacciones como los saldos que se encuentran en el estado de cuenta bancario como en los libros contables de la empresa”.

Según Brito, José A (1998), define “conciliación bancaria como un proceso mediante el cual se identifican las diferencias que se encuentran al confrontar el estado de cuenta bancario con cada uno de los registros financieros, administrativos y contables de las transacciones que se reflejan en los libros de la empresa ya sea impresos o electrónicos”.

Según Catacora, Fernando (1998), esboza que “la finalidad de la conciliación bancaria es comprobar, verificar y asegurar que la entidad bancaria y la organización estén en concordancia con las diferentes actividades y operaciones que se efectúan con relación a la cuenta bancaria de la empresa”. (p.4)

4.2.8 Elaboración de Estados Financieros

Según Centeno, García, Ramos y Alfaro (2014) expresa de la investigación de (Flores Rugama, 2013) “Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados obtenidos en las actividades de la misma a lo largo de un periodo” (p.43)

4.2.9 Control de la Ejecución de Presupuesto

Según Plaza (2012) nos dice que: “El presupuesto tiene por objeto determinar con anticipación los acontecimientos financieros que comprenden los gastos a realizar en un período dado, tendientes a satisfacer las necesidades colectivas, y los recursos que se estima recaudar para atender a dichos gastos” (p.4)

El Control de la Ejecución del Presupuesto se refiere al proceso de monitorear y supervisar cómo se utilizan los recursos financieros en comparación con el presupuesto aprobado.

Art. 42 Fases de la ley 376, Ley del Régimen Presupuestario Municipal
La ejecución del Presupuesto de Egresos se realizará en las siguientes fases:

- 1) Autorización del gasto.
- 2) Disposición y compromiso de gasto.
- 3) Reconocimiento o liquidación de la obligación.
- 4) Ordenación del pago.
- 5) Registro contable de la operación.

4.2.10 Control de Activos y Pasivos

El control de activos y pasivos es el procedimiento de administrar y supervisar los recursos (activos) que son los bienes y derechos que posee la municipalidad como, por ejemplo: las propiedades, edificios, vehículos etc. y las obligaciones financieras (pasivos) son las obligaciones y deudas que la municipalidad debe pagar como, por ejemplo: deudas a largo y corto plazo y obligaciones fiscales y laborales como impuesto y salarios.

4.2.11 Documentos y Archivo

Documento

Según Díaz y Ruipérez (2003) nos dice que:

Para los documentalistas un documento es cualquier soporte, de cualquier índole, que contiene información de interés para una determinada materia. Es, según M. Vázquez, la acepción más amplia posible para la palabra documento. Para los profesionales de las Ciencias de la Documentación un documento puede ser definido como una comunicación fijada, grabada, adherida a un soporte. Para los profesionales de las Ciencias de la Documentación un documento puede ser definido como una comunicación fijada, grabada, adherida a un soporte. O de manera aún más simple, como “soporte de una información”(p.20)

También podemos decir que documento es cualquier evidencia escrita que respalda una transacción financiera. Esto incluye:

Facturas: Recibos por ventas o compras.

Recibos: Comprobantes de pagos recibidos.

Comprobantes de pago: Documentos que acreditan el pago de servicios o bienes.

Contratos: Acuerdos legales que tienen implicaciones financieras.

Estados de cuenta: Resúmenes de transacciones de cuentas bancarias.

Cheques: Documentos que representan pagos realizados.

Archivo

Según Mundet y Archivística (2011) de la investigación nos dice que :

Para sir Hilary Jenkinson²² (1947) los archivos “son documentos acumulados por un proceso natural en el curso de la tramitación de los asuntos de cualquier tipo, público o privado, en cualquier fecha, y conservados después para su consulta, bajo la custodia de las personas responsables de los asuntos en cuestión o por sus sucesores”. Para Theodor Roosevelt Schellenberg²³ (1956): “Son aquellos documentos de cualquiera institución pública o privada que hayan sido considerados ameritar para su preservación

permanente con fines de investigación o para referencia y que han sido depositados o escogidos para guardarse en una institución archivística”

Archivo se refiere a la organización y conservación de todos los documentos contables de manera sistemática y accesible. (P.27)

4.3 Control Interno

4.3.1 Concepto de Control Interno.

El Control interno en las organizaciones ha tenido una gran función, ya que ayuda a establecer un cuidado operacional con el fin de brindar seguridad a la administración del manejo de los recursos de una empresa. Como dice Coopers y Lybrand, (1997) “el control interno puede ayudar a que las entidades consigan sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y apreenir la pérdida de recursos” (S.P).

El Control interno se define así:(según informe coso): “Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos” (P.5).

Varias Organizaciones en la actualidad, creen que es innecesario el establecimiento del control interno, ya que afirman que es una pérdida de tiempo y conlleva a la burocracia que viene a retrasar la realización de las operaciones. Mas no saben la importancia del control interno en las organizaciones como dice Santillana, J. (2003) “no se puede hacer una planificación, un proceso, una obtención de recursos humanos, materiales o financieros y tampoco no se administrar sin el establecimiento de un control” (S.P).

A rasgos generales, el control interno constituye un sistema diseñado por la alta gerencia, de tal forma que se verifiquen la aplicación de normas y manuales organizacionales. El objetico es encaminar la utilización eficiente y eficaz de los recursos por parte del personal para asegurar el desarrollo financiero de la entidad, el cumplimiento de leyes y normas del entorno legal, enviando la distorsión de la información financiera al usuario. (kell, W. y Ziegler, R. 1987) (P.122).

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas (Kell, W. y Ziegler, R. 1987)(P.122).

4.3.2 Estudio y Evaluación de Control Interno.

El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios de producción. Entre las responsabilidades de la gerencia están:(Perdomo M, A. fundamentos de control interno 7ma edición 2000.)

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.
- Otros aspectos de desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y liquidez (S.P).

4.3.3 Objetivos de Control Interno.

Según Blanco, Mantilla (2005) (S.P).

- 1-Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado.
- 2-Confiabilidad de la rendición de cuentas.
- 3-Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

4.3.4 Elementos del control Interno

Para Estupiñán, R. (2015). Para el logro de un buen sistema de control interno se requiere de un plan de organización que involucre a toda la empresa y contribuir con los resultados esperados, menciona los siguientes elementos del control interno:

a) Elemento de organización: un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro.

b) Elementos, sistemas y procedimientos: un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

c) Elementos de personal:

- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización. Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.

- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunicadas al personal.

d) Elementos de supervisión: una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico (P. 20).

4.3.5 Obligatoriedad y Compatibilidad de las NTCl.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCl) (2015), Capítulo Preliminar de las NTCl. Las NTCl constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en material de control interno, para que el Sector Público prepare los procedimientos y reglamentos específicos para el funcionamiento y evaluación de sus sistemas de administración. Igualmente, toda norma, disposición interna o procedimientos administrativo que establezca el sector público, deberá estar en concordancia con estas normas (p.1).

4.3.6 Fundamentos de las NTCl.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCl) (2015), Capítulo Preliminar de las NTCl. Las NTCl han sido actualizadas sobre la base de las nuevas disposiciones del Marco Integrado de Control Interno, COSO 2013, el cual enfatiza los cinco componentes del COSO original (base

para la estructura propuesta por INTOSAI) deben estar presente y funcionando conjuntamente de manera integrada; además se formalizan con carácter obligatorio los 17 principios relevantes que ayudan a describir los conceptos y practicas claves asociadas a cada componente de Control Interno bajo el modelo COSO (p.2).

4.3.7 Concepto de las NTCI.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo Preliminar de las NTCI. Las NTCI definen el nivel mínimo de calidad o marco general requerido para el Control Interno del Sector Público y proveen las bases para que los sistemas de Administración (SA) puedan ser evaluados. Mediante la correcta aplicación de las Normas se alcanzan los objetivos de Control Interno (p.2).

4.3.8 Ámbito.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo I. Marco Legal de las NTCI. 1.5 Ámbito Las NTCI se aplican a todas las Entidades que conforman la Administración Pública como las define el Artículo 3 de 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”, así como las Empresas Públicas y demás entidades de carácter estatal.

El alcance de las NTCI incluye los controles internos incorporados en los Sistemas de Administración para planificar y programar, organizar, ejecutar y controlar las operaciones y las UAI, exceptuando el Control Externo Posterior y el Control Interno Posterior Independiente de los Sistemas de Administración (SA), los que se desarrollan en las metodologías previstas en las NAGUN y el MAG (p.6).

4.3.9 Definición y Objetivos del Control Interno.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.1 Definición y Objetivos del Control Interno establece que:

“Control Interno es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la Máxima autoridad. La administración y demás personal de una entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad los cuales deberán ser ubicados en las categorías siguientes:

1. Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado.
2. Confiabilidad de la información para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
3. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables (p.7).

4.3.10 Conceptos Fundamentales Sobre el Control Interno.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.2 Conceptos Fundamentales sobre el Control Interno, 2.2.1 Un proceso:

El Control Interno es definido como un proceso, ya que, a través de una serie de actividades de actividades incorporadas en los procesos direccionales, misionales y de apoyo de la Entidad, permiten asegurar razonablemente su funcionamiento (p.8).

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.2 Conceptos Fundamentales sobre el Control Interno, 2.2.2 Personas:

El Control Interno es ejecutado por la Administración, la cual comprende a la Máxima Autoridad, directores y demás personal de la Entidad, definiendo para cada nivel de la Administración el papel que, de desempeñar, el cual es trascendental para que su funcionamiento se efectivo.

La Máxima Autoridad y directores deben establecer los objetivos de la Entidad, seleccionar y divulgar la estrategia para cumplir su misión y visión, definir la tolerancia del riesgo, bases para determinar el Control Interno necesario para la consecución de sus objetivos (p.8).

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.2 Conceptos Fundamentales sobre el Control Interno, 2.2.3 Seguridad Razonable:

El Control Interno por estar en un ambiente dinámico le obliga a estar en constante cambio, es por ello que no existe Control Interno perfecto, conllevando a que solamente pueda proporcionar seguridad razonable a la Administración de conseguir los objetivos de la Entidad.

La probabilidad de alcanzar los objetivos está directamente vinculada al involucramiento de la Máxima autoridad en los procesos estratégicos, la efectividad de la toma decisiones y la madurez del Sistema de Control Interno Implementado.

Un adecuado Entorno de Control, una Metodología de Evaluación de Riesgos implementada, un Sistema de Elaboración y Difusión de Información oportuna y fiable, y un proceso de Monitoreo eficiente, sumados en las Actividades de Control efectivas, son herramientas fundamentales para el fortalecimiento del Control Interno que coadyuvan a un buen funcionamiento del Sistema de Administración (p.9).

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.2 Conceptos Fundamentales sobre el Control Interno, 2.2.4 Objetivos:

La Entidad fija su Visión y Misión, estableciendo los Objetivos Estratégicos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser par la Entidad, como un todo, o específicos para las actividades de ésta.

Es responsabilidad de la Máxima Autoridad y directores establecer los objetivos estratégicos de la Entidad, y es necesario fijarlos con carácter previo al diseño e implementación del Sistema de Control Interno, con el fin de controlar mitigar de mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos. Estos deben de complementarse, estar relacionados entre sí y ser coherentes con las capacidades y expectativas de la Entidad.

Los objetivos deben de ser ubicados dentro de tres categorías:

- a) Operativos, deben reflejar el entorno institucional en que se desenvuelve la Entidad; y están relacionados con el uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos, para la consecución de los objetivos de la misma.
- b) Información, hace referencia a la calidad de la información financiera y no financiera, interna y externa, y puede abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por las políticas propias de la Entidad.
- c) Cumplimiento, relacionado con el acatamiento de las Leyes y regulaciones aplicables por parte de la Entidad (p.9-10).

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.2 Conceptos Fundamentales sobre el Control Interno, 2.2.5 Estructura de la Entidad:

La estructura organizativa de la Entidad debe estar relacionada con los objetivos de la misma, ya que sumado a los Componentes de Control Interno determinan el ámbito de aplicación de éste. Este incluye todos los niveles de la Entidad desde la ubicación de la Máxima Autoridad, unidades estratégicas y operativas.

Dentro de su estructura, toda Entidad deberá contemplar que su Administración incluya actividades que mantenga en mejora continua, basándose en el círculo de Deming, que incluye los siguientes elementos: Planificación, Ejecución, Monitoreo y Adaptación.

Planificación: Incluye las metas y planes específicos para el logro de los objetivos de la estrategia con la planificación específica.

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

Monitoreo: Involucra a las actividades establecidas por la Administración para la revisión y supervisión de la ejecución de las operaciones en relación con el Plan Estratégico e incluyendo un nivel aceptable de riesgo.

Adaptación: Requiere de los procesos mediante los cuales se exigen acciones de seguimiento y corrección, traducidos a cambios que deberán ser ejecutados en la estrategia corporativa, planes de trabajo o tácticas de ejecución. Este elemento es esencial puesto que determina la capacidad de recuperación y agilidad de la Entidad de atender un cambio, en un entorno constante de variación (p.10-11).

4.3.11 Forma de Ejecución del Control Interno.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.2.6 Forma de Ejecución del Control Interno que:

Control Interno Previo

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

Control Interno Posterior

Es diseñado para identificar y descubrir eventos no deseados después que ha ocurrido; una actividad de detección podrá ocasionar una corrección de información en algunos casos, pero la principal activada es la creación, modificación o mejora del control que mitigara el riesgo evitando la repetición del suceso a futuro. Los directores o jefes de cada Unidad de una Entidad son los responsables de ejercer Control Interno Posterior sobre las metas, objetivos o resultados alcanzados por las operaciones o actividades bajo su directa competencia, con el propósito de evaluarlas para mejorarlas.

El sentido de posterior no debe entenderse con el alejado del tiempo real en que ocurren las operaciones. Los Sistemas de Administración deben contemplar en los procedimientos que se utilizan para realizar las operaciones, normas específicas para

asegurar que el tiempo que se cumplen las transacciones, se obtiene seguridad de que se alcanzan los resultados esperados (p.11-12).

4.3.12 Principios y Puntos de Enfoque.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.2.7 Principios y Puntos de Enfoque establece que:

Las Normas Técnicas de Control Interno están estructuradas en los Componentes que define los modelos de control interno COSO: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión-Monitoreo. Para cada componente se tienen establecidos una serie de Principios que representan los conceptos fundamentales del mismo, es por ello que forman parte de las Normas Específicas de Control Interno.

Los principios contienen una serie de puntos de enfoque que detallan las características de los mismos, y servirán para determinar la efectividad del Control Interno. Es fundamental que cada principio esté presente y funcionando, en consecuencia, el componente relacionado estará presente y funcionado, por lo que estos términos deberán entenderse de la siguiente manera:

- **Presentes:** Los componentes y principios relevantes existen en el diseño y en la implementación del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados.
- **Funcionando:** Los componentes y principios relevantes continúan existiendo en la dirección del sistema de control interno para lograr los objetivos especificados (p. 12).

4.3.13 Estructura del Control Interno.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. **2.3 Estructura del Control Interno:**

La estructura de Control Interno deberá estar diseñada de tal forma, que mantenga una relación directa entre los Objetivos de la Entidad (operativos, de información y

cumplimiento), su Estructura Organizacional (a nivel de entidad, división unidad operativa y funciones) y los Componentes de Control Interno con todos sus principios son pilares fundamentales de las Normas Específicas de Control Interno de la NTCI.

Debe tenerse en cuenta que la falta o deficiencia de alguno de los componentes, el alcance inadecuado o incorrecta estructura organizativa, pondrá en riesgo el logro de una o más de los objetivos de la Entidad (p.12).

4.3.14 Componentes del Control Interno.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. 2.4 Los Componentes de Control Interno son:

1. Entorno de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión-Monitoreo

Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Entorno de Control:

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

Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Evaluación de Riesgos:

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

Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Actividades de Control:

Se deben establecer y ejecutar Actividades de Control, para contribuir a la administración de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Entidad.

Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Información y Comunicación:

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

Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Supervisión- Monitoreo:

Evaluar el desempeño del Control Interno de manera continua y/o independiente; sus resultados son comunicados a los responsables de aplicar las medidas correctivas – incluyendo a la Máxima Autoridad según corresponda y supervisar que las deficiencias hayan sido corregidas correcta y oportunamente (p.13-14).

4.3.15 Normas Específicas del Entorno de Control.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Normas Específicas del Entorno de Control:

Como parte de un Entorno de Control, debe diseñarse una estructura organizativa que esté alineada con los objetivos de la Entidad que incluya una adecuada asignación de responsabilidades.

El Entorno de Control marca la pauta del funcionamiento de la Entidad e influye en la concientización de sus Servidores Públicos. Para que se cuente con un entorno positivo se deberá atender los siguientes principios:

1. La Entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. La Máxima Autoridad demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y funcionamiento del Sistema de Control Interno.
3. La Máxima Autoridad establece supervisión en las estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.
4. La Máxima Autoridad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de la Entidad.
5. La Máxima Autoridad y la Administración definen las responsabilidades de los Servidores Públicos a nivel de Control Interno para la consecución de los objetivos (P.15).

Principio 1: La Entidad demuestra Compromiso con la Integridad y los Valores Éticos.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de la Máxima Autoridad y la Administración, quienes determinan en todos los niveles de la Entidad a través de instrucciones, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Control Interno.

Que comprende:

- a) Compromiso con los valores y principios éticos.
- b) Establecimiento de estándares de conducta.

- c) Evaluación de las adherencias a estándares de conducta.
- d) Se aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna (P.15).

Principio 2: La máxima autoridad demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desarrollo y funcionamiento del sistema de control interno.

La Máxima Autoridad deberá demostrar independencia de la Administración y es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el desarrollo y desempeño del Control Interno, de acuerdo con los objetivos y metas de la Entidad; esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución en virtud de lo cual:

- a) La Máxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión.
- b) Aplica los conocimientos especializados pertinentes.
- c) Opera de forma independiente.
- d) Supervisa el funcionamiento del Sistema de Control Interno (P.17).

Principio 3: La Máxima Autoridad Establece Supervisión en las Estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.

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

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

En detalle:

- a) Considera todas las estructuras de la Entidad.
- b) Establece líneas de reporte.
- c) Define, asigna y fija los límites de las autoridades y responsabilidades (P.18-19).

Principio 4: La Máxima Autoridad Demuestra Compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de las entidades.

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

Para ello:

- a) Establece políticas y prácticas.
- b) Evalúa competencias y atiende las deficiencias detectadas.
- c) Recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes.
- d) Planifica y prepara el relevo del personal (P.20).

Principio 5: La máxima autoridad y la administración definen las responsabilidades de los servidores públicos a nivel de control interno para la consecución de los objetivos

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

Entre ellas están:

- a) Comunica las responsabilidades de Control Interno e implementa acciones correctivas.
- b) Establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas.
- c) Evalúa las medidas del rendimiento, los incentivos y recompensas de acuerdo a la pertinencia de las mismas.

- d) Evalúa e implementa ajustes para ejercer presión hacia el logro de objetivos.
- e) Evalúa el rendimiento y recompensas a la aplicación de medidas disciplinarias (P.22-23).

4.3.16 Normas Específicas de Evaluación de Riesgos.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. **2.5.2 Normas Específicas de Evaluación de Riesgo:**

Las instituciones deben prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este proceso deberá ser dinámico e iterativo y que sirva de base para determinar cómo se gestionaran los riesgos en la Entidad.

Cada Entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben formar parte de la evaluación. Se entenderá por riesgo toda causa probable que interrumpa o impida la consecución de los objetivos de la Entidad (P.24).

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

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

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

- a) Que tengan alineación con la meta y las prioridades estratégicas, que sean específicos, medibles u observables, asequibles, relevantes y temporales.
- b) Que exista una articulación de la tolerancia al riesgo para cada uno de los objetivos.
- c) Coherencia entre los objetivos, leyes y regulaciones aplicables a la Entidad.

- d) Que pueden ser diseminados en cascada a través de la institución y sus subdivisiones para alinear su contribución.
- e) Correspondencia de los objetivos con otras circunstancias que requieran especial atención de la Entidad.
- f) Confirmación de la pertinencia de los objetivos antes de que estos sean usados como base para la evaluación de los riesgos.

La Administración deberá prever, conocer y abordar los riesgos con lo que se podrán enfrentar los objetivos de la Entidad, y para su identificación deberá considerar los siguientes factores que influyen en la evaluación:

- Políticas, Normas y Procedimientos de la Entidad.
- Actividades de aprobación y autorización en todos los niveles.
- Administración de la seguridad de los activos tangibles e intangibles.
- Conciliaciones y verificaciones físicas, electrónicas y documentales.
- Segregación de funciones y responsabilidades, Política de Rotación de Personal.
- Proceso de la identificación de eventos.
- Metodología e información para la valoración de riesgos.
- Respuesta al riesgo.

Los objetivos deberán ser consistentes con la Misión de la Entidad, los cuales pueden clasificarse dentro de los siguientes:

- a) Objetivos Operacionales
- b) Objetivos de Información
- c) Objetivos de Reporte Financiero Externo
- d) Objetivos de Reporte No Financiero Externo
- e) Objetivos de Reporte Interno
- f) Objetivos de Cumplimiento (P.24-25)

Principio 7: La Entidad Identifica Riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.

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

Para efectuar una adecuada evaluación de riesgos, se debe:

- a) Identificar y analizar riesgos.
- b) Analizar factores internos y externos.
- c) Involucrar a los niveles adecuados de gestión.
- d) Estimar la importancia de los riesgos identificados.
- e) Determinar como responder a los riesgos (P26-27)

Principio 8: La Entidad Considera la posibilidad de irregularidades en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.

La Administración debe considerar los posibles actos irregulares, ya sean del personal de la Entidad o de los Proveedores de Servicios Externos que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.

Por tanto:

- a) Considera distintos tipos de irregularidades.
- b) Evalúa incentivos y presiones para cometer irregularidades.
- c) Evalúa oportunidades para cometer irregularidades.
- d) Evalúa actitudes y racionalizaciones (P.29-30).

Principio 9: La Entidad Identifica y Evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

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

Por tanto:

- a) Evalúa cambios en el contexto.
- b) Evalúa cambios en el modelo de la Entidad.
- c) Evalúa cambios en el liderazgo (P.31).

4.3.17 Normas Específicas de Actividades de Control.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI. **2.5.3 Normas Específicas de Actividades de Control:**

Son acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos de la Entidad que contribuyen a la mitigación de los riesgos a los que están expuestos los objetivos de la Entidad. Las Actividades de Control se llevan a cabo por personas con ayuda de la tecnología y mecanismos de control, y deben ejecutarse con seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos que, de acuerdo a la Evaluación de Riesgos realizada, requieren de atención por el impacto potencial que pueden tener en los objetivos.

Las Actividades de Control se ejecutan en todos los niveles de la Entidad, en las diferentes etapas de los procesos de la misma, haciendo uso de tecnología para asegurar la asertividad. De acuerdo a la necesidad, la Actividad de Control puede ser preventiva o de detección, esta debe estar de acuerdo al riesgo que previene. Los controles deben:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

Para asegurar que las Actividades de Control cumplan con el objetivo de su aplicación, deben atenderse los siguientes principios:

- Selecciona y desarrolla las Actividades de Control, contribuyendo a la mitigación de los riesgos de los objetivos de la Entidad.
- Selecciona y desarrolla controles sobre la tecnología.
- La implementación de las Actividades de Control se establecerá a través de políticas y procedimientos (P.31-32).

Principio 10: La Entidad Selecciona y Desarrolla Actividades de Control que Contribuyen en la Mitigación de Riesgos al logro de Objetivos, a un nivel aceptable.

La Administración deberá definir y desarrollar las Actividades de Control orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la Entidad. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos.

Las Actividades de Control deberán considerar lo siguiente:

- a) Integración con la Evaluación de Riesgos.
- b) Factores específicos de la Entidad.
- c) Determinadas por los procesos relevantes de la Entidad.
- d) Combinación de distintos tipos de Actividades de Control. (preventivos y/o detectivos)
- e) A qué nivel aplicar las actividades de control.
- f) Separación de funciones (registro, autorización y aprobación) (P.31-32).

Principio 11: La Entidad Selecciona y Desarrolla Actividades Generales de Control Sobre la Tecnología, para apoyar el logro de objetivos

La Administración selecciona y desarrolla actividades generales sobre la Tecnología de la Información para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Todo Sistema

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

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

- a) Determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de la Entidad y los controles generales de tecnología para automatizar las actividades de control.
- b) Establece las actividades de control de infraestructura y de tecnología pertinentes.
- c) Establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad.
- d) Establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología (P.37-38).

Principio 12: La Entidad Implementa Actividades de Control a través de Políticas que Establezcan lo Requerido y Procedimientos que pongan estas Políticas en Acción.

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

Es decir:

- a) Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las instrucciones por parte de la Administración.
- b) Establece responsabilidad y rendición de cuentas para la ejecución de las políticas y procedimientos.
- c) Desarrolla las Actividades de Control en forma oportuna.
- d) Toma acciones correctivas.
- e) Desarrolla las Actividades de Control utilizando personal competente.
- f) Reevalúa las políticas y los procedimientos (P.39).

4.3.18 Normas Específicas de Información y Comunicación.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Normas Específicas de Información y Comunicación:

La Información es necesaria en la Entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en función del logro de objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y, provee a la Entidad la información necesaria para la realización de los controles diarios. La comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

La información deberá estar compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base a la relevancia de los requerimientos de información en todos los niveles de la Entidad, de acuerdo a su necesidad. En cambio, la comunicación debe ser un proceso iterativo y continuo que permita proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externa.

Las Normas Específicas de Información y Comunicación, deben atender los siguientes principios:

1. La institución obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad.
2. La comunicación interna se difunde a través de toda la Entidad sobre las responsabilidades de control.

3. La comunicación externa debe responder a las necesidades y compromisos de informar (P.40-41).

Principio 13: La Entidad Obtiene o Genera y Utiliza Información Relevante, y de Calidad para Apoyar el Funcionamiento del Control Interno.

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

El principio debe atender lo siguiente:

- a) Identificar los requerimientos de información.
- b) Capturar fuentes internas y externas de datos.
- c) Transformar datos relevantes en información.
- d) Mantener la calidad en todo el procesamiento.
- e) Considerar la relación costo-beneficio (P.41).

Principio 14: La Entidad Comunica Internamente Información, Incluyendo Objetivos y Responsabilidades Sobre el Control Interno Necesaria Para Soportar el Funcionamiento del Control Interno.

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

Por tanto, debe realizarse lo siguiente:

- a) Comunicación de la información del Sistema de Control Interno.
- b) Comunicación entre la Administración y la Máxima Autoridad.
- c) Provee líneas de comunicación separadas.

- d) Selecciona los métodos de comunicación de uso interno relevantes (P.42-43).

Principio 15: La Entidad se Comunica con los Grupos de Interés Externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno.

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

Es decir:

- a) Comunica a terceras partes.
- b) Comunica a la Máxima Autoridad.
- c) Provee líneas de comunicación separadas.
- d) Selecciona los métodos de comunicación relevantes (P.44).

4.3.19 Normas Específicas de Supervisión – Monitoreo.

De acuerdo a la Contraloría General de la República (CGR) Normas Técnicas de Control Interno. (NTCI) (2015), Capítulo II. Aspectos Técnicos de las NTCI.

Normas Específicas de Supervisión - Monitoreo:

Son evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas utilizadas para determinar si cada una de las Normas Específicas del Control Interno, incluyen controles para efectivizar los principios de cada Norma o componente y garantizar que estén presentes y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente a la Máxima Autoridad.

La evaluación del Control Interno deberá tomar en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la Entidad.
- Evaluaciones separadas, realizadas por fiscalizadores externos e internos.
- Condiciones reportables o hallazgos materiales comunicados.

- Papel asumido por cada miembro de la Entidad en los niveles de control (P.46).

Principio 16: La Entidad Selecciona, Desarrolla y Realiza Evaluaciones Concurrentes o Separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.

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

Por tanto:

- a) Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas.
- b) Establece una base de entendimiento.
- c) Usa personal con conocimiento de lo evaluado.
- d) Ajusta el alcance y la frecuencia.
- e) Evaluaciones objetivas (P.46).

Principio 17: La Entidad Evalúa y Comunica las Deficiencias de Control Interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la máxima autoridad si corresponde.

Para ello la Entidad:

- a) Evalúa los resultados de las evaluaciones.
- b) Comunica las deficiencias.
- c) Monitorea las acciones correctivas (P.47).

4.3.20 Entorno del Control Interno Contable.

Dice Kell, W. y Ziegler, R. (1987):

Cada sistema de control contable opera dentro de un conjunto de condiciones o circunstancias que en conjunto se conoce como entorno de control interno. Un buen entorno de control interno complementa procedimientos prescritos de control, en tanto un entorno deficiente afecta factores externos como internos. Los factores que incluyen:

- Liderazgo de la Administración
- Estructura organizacional
- Presupuesto y reportes internos
- Auditoría Interna
- Personal
- Prácticas apropiadas
- Circunstancias de la compañía

Liderazgo de la administración: La administración es responsable de establecer un entorno favorable de control dentro de la organización. El consejo de directores y particularmente su comité de auditoría, deberán proporcionar liderazgo al establecer un nivel elevado de concientización respecto al control (P. 126).

4.3.21 Análisis FODA

Según Sarli, González (2015) expresa que :

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y

Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (p.18)

Según Paola y Karina (2018) nos dice:

El análisis FODA constituye una herramienta de planificación estratégica dentro de las organizaciones que proporciona un direccionamiento a través de la identificación de la misma, en donde se establecen las fortalezas y debilidades que constituyen factores internos y que su cambio únicamente es responsabilidad de la organización, así también las oportunidades y amenazas que componen aquellos factores externos a la organización, mismos que dependen de las tendencias del entorno para su cambio.

Thompson & Strickland (1985) en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” define:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (p.438)

-Análisis FODA del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía Municipal de Tola

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos contables son preciso y exactos. • Se cuenta con un Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAFM) donde está el Módulo de Contabilidad el cual se facilita los registros contables de la institución. • El departamento de Contabilidad cuenta con una buena gestión documental que permite soportar las operaciones económicas. • El personal tiene experiencia y conocimiento en contabilidad. • Existe Motivación por parte del personal a los cambios necesarios • Existen normativas cantables y leyes bien claras que guíen la elaboración del manual 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación constante a trabajadores que brindan las entidades del sector público (PGR-Municipalidades) Procuraduría General de la Republica para las Municipalidades. • Revisar y Optimizar los procesos contables actuales para aumentar la eficiencia. • Trabajo en equipo. • Capacitar al Personal. • Implementar el Manual de Procedimientos de Contabilidad. • Implementar nuevas estrategias administrativas y controles

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Errores ocasionales en los registros contables. • Falta de Capacitación al personal. • No existe un manual de procedimientos en el área de contabilidad. • Algunos Procedimientos pueden ser lentos. • Poco personal en el área • La información procesada no es utilizada para la toma de decisiones. • Poco control del proceso contable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso del personal de contabilidad o de administración para seguir y aplicar los procedimientos establecidos. • La falta de implementación de un manual contable puede haber sanciones derivadas de auditorías externas • Motivación al Cambio. • Nuevas normativas o leyes pueden afectar los procesos contables y requerir ajustes. • No se cuenta con recursos financieros o humanos para implementar mejoras y mantener los sistemas actuales.

4.4 Manual de Procedimientos

4.4.1 Conceptos básicos y elementos del Manual de Procedimientos

Según Palma (2010) nos dice:

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos

financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución.

Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación". (p.1)

Según MFP. (2005) nos dice: Los Manuales de procedimientos han evolucionado durante muchos años dentro de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales, con la finalidad de satisfacer un control tanto en recursos humanos como en materiales económicos y financieros. Un Manual de procedimientos está basado en el detalle de las actividades administrativas y operativas; cumple, entre otros, con el objetivo de proporcionar información útil para los jefes departamentales y todas las personas que lo necesiten para la toma de decisiones oportunas y confiables, además de que permite detectar debilidades importantes y tomar acciones correctivas necesarias por el equipo administrativo y operativo.

El Manual de procedimientos contables debe comprender las normas, las políticas e información, de manera sistemática y coherente a las necesidades dentro de una actividad específica para lograr que se alcancen las metas esperadas de eficiencia, eficacia, productividad y protección en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por los altos mandos, que permiten a dichas corporaciones ponerse a la cabeza del mundo industrial. (p.2)

4.4.2 Estructura de manual de procedimientos

Según Molina, Torres, Zambrano & Martínez (2016) nos dice que:

Los puntos considerables para un manual bien estructurado son los siguientes:

- Identificación: Logotipo, nombre, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma.
- Índice o contenido: relación de capítulos.
- Prólogo y/o introducción: Exposición sobre el contenido del manual, objeto y áreas de aplicación.
 - Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
 - Áreas de aplicación de los procedimientos: Esfera de acción que cubren los procedimientos.
 - Responsables: unidades administrativas y/o puestos que intervienen.
 - Políticas de operación: Lineamientos generales de acción y responsabilidad de las instancias que participan en los procedimientos.
 - Conceptos: Glosario de términos de carácter técnico, empleados en el procedimiento.
 - Procedimiento: Narrativa de cada una de las operaciones, explicando en que consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuanto se necesita para llevarlas a cabo.
 - Formulario de impresos: se adjuntan como apéndices.
 - Diagramas de flujo: Representaciones gráficas de procedimientos dentro de las diferentes unidades. (p.10)

4.4.3 Objetivos de los Manuales de métodos y procedimientos

Según Molina, Torres, Zambrano & Martínez (2016) nos expresa que:

- Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la Empresa para la consecución de los Objetivos para los cuales fue creada y a la vez detectar cuales se

requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo

- Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en el caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la reestructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la Empresa.

- Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica la existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo (número de plazas), especialización y responsabilidad.

- Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento ser eficiente o modificar las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.

- Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (Valuación de desempeño (presupuesto de sueldos) y facilitar las Auditorías Operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.

- Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal).

- Poder evaluar el valor (salario) de las actividades realizadas (no por nombre del puesto) en el mercado abierto y mantener dentro de parámetros competitivos a la Empresa (estabilidad laboral del personal y posicionamiento laboral de la Empresa).(p.10)

4.4.4 Otros objetivos del Manual de procedimientos

Según Molina, Torres, Zambrano & Martínez (2016) nos dice que:

Los Manuales de Procedimientos deben cumplir con otros objetivos no menos importantes para el buen desarrollo de la gestión administrativa, entre los cuáles se puede mencionar.

- Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en procura de una mayor eficiencia administrativa.
- Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la institución.
- Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.
- Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno. (p.11-12)

4.4.5 Elementos que puede contener un manual de procedimientos

Según Molina, Torres, Zambrano & Martínez (2016) nos expresa que:

- Todo manual debe contener la información básica de cualquier documento, como es una portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como logotipo de la empresa. Adicionalmente un índice y una introducción al mismo.
- Para que el manual tenga sentido, debe tener un objetivo claro del procedimiento que se detallará, pues como se ha indicado, es una descripción de tareas pero que

ordenadas y en secuencia llevarán a una meta, la cual desde el principio debe quedar clara para el lector y plasmada en el objetivo.

- Toda tarea debe siempre tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar, esto es, explicar detenidamente qué personas y/o departamentos de la empresa se involucrarán y quiénes son los responsables de cada acción a realizarse.

- Ahora bien, ya que se tiene claridad del objetivo a buscar y los responsables que participarán en las actividades a describir, habrá entonces que describir las actividades o como se dice correctamente, explicar el procedimiento. Esto es, describir paso a paso lo que se debe realizar y quién es el responsable de cada tarea y acción.

- En las empresas, los procesos exigen llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados, entre otros. Esto es, para cada una de las acciones puede corresponder completar un formato, enviar un correo electrónico, elaborar un oficio, en fin, documentos que sustentan el que las acciones se hayan llevado a cabo, así que el manual debe contener los formatos de cada uno de esos documentos que se utilizarán.

- Ya con toda esta información se deben incluir en el manual diagramas de flujo, que permitan saber cuál es la secuencia de la información o de los documentos a lo largo del procedimiento que se describe.

Los elementos básicos de todo manual de procedimientos, que es el objetivo, asignar responsabilidades, describir el proceso, utilizar formatos y finalmente un diagrama que permita visualizar el flujo del trabajo.(p.11)

Manual de procedimiento contable

Según Díaz Pando, Castaño de Armas, Falcón Corrales y Rodríguez Navarro (2021) nos dice:

El Manual de procedimientos contables debe comprender las normas, las políticas e información, de manera sistemática y coherente a las necesidades dentro de una actividad específica para lograr que se alcancen las metas esperadas de eficiencia, eficacia, productividad y protección en las operaciones para estimular la adhesión a las

exigencias ordenadas por los altos mandos, que permiten a dichas corporaciones ponerse a la cabeza del mundo industrial.

En la actualidad, las empresas tienen la necesidad de operar con eficiencia, estableciendo el uso de manuales de normas, procedimientos y políticas contables necesarias para construir un sistema financiero confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere la misma, de acuerdo con su estructura, cantidad de operaciones, recursos, demanda de productos y servicios por parte de los clientes o usuarios.

Se debe tener en cuenta que un Manual de procedimientos contables va más allá de una imagen visual. La mejor identidad es aquella que coincide con las creencias y objetivos de su organización. Es, además, aquella que se apega fielmente a sus características y logra empatar lo que hace con lo que dice. El éxito del Manual de procedimientos contables radica en que cada miembro de la empresa conozca su uso y aplicación. Este nuevo enfoque se extiende a todos los sectores de la economía y los servicios, procurándose su implementación en todos los entes económicos del país.

Los manuales de procedimientos contables son documentos primordiales que deben poseer las entidades. Estos constituyen la base normativa contable de la entidad, por tanto, el diseño o rediseño que se haga de estos manuales debe estar acorde con las características propias de cada institución. (p.4)

V. PREGUNTAS DIRECTRICES

¿Cuáles son las leyes y normativas vigentes que regulan los procedimientos contables en la Alcaldía Municipal de Tola?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los procedimientos contables actuales en la Alcaldía Municipal de Tola y como pueden mejorarse para cumplir con las normativas vigentes?

¿Cómo se puede evaluar el cumplimiento del control interno en la Alcaldía Municipal de Tola según las normas técnicas de control interno, y cuál es su impacto en los procedimientos contables de la institución?

¿Cómo se puede elaborar un manual de procedimientos de contabilidad para la Alcaldía Municipal de Tola, que incluya políticas y normas específicas, y que sea fácil de implementar de manera efectiva?

VI. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro No. 1: Operacionalización de Variables					
Manual de Procedimientos de Contabilidad					
Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
Identificar el Marco Legal y normativo que regulen los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola, en el año 2024.	Normas y leyes Regulatorias	Son los fundamentos legales y regulatorios que deben seguirse para asegurar que las prácticas contables de una empresa sean correctas y legales.	Aseguran que las prácticas contables de la empresa cumplan con las leyes y regulaciones vigentes, evitando sanciones y problemas legales	*Búsqueda de la información *Entrevista	*Guía de revisión documental de Leyes y Manuales *Entrevista

<p>Analizar los procedimientos de contabilidad en la Alcaldía Municipal de Tola, para realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas del área.</p>	<p>Procedimientos Contables</p>	<p>Son una serie de pasos y métodos que se siguen para registrar, clasificar y reportar las transacciones económicas y financieras en una institución pública</p>	<p>Son esenciales para asegurar que todas las operaciones contables se lleven a cabo de manera eficiente, legal y conforme a las normativas aplicables al sector público</p>	<p>Claridad y Eficiencia en los procesos contables</p> <p>Tipo de Estructura Organizacional (Manual de cargo y funciones)</p>	<p>*Guía de revisión documental de manuales</p> <p>*Entrevista</p> <p>*Observación</p>
---	---------------------------------	---	--	---	--

<p>Evaluar el Control Interno de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno para identificar el cumplimiento de los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola.</p>	<p>Control interno</p>	<p>El control interno es un proceso integrado y dinámico que realizan la máxima autoridad, la administración y el personal de una entidad, con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable en el logro de los objetivos de la entidad. (Contraloría General de la República NTCl 2015.</p>	<p>Es un instrumento que sirve para la evaluación tanto del diseño, como del funcionamiento de las Sistemas de Administración en función del control interno, y, por consiguiente, suministrar bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los servidores públicos en todos los niveles sobre el control interno.</p>	<p>NTCl (Administración de Sistemas). Claridad de los procedimientos</p>	<p>*Guía de Revisión documental NTCl *Cuestionario para evaluar los componentes</p>
--	------------------------	---	---	---	--

<p>Presentar la Propuesta de Manual de Procedimientos de Contabilidad que incluya políticas y normas de la Alcaldía Municipal de Tola, facilitando su implementación durante el período 2025-2027.</p>	<p>Manual de Procedimientos de Contabilidad</p>	<p>Según Greco (2007), el manual contable consiste en "normas o instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización que incluye el plan de cuentas y su descripción y clasificación".</p>	<p>Los manuales contables son documentos que sirven de guía para realizar los procedimientos contables en una organización en el cual se detallan las políticas a seguir para el correcto manejo de cada cuenta para poder garantizar que la información financiera sea más transparente.</p>	<p>Cumplir con las normas y políticas contables.</p> <p>Claridad y presión en los procesos contables</p>	<p>* Documentación soporte del manual</p> <p>*Entrevista</p> <p>*Observación</p>
--	---	---	---	--	--

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Marco general del diseño metodológico

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

7.1.1 Fases de la investigación

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

Fase 1: Planeación y delimitación del estudio

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

Fase 2: Diseño metodológico

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

Fase 3: Recolección y análisis de datos

- Aplicación de encuestas y entrevistas a funcionarios de la Alcaldía de Tola.
- Análisis de documentos y normativa vigente.
- Evaluación del control interno y procesos actuales.
- Identificación de fortalezas, debilidades y riesgos en los procesos de Contabilidad.
- Sistematización y organización de la información obtenida.

Fase 4: Diseño del Manual de Procedimientos de Contabilidad

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

Fase 5: Presentación y socialización de resultados

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

7.2 Metodología de la investigación

7.2.1 Tipo de investigación

Según García (2004) nos dice que, de manera general, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, por lo que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, por lo tanto, no intervienen o manipulan el factor de estudio, es decir que se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en la realidad.

Mi investigación es de estudio descriptiva porque voy a identificar las características del universo de la investigación es decir voy a evaluar cómo se están

aplicando los registros y controles en los procesos contables y también lograr estudiar sus debilidades para sus respectivas mejoras. (P.1)

7.2.2 Tipo de paradigma

Los conocimientos o paradigmas tienden a guiar las acciones de las personas. Los paradigmas educativos pueden entenderse como un conjunto de creencias y actitudes, como una visión compartida por un grupo de científicos que explica una metodología determinada (Corona, 2006).

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

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

7.2.3 Enfoques de investigación

Según Cauas (2015) expresa que la investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación - acción, investigación - acción participativa, investigación etnográfica, estudio de casos.

La investigación a realizar tiene un enfoque cualitativo porque voy a estudiar la realidad para la elaboración de un manual. (p.2)

Según Cauas (2015) expresa que La investigación cuantitativa, en cambio, es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Algunos ejemplos de investigaciones cuantitativas son: diseños experimentales, diseños

cuasi - experimentales, investigaciones basadas en la encuesta social, entre otras; siendo uno de las más usadas la encuesta social.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo porque voy medir los 5 componentes del control interno (NTCI) mediante un matriz para calificar la puntuación en La Municipalidad de Tola. (p.2)

7.2.4 Sujeto de la investigación

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

Son los funcionarios públicos como alcaldesa, Gerente, Administradora y Contador, la revisión del control interno también se realizará a la Gerente.

7.2.5 Población y muestra

Según Arias, Villasís & Miranda (2016) menciona que la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados. Es necesario aclarar que cuando se habla de población de estudio, el término no se refiere exclusivamente a seres humanos, sino que también puede corresponder a animales, muestras biológicas, expedientes, hospitales, objetos, familias, organizaciones, etc.; para estos últimos, podría ser más adecuado utilizar un término análogo, como universo de estudio

En esta investigación la población es el personal que labora en la municipalidad de Tola, 9 personas servidores públicos de los cuales 5 son del área administrativa y 4 del área de tributación se tomara como parte de la documentación los soportes de los procesos contables del área de contabilidad entre estos tenemos comprobantes de pago, conciliación bancaria, registro de minutas de depósito de ingresos. (p.201)

Según Vázquez Martínez. (2017) nos dice que:

Que es Muestreo: es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población. (Ochoa, 2015). Es decir, consiste en elegir a un determinado grupo de individuos que se consideren representativos con el fin de facilitar el estudio o bien determinar las características de la población.

Según Vázquez Martínez. (2017) nos dice que:

El muestreo no probabilístico se emplea cuando es difícil obtener la muestra por el método de muestreo probabilístico. Este método una técnica de muestreo que no realiza procedimientos de selección al azar, sino que se basan en el juicio personal del investigador para realizar la selección de los elementos que pertenecerán a la muestra. En esta técnica no se conoce la probabilidad de seleccionar a cada elemento de la población y también no todos cuentan con las mismas probabilidades de ser seleccionados para la muestra. (p.2-9)

En la investigación voy a seleccionar a 4 personas servidores públicos que están vinculadas directamente a los procesos administrativos financieros como es Gerencia, Administradora Financiera, Contador, alcaldesa.

7.2.6 Técnicas e instrumentos de recogida de datos

En mi investigación utilizare la técnica de entrevista individual, cuestionario y la revisión documentos (manuales) para poder lograr que la información obtenida sea clara y precisa de lo que pretendo estudiar.

Entrevista

Según Folgueiras (2016) nos dice que:

El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. Siempre, participan –como mínimo- dos personas. Una de ellas adopta el rol de entrevistadora y la otra el de entrevistada, generándose entre ambas una interacción en torno a una temática de estudio. (p.2)

Las entrevistas se las realizare a 4 servidores públicos que están vinculadas a los procesos contables de la institución y que están enfocadas a resolver los objetivos de la investigación

Cuestionario

Según Muñoz (2003) nos expresa que:

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. (p.2)

El cuestionario me ayudara a evaluar el control interno en el área de contabilidad es por eso por eso que se la aplicare al contador de la municipalidad para evidenciar el cumplimiento del control interno.

Técnicas Documentales

Según Dulzaides & Molina (2004) expresa que el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. (p.1)

Según Corona & Almón(2023) nos dice que en particular, se realizó un análisis documental; el cual, se reconoce como un procedimiento científico y obedece a un proceso que se caracteriza por ser sistemático para indagar, recolectar, organizar, analizar e interpretar información alrededor de un tema (Morales, 2015). Acorde al objetivo de la investigación se busca localizar o encontrar, organizar y analizar información (Martínez-Corona y Palacios-Almón, 2019.) en torno a la investigación documental para contar con el soporte de un método que facilite el desarrollo de este tipo de estudios. (p.2)

Las técnicas documentales se refieren al análisis de documentos relevantes y a las fuentes escritas para recopilar información y la revisión de bibliografías para identificar teorías y conceptos.

7.2.7 Fases de recogida de datos

Esta investigación buscara información acerca de cómo se están aplicando los registro y controles en los procesos contables de la Alcaldía Municipal de Tola para identificar sus debilidades y poder obtener los procesos adecuados en procedimientos contables para el cumplimiento de sus objetivos.

Esto lo podemos lograr mediante:

- Estudiar los manuales existentes en la municipalidad para verificar que procedimientos están vinculados en los procesos contables para estudiarlos y evaluarlos para la creación del manual.
- La realización de entrevista a servidores públicos de la municipalidad que estén involucrados en las áreas.
- Aplicación de cuestionarios a servidores públicos de las áreas involucradas para obtener una mejor comprensión de los procedimientos contables que se están realizando en la municipalidad.

7.2.8 Procesamiento y análisis de los datos

El proceso y análisis de la información se llevó a cabo a través de la aplicación de instrumentos.

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

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

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

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

- Las entrevistas se procesaron interpretando y analizando los resultados.

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

Cuarta Fase: Pre-defensa y Defensa: Consiste en la elaboración de ayudas didácticas para la pre- defensa y defensa del trabajo de tesis en el plazo establecido

por la universidad. Para finalizar con la incorporación de las recomendaciones del tribunal examinador para la entrega final del documento a la universidad.

VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

8.1 Generalidades de la Alcaldía Municipal de Tola, Rivas

Nombre del Municipio: Tola, procede del náhuatl "tula" o "tulán" que significa "Tierra del Tule o tierras de los toltecas". En el antiguo sánscrito se traduce como "Tierra sagrada o tierra incomparable".

Ubicación: Tola pertenece al departamento de Rivas, está localizado entre las coordenadas 11°26' de latitud norte y 85°56' de longitud oeste.

Extensión Territorial: El territorio toleño tiene una extensión de 474 km², su cabecera municipal se encuentra a 124 km de la de Managua y a 13 km. de Rivas.

Límites geográficos:

Al Norte: Con el municipio de Belén.

Al Sur: Con el Océano Pacífico.

Al Este: Con los municipios de Rivas y San Juan del Sur.

Al Oeste: Con el Océano Pacífico y el municipio de Santa Teresa, Carazo

Población:

El 87.5% de la población habita en la zona rural del municipio y el 12.5% se concentra en el área urbana.

Total, de población: 30,400.00 Habitantes

Población urbana: 3800 Habitantes

Población rural: 26,600 Habitantes

Viviendas urbanas: 1,411 viviendas

Viviendas rurales: 2,239 viviendas

Comunidades: 63

Barrios: 6

Datos Generales de la Institución.

Nombre de la Institución: Alcaldía Municipal de Tola

Tipo de Institución: Autónoma

Categoría: Categoría B

Cantidad de Trabajadores: 127

Ubicación Geográfica: Esquina Opuesta al calvario, Tola, Rivas, Nicaragua.

Misión Municipal

Somos un gobierno municipal que facilita y promueve el protagonismo del pueblo, implementamos una gestión eficiente, eficaz y transparente que permite optimizar los recursos y proveer servicios públicos municipales con calidad y calidez. Impulsamos un modelo de desarrollo humano y ambiental regenerativo, inspirado en valores cristianos, socialistas y solidarios, a través de alianzas estratégicas y complementarias, con los distintos sectores económicos, políticos y culturales del municipio de Tola.

Visión Municipal

Tola es un municipio turístico y productivo, con infraestructura y servicios de calidad, ordenado, seguro, inclusivo, transparente, que preserva el medio ambiente, promueve la identidad y cultura local.

Valores de la Municipalidad

Bien Común: Mediante la gestión oportuna y transparente de los recursos públicos, de los que somos responsables, redistribuimos equitativamente mediante un modelo de dialogo, de alianza y de consenso.

Solidaridad: La cultura de protagonismo, la participación de todos, la complementariedad, las alianzas, el poder de nuestra juventud, de nuestras mujeres y hombres, son la base fundamental para garantizar la cohesión y articulación municipal, para alcanzar un desarrollo equitativo y sostenible de nuestra economía, un desarrollo integral de nuestra sociedad.

Transparencia: Tenemos plena disposición para brindar la información que se requiera en forma oportuna y efectiva. La guía principal de nuestro actuar es el conocimiento público de las motivaciones acciones y resultados de la gestión que nos encomendó el pueblo.

Honestidad: asumimos con responsabilidad nuestras funciones y obligaciones, apegados a los dictados de la ley fundamentándolos en la moral y en la necesidad de que las acciones de gobierno correspondan a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, los ciudadanos.

Compromiso en el logro de resultados: Estamos comprometidos en continuar brindando nuestro máximo esfuerzo para conseguir nuestras metas. Siendo eficaces, eficientes, brindando cada servicio con calidez humana

Trabajo en Equipo Municipal: El esfuerzo individual y coordinado de cada área de nuestra institución favorece la suma y orientación de los esfuerzos acordes con las necesidades de nuestro pueblo y el desarrollo sostenible del municipio.

Funciones de la Municipalidad: De conformidad con la ley de Municipios Ley N° 40 corresponde al municipio como expresión del Estado, ejercer por medio de la gestión y prestación de servicios, competencias que afectan su desarrollo, preservación del medio ambiente y la satisfacción de las necesidades de sus pobladores:

Arto. 7.- El Municipio ejerce competencias sobre las siguientes materias:

- 1) Promover la salud y la higiene comunal.
- 2) Cumplir y hacer cumplir el funcionamiento seguro e higiénico de mercados, rastros y lavaderos públicos.
- 3) Autorizar y registrar fierros, guías de transporte y cartas de venta de semovientes;
- 4) Dictar las normas de funcionamiento de los cementerios.
- 5) La Planificación, normación y control del uso del suelo y del desarrollo urbano, suburbano y rural.
- 6) Promover la cultura, el deporte y la recreación. Proteger el patrimonio arqueológico, histórico, lingüístico y artístico de su circunscripción.

- 7) La prestación a la población de los servicios básicos de agua, alcantarillado sanitario y electricidad.
- 8) Desarrollar, conservar y controlar el uso racional del medio ambiente y los recursos naturales como base del desarrollo sostenible del Municipio y del país.
- 9) Impulsar y desarrollar de manera sostenible el turismo en su localidad, aprovechando los paisajes, sitios históricos, arqueológicos y centros turísticos.
- 10) Promover el respeto a los derechos humanos y en especial los derechos de la mujer y la niñez.
- 11) Constituir Comités Municipales de Emergencia que en coordinación y con apoyo del Comité Nacional de Emergencia, elaboren un plan que defina responsabilidades de cada institución, y que organicen y dirijan la defensa de la comunidad en caso de desastres naturales.
- 12) Desarrollar el transporte y las vías de comunicación.
- 13) Todas las demás funciones que le establezcan las leyes y reglamentos, sin detrimento del principio constitucional de la autonomía municipal.

Estructura Organizacional de la Municipalidad

La Alcaldía Municipal está integrada por el Concejo Municipal, Dirección Superior y los órganos sustantivos de Administración, es una alcaldía categoría B, con ingresos superiores a los 50 000 000 de córdobas en recaudaciones.

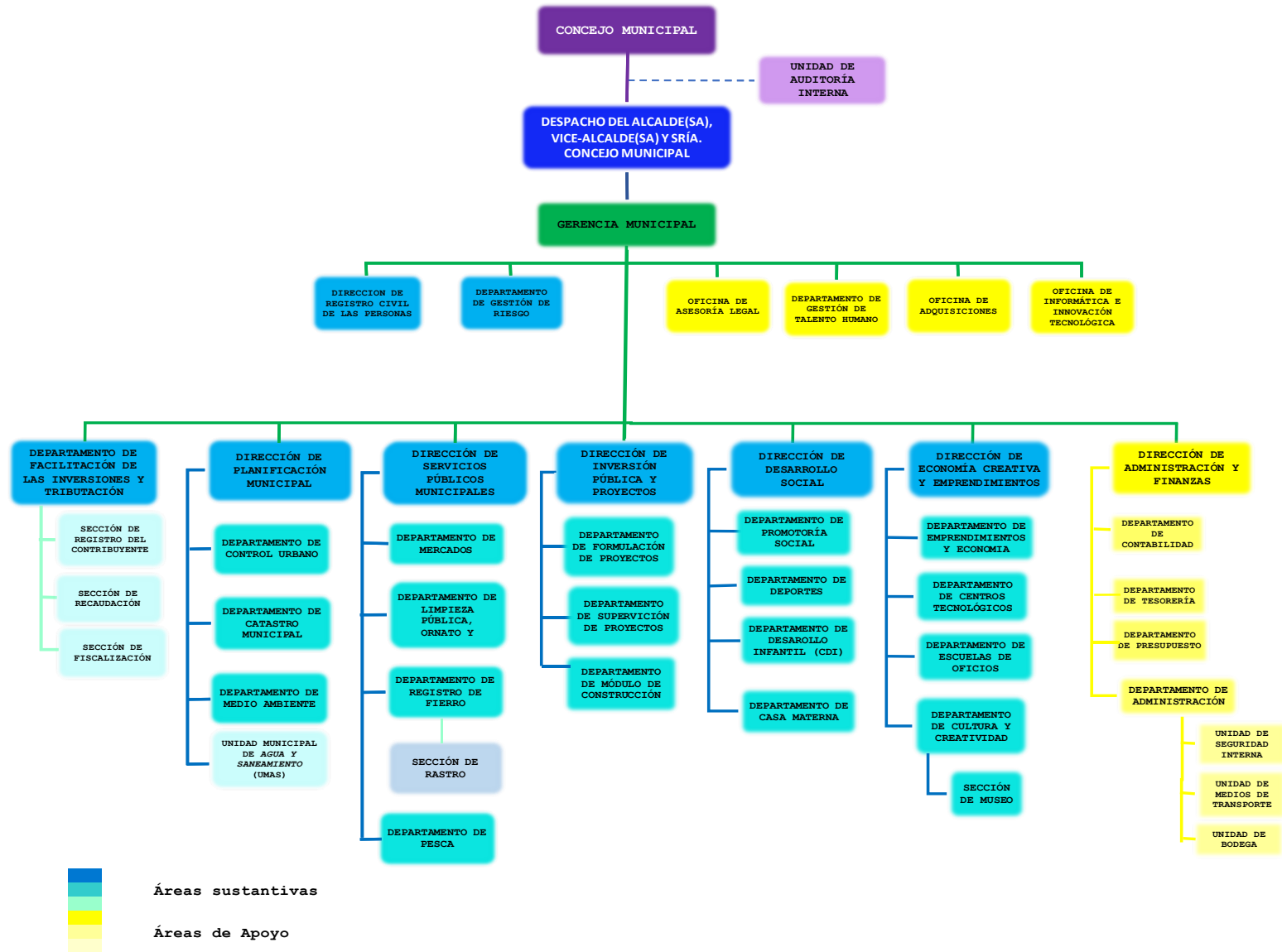
Estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Tola

- Concejo Municipal
- Unidad de Auditoría Interna
- Dirección superior
- Gerencia Municipal
- Dirección de Registro Civil de las Personas
- Departamento de Gestión de riesgo
- Oficina de Asesoría Legal

- Departamento de Gestión de Talento Humano
- Oficina de adquisiciones
- Oficina de Informática e Innovación, tecnología
- Departamento de Facilitación de las inversiones y Tributación
- Dirección de planificación Municipal
- Dirección de Servicios Públicos Municipales
- Dirección de Inversión Pública y Proyecto
- Dirección De Desarrollo Social
- Dirección de Economía Creativa y emprendimientos
- Dirección de Administración y Finanzas

ORGANIGRAMA ALCALDÍA DE TOLA

2025



8.2 Marco Legal y Normativo que regularan el Manual de Procedimientos de Contabilidad en la Alcaldía Municipal de Tola.

- La Constitución Política de la República de Nicaragua.
- Ley N° 40, Ley de Municipios.
- Ley N° 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal.
- Ley N° 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario.
- Ley N° 376, Ley del Régimen Presupuestario Municipal.
- Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).
- Manual de Contabilidad Gubernamental.
- Plan de Arbitrios Municipal (Decreto N° 455).
- Ley N° 452, Ley de Solvencia Municipal.
- Ley N° 681, Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado.
- Ley N° 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales.

La aplicación de instrumento tanto como entrevista y observación, se realizó con el propósito de obtener información oportuna para alcanzar los objetivos deseados en la investigación.

Dicha entrevista se aplicó a 4 servidores públicos de la Municipalidad los cuales son elementos fundamentales dentro del Departamento de Finanzas que manejan día a día el registro de la información financiera.

Con respecto a los resultados por medio de la observación, se constató que la alcaldía de Tola cuenta con la Constitución Política de Nicaragua ley fundamental y

suprema del país. Define la organización del Estado, establece los derechos y deberes de los ciudadanos, y regula el funcionamiento de las instituciones gubernamentales.

Esta ley se aplica en la municipalidad mediante sus disposiciones legales primeramente otorgándole autonomía para administrar sus asuntos locales, la legitimidad y representatividad de las autoridades locales mediante la elección de autoridades: Los alcaldes y concejales son elegidos mediante voto popular en elecciones municipales, el desarrollo socio económico del municipio y el financiamiento del gobierno central.

La ley N° 40 Ley de Municipios en la Alcaldía de Tola se aplica asegurando la capacidad de autoadministrarse y tomar decisiones sobre su territorio. Como la gestión de recursos, el diseño de proyectos de infraestructura, y la organización de servicios municipales como el agua, el manejo de residuos y el ordenamiento urbano.

La Alcaldía de Tola está conformada por una alcaldesa y un concejo municipal, quienes son elegidos por el pueblo. El concejo municipal es responsable de legislar y aprobar decisiones importantes relacionadas con el desarrollo del municipio, mientras que la alcaldesa ejecuta las políticas y proyectos aprobados por el concejo.

La alcaldía tiene la responsabilidad de elaborar planes de desarrollo local basados en las necesidades del municipio, priorizando áreas como la educación, la salud, la infraestructura (calles, puentes, parques, etc.), y el medio ambiente. Esto se hace en coordinación con la participación activa de la población mediante la realización de cabildos informativos donde se da a conocer sobre el presupuesto de la comuna, los proyectos y los avances de mejora de caminos que demanda la población.

Aunque Municipalidad tiene autonomía, la alcaldía debe coordinarse con el gobierno central en proyectos de mayor escala y cumplir con las normativas y directrices nacionales.

La Ley N° 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal se aplica en la alcaldía de Tola garantizando que los empleados sean seleccionados por su capacidad profesional a través de concursos públicos, que tengan estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento y capacitación, y que sus derechos laborales sean respetados de acuerdo con las normativas nacionales.

La Alcaldía de Tola debe fomentar la capacitación continua de sus empleados, para asegurar que estén actualizados con los conocimientos necesarios en su área de trabajo. Actualmente la municipalidad tiene 9 servidores públicos que están siendo formados en diferentes niveles de estudio, 7 servidores públicos en diferentes maestrías y 2 servidoras públicas están siendo capacitadas en formación de carreras para que estén niveladas de acuerdo a su puesto de trabajo y puedan cumplir con sus responsabilidades.

La Ley N° 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario en la Alcaldía del Municipio de Tola se aplica para regular la gestión de los recursos financieros, la elaboración del presupuesto y la ejecución de los gastos dentro del municipio, la rendición de cuentas a la ciudadanía, el control fiscal verificando que los fondos públicos estén siendo usados adecuadamente, el cumplimiento de las normativas en la recaudación de impuestos locales (como el impuesto sobre bienes inmuebles y otros tributos municipales), la ejecución de proyectos que deben ejecutarse conforme al presupuesto aprobado, y cualquier modificación en los gastos debe ser justificada adecuadamente, asegurando transparencia, eficiencia y control en el manejo de los fondos públicos.

La Ley N° 550 permite que la Alcaldía reciba transferencias del gobierno central u otros fondos especiales, los cuales también deben ser gestionados conforme a las normativas de la ley.

La Alcaldía Municipal de Tola recibe de las transferencias de capital el 26% del presupuesto municipal y lo reciben por medio de 3 desembolsos equivalentes al 40%, 40% y 20% una vez alcanzado el 75% del primer desembolso ya puede optar al segundo desembolsó.

De las transferencias corrientes la Municipalidad de Tola recibe el 4% del presupuesto municipal y lo recibe por medio de 4 desembolso equivalentes en 25%, 25%, 25% y 25% igualmente una vez alcanzado el 75% del primer desembolso aplica al segundo desembolso.

La Ley N° 376, Ley del Régimen Presupuestario Municipal se aplica en la Alcaldía de Tola elaborando el presupuesto anual que detalla cómo se asignarán los recursos del municipio para los diferentes servicios y proyectos. El presupuesto debe

estar basado en las necesidades prioritarias de la población, como obras públicas, salud, educación, seguridad, entre otros.

Una vez elaborado el presupuesto debe ser aprobado por el concejo municipal, que está conformado por la alcaldesa y los concejales. La Ley N° 376 establece que los fondos deben ser asignados y ejecutados de acuerdo con lo establecido en el presupuesto aprobado.

La Ley N° 376 ley de Régimen presupuestario Municipal obliga a la municipalidad a rendir cuentas a la ciudadanía sobre cómo se ha utilizado el presupuesto municipal y esto lo hace con la presentación de cabildos informativos donde dan a conocer los informes sobre ingresos y egresos donde estos deben ser claros, accesibles y públicos para que la ciudadanía pueda conocer el destino de los recursos.

Las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) en la Alcaldía de Tola se aplican para establecer procedimientos claros que garanticen la buena andanza de los recursos públicos, previniendo el fraude, y asegurando que los empleados municipales conozcan y cumplan con sus responsabilidades de acuerdo con las leyes.

Las NTCI son aplicadas para monitorear y auditar regularmente las actividades de la Alcaldía, segregar funciones para evitar conflictos de interés, y evaluar continuamente el desempeño de los funcionarios.

Con la aplicación de las NTCI la municipalidad garantiza cumplir con sus metas programadas, como por ejemplo la entrega de servicios eficientes a la población.

Alcaldía Municipal de Tola actualmente no cuenta con un manual contable específico, es por eso que debe elaborar y aplicar este **Manual de Contabilidad Gubernamental** para regir el registro y control de sus operaciones financieras. Este manual define las normas y principios contables que aseguran la correcta clasificación de las cuentas, la preparación de estados financieros y el cumplimiento con las auditorías.

El Plan de Arbitrios Municipal (Decreto N° 455) se aplica en la Alcaldía de Tola fijando tarifas claras y justas para los servicios públicos y otros impuestos que cobra. Estas tarifas deben ser aprobadas por el concejo municipal, y deben estar alineadas con

los criterios de equidad y proporcionalidad, es decir, los impuestos deben ser razonables y corresponder con la capacidad económica de los contribuyentes.

El Decreto establece que las tarifas deben ser actualizadas regularmente según las necesidades del municipio y la capacidad económica de la población. Además, la municipalidad debe controlar que los contribuyentes cumplan con sus obligaciones.

La Ley N° 452 de Solvencia Municipal se aplica en la Alcaldía de Tola para regular la emisión de los certificados de solvencia que acreditan que los contribuyentes están al día con sus obligaciones fiscales municipales. Para obtener este certificado, el solicitante debe estar al día con el pago de los impuestos y tributos municipales. Si no tiene deudas, la Alcaldía Municipal de Tola emite el certificado; si tiene deudas pendientes, no se otorga el documento hasta que este al día con sus pagos.

La Ley N° 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, se aplica en la alcaldía de Tola mediante la fiscalización, control y supervisión de los recursos públicos. Esta ley tiene como propósito garantizar la transparencia y eficiencia en la administración pública, incluyendo el manejo adecuado de los recursos del Estado.

La municipalidad cuenta con el cargo de auditoría interna autorizada por la CGR (Contraloría General de la Republica) cuya función es fiscalizarnos, monitoréanos y controlarnos sobre los registros adecuados de los recursos públicos, además año con año la CGR realiza auditoria ya sea financiera o de cumplimiento para evaluar informes anuales sobre los ingresos, egresos y el uso de los recursos en el municipio.

La Ley N° 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales se aplica en la Alcaldía Municipal de Tola con la elaboración de un plan anual de adquisiciones y contrataciones (realizar compras, contratar obras y servicios, y garantizar la correcta ejecución de los contratos), en el cual se detallan las necesidades de bienes, obras y servicios del municipio para el año. Este plan debe ser aprobado por el concejo municipal.

Para mí las dos normativas que deben tener mayor peso en la elaboración del manual contable en la municipalidad es la Ley N° 550, Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario por que establece los principios, procedimientos y

directrices sobre la planificación, ejecución y control del presupuesto, lo cual es fundamental para el desarrollo de un manual contable en el sector público y el Manual de Contabilidad Gubernamental establece las normativas y procedimientos contables específicos que deben seguir todas las entidades del sector público en Nicaragua.



8.3 Detalle de los procedimientos de contabilidad en la Alcaldía Municipal de Tola, para realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas del área.

De acuerdo al instrumento de entrevista realizado al contador, con respecto a la pregunta: **¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola?** Él contestó que no.

Las NTCI (Normas Técnicas de Control Interno) nos dice que Toda operación que realicen las Entidades Públicas, cualquiera que sea su naturaleza, deberá contar con la documentación suficiente y apropiada que la respalde.

La documentación de respaldo promueve la transparencia y debe demostrar que se ha cumplido con los requisitos legales, administrativos, de registro y control de la Entidad. (p.76)

Es de suma importancia la elaboración de una guía especializada de los procedimientos contables para la mejora de estos mismo para evitar errores en los registros financieros.

Diagnóstico del Análisis FODA

Fortalezas

El área contable presenta varios puntos positivos que ayudan a su capacidad operativa. La precisión y exactitud de los procesos contables destacan como uno de los mayores logros. Esto indica que, en relación a registros e informes, el sistema contable está funcionando correctamente, lo que reduce el riesgo de errores que puedan afectar la transparencia financiera.

Además, el uso de un Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAFM) con un Módulo de Contabilidad facilita la gestión, y la implementación de un sistema digital mejora la eficiencia operativa. La gestión documental también es un punto clave, ya que asegura el respaldo adecuado de las operaciones económicas y cumple con las normativas legales establecidas.

El personal muestra experiencia y conocimiento, lo cual es fundamental para lograr un alto nivel de precisión en las operaciones. También es importante mencionar que el

personal está motivado hacia el cambio, lo que es clave para poder implementar mejoras y adaptarse a nuevas normativas cuando sea necesario.

Oportunidades

Existen varias oportunidades que podrían mejorar sustancialmente los procesos contables de la Municipalidad. La capacitación continua que ofrecen entidades del sector público, como la Procuraduría General de la República para Las Municipalidades (PGR), es una gran ventaja para mantener al personal actualizado y mejorar la calidad del trabajo.

Optimizar los procesos contables actuales para aumentar la eficiencia también representa una oportunidad evidente. Aunque los procesos son precisos, la revisión de los mismos podría ayudar a reducir tiempos y recursos empleados en la realización de tareas rutinarias.

La implementación de un Manual de Procedimientos de Contabilidad en la Municipalidad también sería una oportunidad para formalizar y estandarizar los procesos, reduciendo así los errores y mejorando el control. La capacitación del personal y el trabajo en equipo son elementos importantes para seguir desarrollando estas oportunidades.

Debilidades

Las debilidades señaladas deben ser tomadas muy en cuenta. Los errores ocasionales en los registros contables pueden generar repercusiones graves, como inconsistencias financieras que afecten la rendición de cuentas. La falta de un Manual de Procedimientos Contables es otra debilidad crítica, ya que la ausencia de directrices claras puede causar confusión y variabilidad en la ejecución de los procesos contables.

La falta de capacitación y la escasez de personal en el área contable son debilidades significativas que deben ser abordadas de inmediato. Sin personal suficiente y sin una formación adecuada, es difícil garantizar la calidad y precisión de los registros contables. Además, la información procesada no se está utilizando adecuadamente para la toma de decisiones, lo que limita la capacidad de la municipalidad para realizar análisis financieros y estratégicos.

Amenazas

Las amenazas externas son un factor que podría dificultar la mejora de los procesos contables. El compromiso del personal y la administración es crucial para seguir y aplicar los procedimientos establecidos; sin embargo, si no se fomenta este compromiso, se podrían generar inconsistencias o una falta de implementación de las normativas.

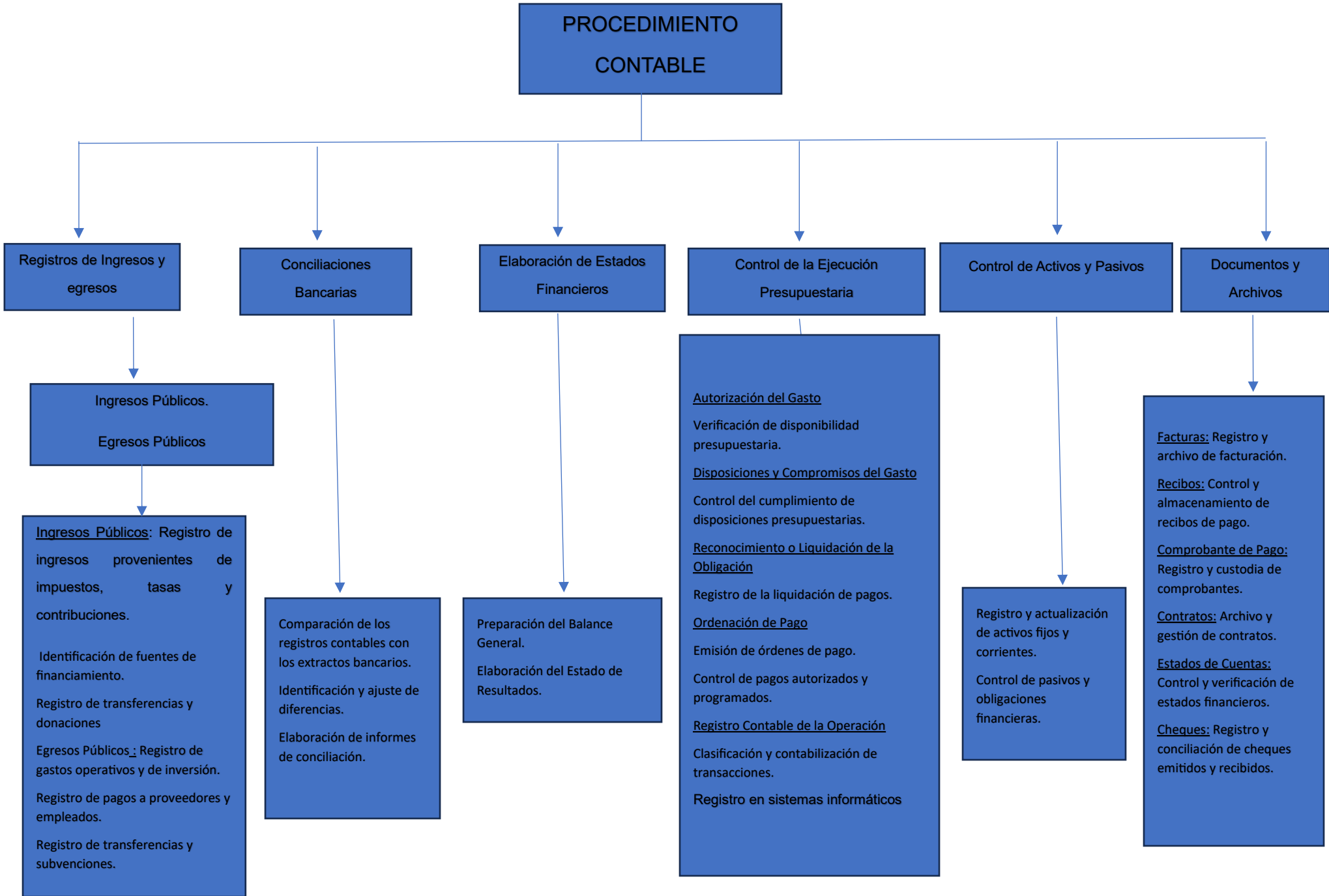
La ausencia de un manual contable es una amenaza directa, ya que las auditorías internas y externas podrían generar sanciones debido a la falta de un marco claro que regule las operaciones. Además, las nuevas normativas o leyes contables pueden imponer cambios significativos que requieran ajustes en los procedimientos establecidos.

Por último, la falta de recursos financieros o humanos podría ser una necesidad importante para la implementación de mejoras en los procesos contables, ya que muchas de las soluciones propuestas requieren inversión en tecnología o personal especializado.

DIAGNOSTICO DEL ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Precisión y exactitud en los procesos contables. -Uso del Sistema (SIAFM). - La implementación de un Sistema Digital mejora la eficiencia. -Gestión Documental Adecuada. -Personal Motivado y experimentado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Errores ocasionales en los registros contables. -Ausencia de un manual contable. -Falta de Capacitación al personal. -Escasez del personal en el área contable. -La información obtenida no es utilizada para toma de decisiones.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>-Capacitación continua del personal por entidades como la PGR-Municipalidades.</p> <p>-Optimización de los procesos contables para aumentar la eficiencia.</p> <p>-Implementación de un manual contable.</p> <p>-Trabajo en equipo para desarrollar mejores procedimientos.</p>	<p>-Falta de compromiso del personal y la administración.</p> <p>-Ausencia de un manual contable que podría llevar a sanciones.</p> <p>-Cambios significativos que requieran ajustes en los procedimientos establecidos con nuevas normativas contables o leyes.</p> <p>-Falta de recursos financieros y humanos para implementar mejoras.</p>



Flujograma de Procesos Contables:

En el sector público, los Registros de Ingreso y Egreso pueden presentar diversas debilidades que afectan la transparencia y la eficiencia en la gestión financiera.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos evidencian el nivel de eficiencia y cumplimiento en los procedimientos contables dentro de la Municipalidad.

En bases a estos instrumentos aplicados como la observación directa, encuestas, entrevistas, y revisión documental se logró identificar que una de las principales problemáticas en la municipalidad es la falta de control de los ingresos provenientes de los impuestos, tasas y contribuciones ya que en algunos casos no se verifica en el momento oportuno los ingresos que provienen de transacciones hechas mediante transferencias bancarias, de igual no se realiza el debido registro en las operaciones contables en el momento que ocurrió la transacción.

Así mismo en el caso de los egresos públicos han estado expuestos a errores en la clasificación del gasto, falta de documentación de respaldo, errores en cálculo de nómina, errores en registro de cuentas contables. La ineficiencia en estos registros reflejado en el sistema contable puede derivar inconsistencias que dificultan o atrasen la rendición de cuentas.

En el caso de los activos de la Municipalidad no se cuenta con un registro exhaustivo de todos los bienes inmobiliarios tales como las obras de construcción y mejoras las cuales están reflejadas en el rubro de gastos y no en la parte de los bienes de la Municipalidad.

Estos hallazgos permiten evaluar el impacto de los procedimientos contables en la gestión financiera y proponer estrategias para optimizar su ejecución, por medio del Manual de Procedimientos Contables para la Alcaldía de TOLA.

8.4 El Control Interno de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno para identificar el cumplimiento de los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola.

La estructura del Control Interno deberá estar diseñada de tal forma, que mantenga una relación directa entre los Objetivos de la Alcaldía (operativos, de información y cumplimiento), su Estructura Organizacional (a nivel de Alcaldía, direcciones, unidades operativas y funciones) y los Componentes de Control Interno con todos sus principios son pilares fundamentales de las Normas Específicas de Control Interno de la NTCI.

Las Normas Técnicas de Control Interno están estructuradas en los COMPONENTES que define el modelo de Control Interno COSO: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión – Monitoreo.

En relación al análisis del cumplimiento se utilizó puntuaciones de mayor a menor escala, donde 5 es un nivel de cumplimiento Alto y 1 es un nivel de cumplimiento Bajo, en relación a las preguntas realizadas en cada principio quedando con los siguientes criterios a utilizar:

Escala de Puntuación de Cumplimiento			
Descripción	Nivel	Calificación	Color Asignado
NIVEL DE CALIDAD	BAJO	1-2	
	MEDIO	3-4	
	ALTO	5	

Una vez realizadas las puntuaciones a las preguntas de acuerdo a los principios se realiza el análisis de manera porcentual en los términos presente y funcionando, el cual resulta de la sumatoria de todas las puntuaciones y se divide entre el total de las preguntas según cada principio

Para esta evaluación se utilizará una escala basada en el porcentaje de cumplimiento de los criterios establecidos. El nivel de cumplimiento se clasificará en tres rangos: un cumplimiento bajo se asignará a puntajes entre el 1% y el 59%, lo que indica que la mayoría de los criterios no se han alcanzado. Un cumplimiento medio se considerará cuando el puntaje esté entre el 60% y el 84%, evidenciando que se ha logrado una parte significativa de los objetivos. Finalmente, un cumplimiento alto corresponderá a puntajes entre el 85% y el 100%, reflejando que casi todos o todos los criterios han sido satisfechos de manera adecuada. Esta escala busca reflejar con claridad el grado en que se cumplen los requerimientos establecidos.

Cuadro de Valoración de los colores con respecto a los Niveles:

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

Componente: Entorno de Control

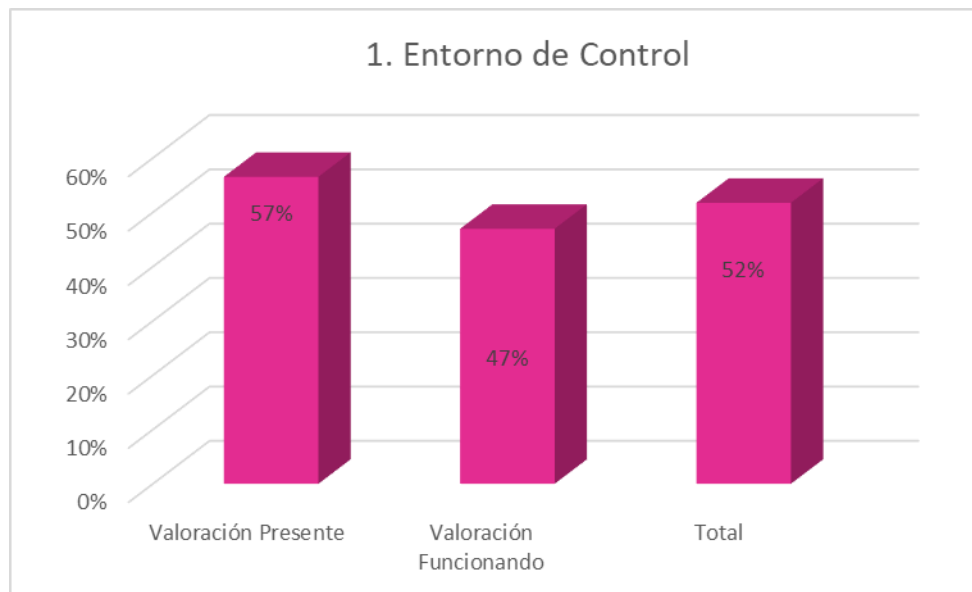
Establecer y mantener un ambiente mediante el cual, se logre una actitud positiva de respaldo de las personas hacia el Control Interno, crea conciencia en los Servidores Públicos de todos los niveles, sobre la relevancia de la integridad y los valores éticos, la necesidad de una estructura organizativa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

Valoración de Presente	
Calificación Total	65
Ponderación Total	23
Calificación Porcentual %	57%

Valoración de Funcionando	
Calificación Total	54
Ponderación Total	23
Calificación Porcentual %	47%

1. ENTORNO DE CONTROL	52%
------------------------------	------------

1. Entorno de Control			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
57%	47%	52%	Bajo



De acuerdo a las preguntas realizadas a los servidores públicos en el componente de entorno de control en la cual evaluamos 23 preguntas, se hizo referencia directa a la pregunta numero 23 **¿Cómo se monitorea y evalúa la asignación de responsabilidades y la autoridad delegada en el departamento Contable?** Siendo su puntuación 1, porque no se realiza un monitoreo de las actividades realizadas en el departamento contable y eso perjudica al momento del cumplimiento de tener actualizada la información financiera de la Alcaldía.

Con base en los resultados obtenidos se evidenció un nivel de cumplimiento bajo, con una calificación que contribuye a un porcentaje global del 52% para el componente de Entorno de Control (57% "presente", 47% "funcionando"). Esta evaluación refleja que, si bien existen algunas definiciones básicas de funciones, no se cuenta con mecanismos sistemáticos ni procedimientos establecidos para monitorear y evaluar el ejercicio de la autoridad delegada ni el cumplimiento efectivo de las responsabilidades asignadas al personal contable. La ausencia de seguimiento periódico, la falta de rotación en funciones clave y la carencia de un plan estructurado de capacitación y evaluación del desempeño

limitan la capacidad de la entidad para asegurar la eficacia del control interno y la adecuada gestión de riesgos en el área contable.

Componente: Evaluación del Riesgo

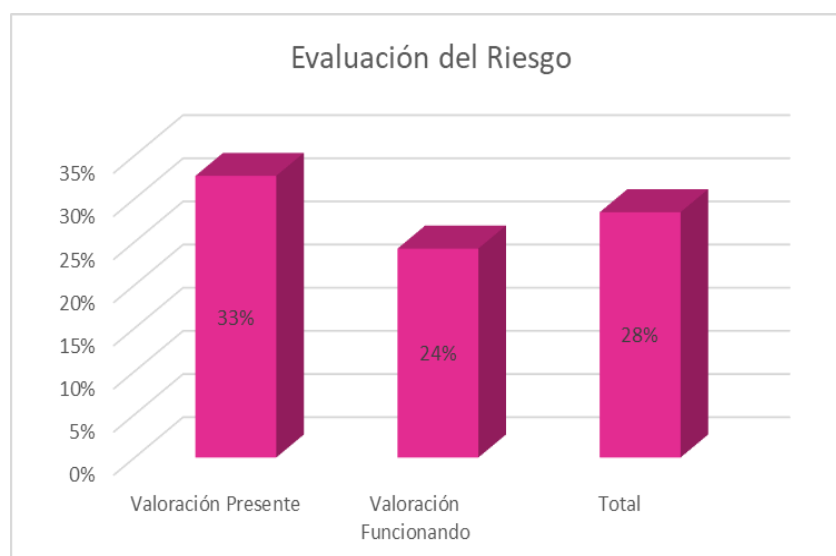
Identificar y analizar los riesgos considerando su criticidad y tolerancia para la consecución de los objetivos de la Entidad, de tal forma, que se disponga de una base para dar respuesta a los mismos a través de una adecuada administración

Valoración de Presente	
Calificación Total	31
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	33%

Valoración de Funcionando	
Calificación Total	23
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	24%

1. Evaluación de Riesgos	28%
---------------------------------	------------

1. Evaluación de Riesgo			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
33%	24%	28%	Bajo



De acuerdo a las preguntas realizadas a los servidores públicos en el componente de Evaluación del Riesgo en la cual evaluamos 19 preguntas, se hizo referencia directa

a la pregunta numero 13 **¿Qué métodos se utilizan para determinar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos contables?** donde su puntuación es 1, porque no existe ni documentado, ni observado algún mecanismo para determinar riesgos en el departamento de Contable.

La evaluación realizada evidencia un bajo nivel de cumplimiento en el componente de identificación y análisis de riesgos relacionados con los objetivos contables, con un resultado de 33% en presente, 24% en funcionamiento y un promedio global del 28%. Esta evaluación refleja que, si bien existen definidos objetivos claros de la municipalidad, este nivel deficiente se ve reflejado particularmente en la falta de métodos claros y formalizados para identificar los riesgos que afectan la confiabilidad de la información contable, como se señala en la pregunta 13. La ausencia de un manual de riesgos y la falta de procedimientos para anticipar o mitigar posibles amenazas contables, como errores en el registro financiero, incumplimientos normativos o fraudes, compromete directamente la transparencia y eficiencia de los procesos contables de la Municipalidad.

Esta situación limita significativamente la capacidad institucional para tomar decisiones informadas y cumplir con la rendición de cuentas ante los entes de control.

Componente: Actividades de Control

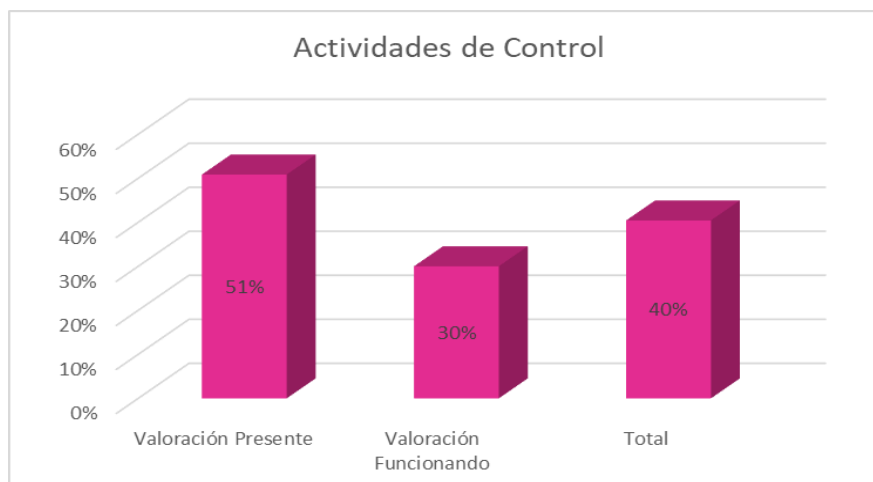
Establecer y ejecutar Actividades de Control, para contribuir a la administración de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Entidad.

Valoración de Presente	
Calificación Total	61
Ponderación Total	24
Calificación Porcentual %	51%

Valoración de Funcionando	
Calificación Total	36
Ponderación Total	24
Calificación Porcentual %	30%

1. ACTIVIDADES DE CONTROL	40%
----------------------------------	------------

1. Actividades de Control			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
51%	30%	40%	Bajo



Durante la evaluación del componente de Actividades de Control, se identificó un nivel de cumplimiento bajo (40%), como resultado de un 51% presente y solo un 30% "funcionando", donde se evaluaron 24 preguntas realizadas a los servidores públicos de las cuales la pregunta clave que sustenta este resultado es la número 4: **"¿Están documentadas todas las políticas contables y procedimientos? ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan?"**. Esta evaluación refleja que, si bien existe un sistema contable para el registro de la información, esta interrogante revela una debilidad crítica, dado que la Municipalidad no cuenta con un manual de procedimientos contables, lo que compromete directamente la integridad, consistencia y trazabilidad de los registros contables. La ausencia de documentación oficial sobre políticas y procedimientos contables limita la capacidad de mitigar riesgos financieros, dificulta la capacitación del personal, y obstaculiza la ejecución y supervisión eficiente de los procesos contables.

Componente: Información y Comunicación

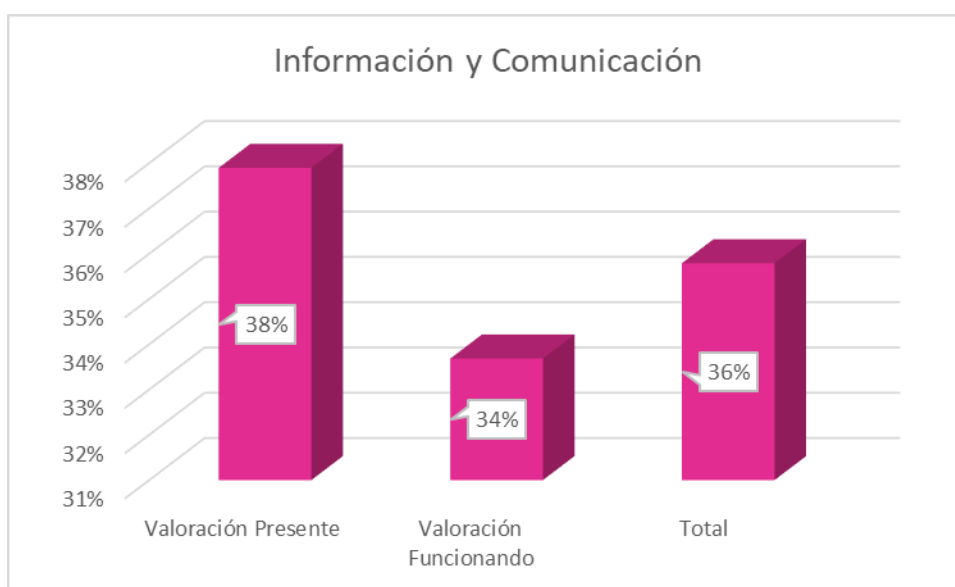
La Información debe registrarse con las características de calidad y seguridad que se requiera de acuerdo con su tipo y medio de comunicación; presentada a la Máxima Autoridad y demás personal dentro de la Entidad de forma oportuna, útil para cumplir con sus responsabilidades, incluyendo las relacionadas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

Valoración de Presente	
Calificación Total	36
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	38%

Valoración de Funcionando	
Calificación Total	32
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	34%

1. INFORMACION Y COMUNICACIÓN	36%
--------------------------------------	------------

1. Información y Comunicación			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
38%	34%	36%	Bajo



En el análisis del componente de Actividades de Información y Monitoreo, se identificó un nivel de cumplimiento bajo (36%), derivado de un 38% de condiciones "presente" y apenas un 34% "funcionando", donde se evaluaron 19 preguntas realizadas a los servidores públicos de las cuales la pregunta clave que sustenta este resultado es la número 19: **¿Se realiza una revisión interna de los estados financieros antes de su publicación?**. Esta evaluación refleja que, si bien los informes de auditoría son enviados y revisados por las autoridades superiores la respuesta indica que no se cuenta con un manual contable, lo que refleja una grave deficiencia en los controles previos a la

publicación de información financiera, comprometiendo la exactitud y credibilidad de los informes que se presentan ante autoridades regulatorias y partes interesadas. Esta carencia se agrava con respuestas deficientes en preguntas como la 18 (**sobre la presentación oportuna y precisa de información financiera**) y la 6 y 7 (**referentes a la validez, verificación y oportunidad de los datos**), lo que evidencia que no existen procedimientos estandarizados ni estructuras claras para asegurar la calidad de la información contable.

Componente: Supervisión – Monitoreo

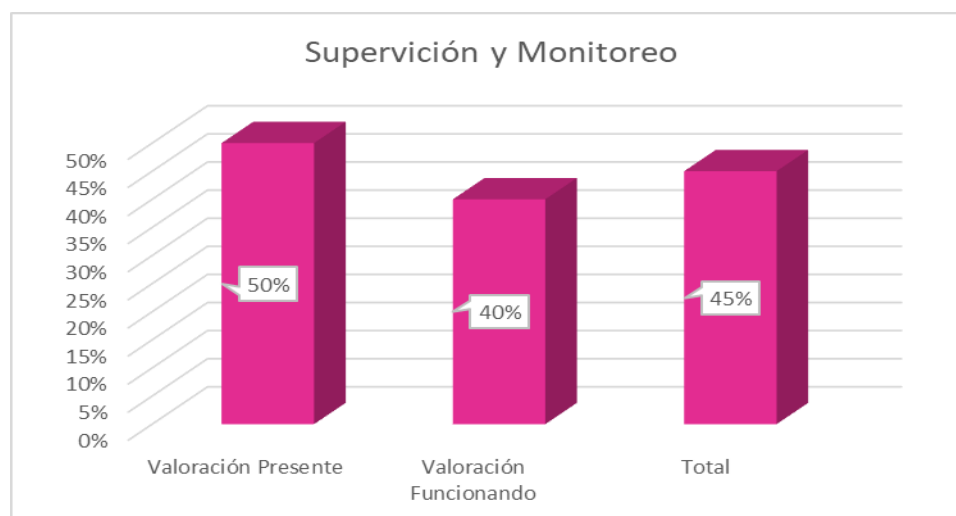
Evaluar el desempeño del Control Interno de manera continua y/o independiente; sus resultados son comunicados a los responsables de aplicar las medidas correctivas incluyendo a la Máxima Autoridad según corresponda y supervisar que las deficiencias hayan sido corregidas correcta y oportunamente.

Valoración de Presente	
Calificación Total	15
Ponderación Total	6
Calificación Porcentual %	50%

Valoración de Funcionando	
Calificación Total	12
Ponderación Total	6
Calificación Porcentual %	40%

1. SUPERVISION Y MONITOREO 45%

1. Supervision y Monitoreo			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
50%	40%	45%	Bajo



El componente de Supervisión y Monitoreo presentó un nivel de cumplimiento bajo (45%), determinado por un 50% de condiciones "presente" y solo un 40% "funcionando". donde se evaluaron 06 preguntas realizadas a los servidores públicos de las cuales la pregunta clave que sustenta este resultado es la número 6 **¿Cómo se integran los hallazgos de las auditorías y evaluaciones en las mejoras continuas de los procesos contables?**, Esta evaluación refleja que, si bien existe una unidad de auditoría interna, y si bien se realizan auditorías externas, no existen mecanismos claramente definidos ni formalizados para incorporar sus hallazgos en la mejora de los procedimientos contables, limitando así la eficacia de las acciones correctivas. Esta carencia se agrava por la inexistencia de un manual de Información y Comunicación, señalado en la pregunta 1, lo que afecta la sistematización del monitoreo y la actualización de prácticas contables.

En la evaluación del control interno sobre los procedimientos contables se le realizó la entrevista a **la Gerente de la Municipalidad** respondiéndonos las siguientes preguntas: **¿Utilizan las Normas técnicas de Control Interno como base para evaluar y verificar la implementación correcta de los procedimientos contables en la Alcaldía de Tola?** ella nos contestó que sí, que, aunque no se cuenta con un manual contable, se observan lo establecido en las NTCl.

De acuerdo a las NTCl (Normas Técnicas de Control Interno) nos dice que Para facilitar la comprensión y el proceso de actualización de la Norma sobre Actividades de Control se ha desagregado en los siguientes Sistemas de Administración: Organización Administrativa, Administración de los Recursos Humanos, Planeación y Programación, Presupuesto, Administración Financiera, Contabilidad Integrada, Contratación y Administración de Bienes y Servicios, Inversiones en Proyectos y Programas, y Tecnología de la Información. (p.71)

La Municipalidad por medio de la Controlaría General de la Republica realizan evaluaciones del control interno a través de un Sistema de Información llamado SECI (Sistema de Evaluación de Control Interno) donde el Departamento de Contabilidad cada semestre de cada año actualiza la información requerida en cada pregunta del cuestionario donde se puntualizan los logros superados que aunque no cuenta con un

manual contable se utilizan las NTCI como base para evaluar y verificar la aplicación correcta de los procedimientos contables.

Otra pregunta importante es **¿Cómo cree que el manual podría contribuir al cumplimiento de las normativas y auditorías municipales?** Ella nos respondió que actualmente se tiene la deficiencia que no se cuenta con un manual contable, contribuiría a alcanzar el 100% en la evaluación del sistema de control interno en el SECI y además a definir los procedimientos del área que permitirá ajustar los procesos contables a las NTCI, con mayor responsabilidad.

Las NTCI (Normas Técnicas de Control Interno) nos dice el Sistema de Contabilidad debe informar sobre la gestión financiera en forma oportuna, confiable y eficiente, útil para sustentar las decisiones e idónea para facilitar las tareas de control y auditoría. (p.96)

Deberá incluir para el correcto ordenamiento y clasificación de las transacciones, plan de cuentas, Manuales de Procedimientos y estructura para informes financieros por medios escritos o electrónicos. (p.97)

La ausencia de un Manual contable puede dificultar el cumplimiento de las normativas y regulaciones contables, tener un manual contable proporcionaría a la institución la institución procedimientos detallados para el registro y presentación de información financiera eficiente y oportuna para la toma de decisiones.

Siguiendo con las preguntas **¿Se realizan auditorías internas de manera frecuente para garantizar el cumplimiento de los procedimientos contables?**

Ella nos contestó que si, En la municipalidad contamos con el cargo de Auditora Interna que evalúa las auditorías internas de la municipalidad realizando auditorías en cada área de la municipalidad en conjuntos con la CGR (Contraloría General de la Republica).

La Unidad de Auditoría Interna es la encargada de ejecutar exámenes y evaluaciones a las diferentes áreas de la municipalidad para verificar el funcionamiento de los registros, procesos y controles internos, asegurando que se cumplan con las normativas establecidas.

8.5 La Propuesta de Manual de Procedimientos de Contabilidad que incluya políticas y normas de la Alcaldía Municipal de Tola, facilitando su implementación durante el período 2025-2027.

Los resultados de la entrevista realizada a la alcaldesa de la Alcaldía de Tola referente a la siguiente pregunta **¿Para usted es importante la Elaboración del Manual de Procedimientos Contables en la municipalidad?** es la siguiente: ella contestó que Si, porque es una herramienta fundamental que viene a fortalecer nuestros procesos administrativos para asegurar el buen manejo de la gestión financiera.

Es de mucha relevancia la elaboración del Manual de Procedimientos Contabilidad en la municipalidad, porque actualmente es urgente la necesidad de disponer con un manual contable bien diseñado que establezca los procedimientos claros y sistemáticos que no solo optimicen las operaciones contables, sino también que permita asegurar el cumplimiento de normativas y buenas prácticas en la gestión pública.

Con respecto a esta pregunta **¿Cuál es el objetivo principal del Manual de Procedimientos de Contabilidad para la Alcaldía Municipal de Tola?** ella nos contestó que el objetivo más importante es estandarizar y formalizar los procesos contables, asegurando que se sigan procedimientos claros y consistentes en todas las áreas de la municipalidad.

Esto significa que todos los procesos contables se deben realizar de la misma forma lo que es esencial tener un manual que guíe las operaciones financieras de acuerdo con las necesidades específicas de la institución para asegurar la coherencia y la uniformidad en la gestión financiera.

En relación a la siguiente pregunta **¿Cuál sería el papel de las autoridades municipales en la supervisión y cumplimiento del manual contable?** Ella respondió:

El manual contable tiene que ser aprobado por el Concejo Municipal, luego monitorear el cumplimiento de los procesos contables y asegurarse que todas las actividades contables cumplan con las normativas y regulaciones legales.

Según la **Ley N° 40 “Ley de Municipios” (2012) en su Artículo 25**. La máxima autoridad normativa del gobierno local es el Concejo Municipal, quien será el encargado

de establecer las directrices fundamentales de la gestión municipal en los asuntos económicos, políticos, sociales y ambientales del Municipio, el que podrá convocarse en Concejo Municipal Ampliado, cuando así lo demanden las circunstancias y necesidades.

Según la **Ley N° 40 “Ley de Municipios” (2012) en su Artículo 26**. El Concejo Municipal está integrado por el alcalde o alcaldesa, el Vice Alcalde o Vice Alcaldesa y los concejales electos.

Esto significa que las autoridades municipales tienen un rol importante en la municipalidad siendo las máximas responsables en la toma de decisiones. Por ejemplo, una vez que el departamento de contabilidad de la institución recibe el documento oficial del manual contable, el primer paso es que el Concejo Municipal lo apruebe para su implementación. Luego, se realiza una capacitación al personal para asegurar su divulgación y garantizar que se aplique correctamente en las áreas involucradas.

La implementación del Manual de Procedimientos de Contabilidad será de mucha importancia para la Alcaldía Municipal de Tola, en vista que le permitirá lo siguiente:

- 1) Establecer normas, políticas y procesos contables que permitan el adecuado registro, control y presentación de la información financiera del municipio.
- 2) Garantizar que los procesos contables se realicen de manera uniforme y conforme a la normativa vigente asegurando que las operaciones contables sigan las normas gubernamentales y principios contables aplicables.

La utilidad de este manual será una herramienta esencial para:

- ✓ Garantizar la correcta administración de los recursos públicos, promoviendo la transparencia, el control interno y el cumplimiento de la normativa vigente.
- ✓ Estandarizar los procesos contables, facilitando la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas.
- ✓ Optimizar la gestión financiera municipal, minimizando riesgos de errores y fraudes, y asegurando la continuidad operativa ante cambios en la administración.

Este manual estará estructurado de IV acápite para su desarrollo:

Acápito I: este corresponde a los aspectos generales del manual en el cual se detalla la finalidad o propósito, su utilidad y la información contenida que abarca el marco normativo, el ámbito de aplicación y PCG.

Acápito II: El cual está relacionado a las Normas Básicas de Contabilidad, la cual detallara que los informe contables deben estar elaborados tomando como base la normativa técnica contables, en base a los Principios de Contabilidad Gubernamental de Nicaragua, y con la Normativa de Contabilidad que incluye los conceptos, los PCGN y las normas técnicas de control Interno.

Acápito III: Contiene el Plan General de Cuentas que consiste en un listado lógico y ordenado de los Activos, Pasivos, Patrimonio de la Municipalidad, y es la base para el registro, la clasificación e información de las transacciones financieras en el Sistema de Contabilidad.

Acápito IV: Se refiere a los procedimientos que es la descripción paso a paso de cómo se deben realizar las operaciones contables dentro de la institución, así como también asegurar que todos los registros financieros se hagan de manera uniforme, correcta y conforme a las políticas contables establecidas.

IX. CONCLUSIONES

En la Alcaldía Municipal de Tola se identificó el marco legal y normativo que regula los procedimientos contables, lo cual permitió identificar que existe una base sólida para garantizar que las operaciones financieras se enmarquen dentro de los lineamientos establecidos por la leyes compuestas por la Constitución Política, la Ley de Municipios, la Ley de Administración Financiera, el Manual de Contabilidad Gubernamental y las Normas Técnicas de Control Interno, que aseguran el cumplimiento de los procedimientos contables.

El análisis de los procedimientos contables vigentes evidenció tanto fortalezas como debilidades en el manejo de la información financiera. Este diagnóstico es clave para proponer mejoras que optimicen la eficiencia del área contable. Sin embargo, una observación crítica derivada del análisis es la ausencia de un Manual de Procedimientos Contables, lo cual incide directamente en la estandarización de procesos, la correcta aplicación de criterios contables y la disminución de errores operativos. Esta carencia también dificulta la capacitación del personal y la evaluación del cumplimiento de las normativas internas, afectando la consistencia y confiabilidad de la información financiera.

La evaluación del control interno, conforme a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) correspondientes, permitió determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos contables, identificando áreas susceptibles de mejora para asegurar la transparencia y confiabilidad de los registros financieros. No obstante, se evidenció un cumplimiento parcial de algunas disposiciones clave, lo cual incide directamente en la eficiencia del control contable y en el riesgo de errores u omisiones en los registros. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la supervisión, actualizar los lineamientos internos y garantizar que el personal cuente con la capacitación adecuada para aplicar correctamente los procedimientos establecidos.

Finalmente, se presentó una propuesta de Manual de Procedimientos de Contabilidad que incluye políticas y normas adaptadas a la realidad de la Alcaldía Municipal de Tola, con el objetivo de facilitar su implementación en el período 2025-2027

y fortalecer la gestión financiera institucional. El manual no solo permitirá la uniformidad y estandarización en la gestión contable, sino que también contribuirá a mejorar la fiscalización y la toma de decisiones basadas en información financiera confiable.

X. RECOMENDACIONES

Implementar capacitaciones para fortalecer el conocimiento de las leyes y normativas que regulan a los funcionarios Públicos en las alcaldías, eso logrará que los responsables del área financiera, estén plenamente involucrados en el proceso de cumplimiento del Manual de Procedimiento.

Revisar la estructura organizativa de la municipalidad y considerar la asignación de más personal capacitado para desagregar funciones y así reducir las cargas de trabajo generadas por la implementación del manual contable.

Programas de formación y actualización para el personal contable de la municipalidad.

Establecer canales de comunicación más eficientes entre el personal contable y las autoridades municipales.

Evaluar la eficacia del manual y realizar ajustes cuando sea necesario.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaldía de Tola. (2017). Manual de control interno.

Ambriz, M. C. H. (2017). PROCEDIMIENTOS CONTABLES. P.7
<http://pabellon.tecnm.mx/CENTRODEINFORMACION/app/files/091050033.pdf>

Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, 63(2), 201.
[Redalyc.El protocolo de investigación III: la población de estudio](#)

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia. p.2,. [Definición de las variables, enfoque y tipo de... - Google Académico](#)

Centeno-Valdivia, K. P., García-Moreno, E. L., Ramos-Lira, C., & Alfaro-Manzanres, J. M. (2014). Contabilización de ingresos y egresos en la alcaldía La Estanzuela durante el I semestre 2014. P.1. [Vista de Contabilización de ingresos y egresos en la alcaldía La Estanzuela durante el I semestre 2014](#)

Contraloría General de la República. (2015). Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). Nicaragua: Publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 67.

Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. Revista Ra Ximhai, 19(1), p.2. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219>

Corte Suprema de Justicia. (1986). Constitución política de Nicaragua.

Díaz Pando, J. C., Castaño de Armas, R., Falcón Corrales, D., & Rodríguez Navarro, B. (2021). Perfeccionamiento del Manual de procedimientos contables de una Cooperativa Agropecuaria. Cooperativismo y Desarrollo, 9(1), p.6
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000100314&script=sci_arttext&tlng=pt

Díaz, J. C. G., & Ruipérez, M. G. (2003). El concepto de documento desde una perspectiva interdisciplinaria: de la diplomática a la archivística. Revista general de información y documentación, 13(2), p.20

https://www.academia.edu/download/89274264/ecob_2C_RGID0303220007A.PDF
[F.pdf filename UTF-8ecob_2C_RGID0303220007A.PDF.pdf](#)

Dulzaides Iglesias, M. E., & Molina Gómez, A. M. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, 12(2), 1-1.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352004000200011&script=sci_arttext

Elizalde Marín, L. (2018). La utilidad financiera de la conciliación bancaria. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, (noviembre), p.4
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/utilidad-financiera-bancaria.html>

Estupiñán, G. R. (2015). Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. Ecoe Ediciones.

Figueroa, R. C., & Collado, T. C. (2019). Contabilidad básica. Cengage Learning. pp. 4-6,
[CONTABILIDAD BASICA LISSET FIGUEROA GAST 2020.pdf](#)

Folgueiras-Bertomeu, P. (2011). La entrevista. Universidad de Barcelona. p.2
<https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

García, J. S. (2004). Estudios descriptivos. *Nure Investigación*. 2004. [N° 7. Disponible en [http://www.fuden.es/FICHEROS ADMINISTRADOR/F METODOLOGICA /formacion%207.pdf](http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/formacion%207.pdf) Accedido en fecha 14 el de junio de 2013 [[Links](#)]

Gherzi, J. H. (2018). Apuntes de contabilidad financiera. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). p.52. [Apuntes de contabilidad financiera 3a. ed. ---- Apuntes de contabilidad financiera 3a. ed.20191214-20447-1orncru-libre.pdf](#)

INIFOM. (2008). Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAFM). P.1
[Sistema Integrado de Administracion Financiera Municipal \(Siafm\) | PDF | Contabilidad | Presupuesto](#)

Legislación de Nicaragua. (1989). Plan de arbitrios municipal.

Legislación de Nicaragua. (2012). Ley N° 40, Ley de Municipios.

Legislación de Nicaragua. (2015). Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). pdf

- Martínez Torrez, M. A., & Rodríguez Obando, J. R. (2019). Manual de contabilidad gubernamental. p.4. <http://repositorio.unp.edu.ni/id/eprint/390>
- Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). (2005). Resolución No. 54: Establece que las empresas estatales, privadas y mixtas, deben elaborar un Manual de Contabilidad, teniendo en cuenta las Normas Cubanas de Información Financiera. . http://plataforma-educativa.gesta.cu/pluginfile.php?file=%2F2567%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FComplementaria%2FResolucion%2054-2005%20del%20MFP.pdf&forcedownload=1 [[Links](#)]
- Molina, M. I., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, 15, 10-12. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.zip>
- Mundet, C. R. U. Z., & Archivística, J. M. (2011). Principios, términos y conceptos fundamentales. Guillomía Comunicación Gráfica. p.27 <https://unlp.edu.ar/wp-content/uploads/38/36638/24977cb80dfc9ed608f6ad40e95648f6.pdf>
- Muñoz, T. G. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Centro Universitario Santa Ana, 1(1), p.2, https://www.academia.edu/download/55733407/Garcia_Munoz_El_cuestionario_como...pdf
- Palma, J. (2010). Manual de procedimiento. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Paola, O. C. A., & Karina, V. A. R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. Polo del Conocimiento, 7(4), 438. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Plaza, A. F. (2012). Presupuesto público. p.4 <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/1367>
- Rodríguez-Navarro, B., Castaño, R., Díaz-Pando, J. C., & Falcón-Corrales, D. (2020). Perfeccionamiento del Manual de procedimientos contables de una Cooperativa

Agropecuaria. p.1 [Perfeccionamiento del Manual de procedimientos contables de una Cooperativa Agropecuaria](#)

Sarli, R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. A. T. A. L. I. A. (2015). Análisis FODA: una herramienta necesaria. Revista de la Facultad de Odontología, 9(1), 18. <https://www.academia.edu/download/84474714/sarlirfo-912015.pdf>

Torres, M. G. A. (1996). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial. p.35 <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=YnhdFdUDnVIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=DEFINICION+DE+LA+PALABRA+PROCEDIMIENTOS&ots=jY9ILnSR-P&sig=YeyuC5dAjmGooGVCbNcX0cLdbOk>

Trejo, A. (2010). Ingresos públicos y el principio de la sincronía social y cultural de los impuestos. Dirección General Editorial, Veracruz, México. <https://lumen.uv.mx/resources/files/documents/2021/11/21/5789/a963795c-fa02-4aa1-84bc-74b28c223dab.pdf>

Valdivia, K. P. C., Moreno, E. L. G., Lira, C. R., & Manzanarez, J. M. A. (2015). Contabilización de ingresos y egresos en la alcaldía La Estanzuela durante el I semestre 2014. Revista Científica de FAREM-Estelí(14), 24. <https://camjol.info/index.php/FAREM/article/view/2578>

Vallejo-Macías, N. R., & Zirufu, B. V. (2022). Proceso contable y su influencia en la toma de decisiones de la Empresa Frenos Vasa, Portoviejo 2020. Polo del Conocimiento, 7(4), p.2. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3837>

Vázquez Martínez, M. G. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. p.2-9 <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-resumen/>

XII. ANEXOS

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA,
UNAN-MANAGUA
AREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE - PROCOMIN**



ENTREVISTA

Objetivo 1: Identificar el Marco Legal y normativo que regulen los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola, en el año 2024.

Dirigida a: Administradora Financiera

Nombre y Apellido del entrevistado:

N° de Teléfono:

Correo Electrónico:

Nombre de la institución

Fecha:

- 1. ¿Cuáles cree usted que son las leyes y reglamentos vigentes que regulan los procedimientos contables en la municipalidad?**
- 2. ¿Como han manejado la contabilidad de la municipalidad sin un manual contable y que normativas han seguido?**

3. **¿Existen regulaciones específicas emitidas por el gobierno o alguna entidad reguladora que debamos seguir en nuestra alcaldía?**

4. **¿Existe manual de contabilidad gubernamental que podamos utilizar como referencia para la alcaldía municipal de Tola?**

5. **¿Considera usted que sería de relevancia crear un manual de procedimientos contabilidad para la alcaldía municipal de Tola?**

6. **¿Existe algún mecanismo de supervisión o control interno que garantice el cumplimiento de las normativas contables dentro la alcaldía?**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA,
UNAN-MANAGUA
AREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE - PROCOMIN**



ENTREVISTA

Objetivo 2: Analizar los procedimientos de contabilidad en la Alcaldía Municipal de Tola, para realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas del área.

Dirigida a: Contador

Nombre y Apellido del entrevistado:

N° de Teléfono:

Correo Electrónico:

Nombre de la institución:

Fecha:

- 1. ¿Cuáles son los principales procedimientos contables que se lleva a cabo en la municipalidad?**
- 2. ¿Qué sistema utiliza área contable de la municipalidad para llevar el control de las operaciones financieras?**

3. **¿Cuáles son los procedimientos que se siguen para la elaboración y revisión de los estados financieros en la Alcaldía de Tola?**

4. **¿Qué auditorías externas o internas se han realizado y que resultados han arrojado sobre los procedimientos contables?**

5. **¿Como se manejan y registran los ingresos y gastos municipales?**

6. **¿Qué medidas utiliza el área contable para garantizar la presión y la integridad de los registros contables?**

7. **¿Se realizan capacitaciones al personal en relación a los procedimientos contables?**

8. **¿Como se efectúa el proceso de conciliación bancaria y que tan efectiva se realiza en la Alcaldía de Tola?**

9. **¿Cuáles son los métodos o procedimientos que utiliza el área contable para asegurar el grado de cumplimiento con los plazos establecido para la rendición de cuentas?**

10. **¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola?**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA,
UNAN-MANAGUA
AREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE - PROCOMIN**



ENTREVISTA

Objetivo 3: Evaluar el Control Interno de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno para identificar el cumplimiento de los procedimientos contables de la Alcaldía Municipal de Tola.

Dirigida a: Gerente

Nombre y Apellido del entrevistado:

N° de Teléfono:

Correo Electrónico:

Nombre de la institución

Fecha:

- 1. ¿Se realizan auditorías internas de manera frecuente para garantizar el cumplimiento de los procedimientos contables?**

- 2. ¿Existe un sistema de control de acceso para proteger la información contable en la municipalidad?**

- 3. ¿Están realizando capacitación continua al personal contable sobre las Norma Técnicas de Control Interno?**

- 4. ¿Utilizan las Normas Técnicas de Control Interno como base para evaluar y verificar la implementación correcta de los procedimientos contables en la Alcaldía Tola?**

- 5. ¿Qué mecanismos se utilizan para supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas técnicas de control interno?**

- 6. ¿Como se asegura la segregación adecuada de funciones en los procesos contables?**

- 7. ¿Cómo cree que el manual podría contribuir al cumplimiento de las normativas y auditorías municipales?**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA,
UNAN-MANAGUA
AREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL
CUDECE - PROCOMIN**



ENTREVISTA

Objetivo 4: Presentar la Propuesta de Manual de Procedimientos de Contabilidad que incluya políticas y normas de la Alcaldía Municipal de Tola, facilitando su implementación durante el período 2025-2027.

Dirigida a: **alcaldesa**

Nombre y Apellido del entrevistado:

N° de Teléfono:

Correo Electrónico:

Nombre de la institución:

Fecha:

- 1. ¿Para usted es importante la Elaboración del Manual de Procedimientos Contables en la municipalidad?**
- 2. ¿Cuál es el objetivo principal del Manual de Procedimientos de Contabilidad para la Alcaldía Municipal de Tola?**

Alcaldía Municipal de Tola

Calificación de Control Interno

Componente	Presente	Funciona	Total
Control Interno	46%	35%	40%
I. ENTORNO DE CONTROL	57%	47%	52%
1 La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	100%	100%	100%
2 Independencia de la Dirección y Ejerce la Supervisión del desarrollo y funcionamiento del Sistema de Control Interno	60%	40%	50%
3 Establecer Supervisión en las Estructuras, Líneas de Reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos	67%	53%	60%
4 Compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de las Entidad.	29%	20%	24%
5 La Administración definen las responsabilidades de los Servidores Públicos a nivel de control interno para la consecución de los objetivos	29%	23%	26%

I. EVALUACION DE RIESGOS		33%	24%	28%
6	Las entidades definen objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de Riesgos relacionados.	60%	17%	38%
7	Identifican riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo definen ser administrados	22%	20%	21%
8	La Empresa considera la posibilidad de irregularidades en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos	30%	40%	35%
9	La Empresa identifica y evalúa los cambios que podrán afectar significativamente al sistema de Control Interno.	20%	20%	20%
	1	1	1	
	2	1	1	
III. ACTIVIDADES DE CONTROL		51%	30%	40%
10	La Empresa selecciona y desarrolla actividades de Control, que contribuyen en la Mitigación de Riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.	45%	25%	35%
11	La Empresa selecciona y desarrolla actividades generales de Control, sobre la Tecnología, para apoyar el logro de los objetivos.	38%	34%	36%
12	La Entidad implementa actividades de Control a través de Políticas que establezcan lo requerido y procedimientos que pongan estas políticas en Acción.	70%	30%	50%

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		38%	34%	36%
13	La Entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno.	47%	42%	44%
14	La Entidad comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno necesaria para soportar el funcionamiento del control interno.	35%	20%	28%
15	La Entidad se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del Control Interno	32%	40%	36%
5		1	1	
V. SUPERVISIÓN		50%	40%	45%
16	La Empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.	40%	33%	37%
17	La Entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la Máxima Autoridad si corresponde.	60%	47%	53%



1. Cuestionario Dirigido a la Gerente de la Municipalidad

Entidad: Facultad de Ciencias Económicas					
	Aspectos condicionantes	Evaluación			
		P	F	N/A	Observaciones
Componente de Entorno de Control					
1	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la institución a través de un Código de Conducta que determine la política de la misma, respecto a asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?				
2	¿El personal de la Entidad y sus funcionarios conocen el Código de Ética?				
3	¿Cómo se asegura que todos los empleados conocen y comprenden el código de ética de la alcaldía?				
4	La Maxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión, monitoreando el logro de sus objetivos y metas?				
5	¿La Maxima Autoridad se responsabiliza de supervisar el diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración, en cada uno de sus cinco componentes?				
6	¿ De qué manera la alta dirección comunica su compromiso con el control interno a todos los niveles de la organización?				
7	¿La Administración, con la supervisión de la Maxima Autoridad, actualiza la estructura organizativa (organigrama) de la Institución, diseñando para cada área líneas de reporte que establezcan niveles de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de la Misión, Visión y sus Objetivos?				
8	¿La Maxima Autoridad y la Administración delegan autoridad, definen responsabilidades, uso de procesos y tecnología apropiada para asignar responsabilidades y segregación de funciones?				
9	¿ Existen manuales actualizados que describan la estructura organizativa y las responsabilidades del personal contables?				
10	¿La Máxima Autoridad demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los Valores Éticos del mismo?				
11	¿Existe un Plan de Capacitación continuo que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal contable?				

12	¿Se entrena y capacita adecuadamente al personal contable para el correcto cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?				
13	¿Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera contable y de gestión?				
14	¿La Municipalidad cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente la relación jerárquica funcional?				
15	¿Qué criterios se utilizan para evaluar las competencias del personal contable al momento de la contratación?				
16	¿El personal contable se capacita y tiene competencias necesarias?				
17	¿Existe una clara asignación de responsabilidades en el área contable?				
18	¿Se han definido los puestos de trabajos necesarios para el cumplimiento de los objetivos deseados en el área contables?				
19	¿Existe rotación de personal en áreas y funciones claves?				
20	¿Existen procedimientos continuos y periódicos para confirmar que las expectativas y requerimientos están siendo cumplidos por parte del personal contable?				
21	¿Los cargos de mayor jerarquía en la Entidad lo componen personal con competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				
22	¿El personal contable comprende los objetivos de la institución y cómo su función contribuye al logro de los mismos?				
23	¿Cómo se monitorea y evalúa la asignación de responsabilidades y la autoridad delegada en el departamento Contable?				
Componente de Evaluación de Riesgo					
1	¿La Misión de la Municipalidad es conocida y comprendida por la Administración y el personal?				
2	¿Los objetivos de la Municipalidad definen las prioridades estratégicas para lograr tales fines?				
3	¿Los objetivos establecidos son conocidos y comprendidos por los Servidores Públicos de la Entidad?				
4	¿La Administración considera la identificación de factores externos e internos que puedan suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos?				

5	¿Se han derivado los objetivos de Gestión Institucional en correspondencia a cada unidad organizacional y funcional?				
6	¿Se ha definido que el manejo de los recursos debe ser adecuado, a fin que no provoquen cambios que afecten la ejecución de las operaciones?				
7	¿La Entidad ha implementado técnicas claras para la identificación de riesgos potenciales externos e internos?				
8	¿Existen criterios formales para determinar la frecuencia de ocurrencia de los riesgos en sus tres variables: probabilidad, impacto y velocidad?				
9	¿Se hace revisión periódica de los riesgos potenciales externos e internos para anticiparse ante acontecimientos que puedan influir en la obtención de resultados?				
10	¿La Entidad ha desarrollado Sistemas de Información para la identificación de riesgos potenciales en las unidades organizacionales?				
11	¿Se han determinado los responsables de monitorear la información referida a los riesgos potenciales?				
12	¿La Entidad dispone de Matrices de Riesgos, para determinar los riesgos de mayor prioridad?				
13	¿Que metodos se utilizan para determinar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos contables?				
14	¿ Con qué frecuencia se realiza un analisis de riesgos y cómo se documentan los resultados?				
15	¿Cómo definir estrategias para mitigar , transferir, evitar o aceptar los riesgos?				
16	¿La Administración considera distintos tipos de irregularidades a que puede estar expuesta la Institución?				
17	¿En la evaluación al riesgo por irregularidades la Administración considera los incentivos y presiones que causan los actos ilegales?				
18	¿La Municipalidad evalúa los riesgos por cambios en el contexto regulatorio, económico y físico en la que opera?				

19	¿La Municipalidad evalúa el impacto potencial en el Control Interno de la Entidad producido por nuevas actividades o variación significativa de las existentes, fusiones, nuevas tecnologías etc?				
Componente de Actividades de Control					
1	¿ La Administración durante la evaluación de riesgos identifica e implementa acciones para mitigar los riesgos asegurándose que sean apropiadas y oportunas?				
2	¿Las actividades de registrar, autorizar y aprobar una transacción se encuentran segregadas en políticas y procedimientos contables?				
3	¿Cómo se comunican y aplican las políticas contables a todo el personal relevante?				
4	¿ Estan documentadas todas las políticas contables y procedimientos? ¿ Con qué frecuencia se revisan y actualizan?				
5	¿La Administración vincula el uso de los sistemas informáticos para apoyar las actividades de Control de las áreas financieras?				
6	¿La Entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones?				
7	¿Los procesos de autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la Entidad están asignados a diferentes Servidores Públicos?				
8	¿La Entidad ha establecido Actividades de Control que aseguren que en su estructura organizativa existan las unidades funcionales necesarias para el cumplimiento de objetivos?				
9	¿Existen análisis estructurales y mediciones de desempeño en las unidades, para la identificación de excesos o irregularidades en la cantidad del personal operativo y administrativo?				
10	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso autorizado a los Sistemas de Información?				
11	¿En la Municipalidad existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos?				
12	¿La delegación de funciones y tareas para los Servidores Públicos se realiza conforme a los lineamientos establecidos por la Administración?				

13	¿Las transacciones de la Municipalidad son registradas oportuna y adecuadamente?				
14	¿Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los Sistemas de Información?				
15	¿Cómo se asegura la segregación de funciones en la operaciones contables para prevenir fraudes?				
16	¿Qué medidas de seguridad están en lugar para controlar el acceso a los sistemas y datos contables?				
17	¿Qué procesos existen para revisar y aprobar las transacciones contables importantes?				
18	¿Cómo se asegura la integridad y exactitud de los registros contables?				
19	¿Cuál es el proceso de cierre contable mensual/anual en la municipalidad?				
20	¿Cómo se gestionan y archivan los documentos contables y financieros?				
21	¿Existe documentación escrita sobre la Estructura del Sistema de Control y de todas las operaciones/transacciones significativas de la Entidad?				
22	¿Los procedimientos incluyen Actividades de Control suficientes para asegurar la protección física de la información de la Entidad?				
23	¿Los procedimientos incluyen actividades de supervisión durante el desarrollo de las operaciones?				
24	¿Los niveles superiores conocen las deficiencias detectadas en la supervisión?				
Componente de Actividades de Información y Monitoreo					
1	¿El Sistema de Información es adecuado a las necesidades de la Alcaldía?				
2	¿Se desarrollan controles para identificar la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de las operaciones propias de la Entidad?				
3	¿Están definidos los tipos de reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?				
4	¿La información está estructurada conforme al nivel de autoridad al que va dirigida?				
5	¿La información más reciente está disponible?				
6	¿Los datos son válidos y verificables?				
7	¿La información es oportuna?				
8	¿Se realiza seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?				

9	¿La comunicación por parte de la Administración a los Servidores Públicos está incorporada en: Manuales de Políticas y Procedimientos, Avisos, Mensajes y memorándum, Correos electrónicos, Paneles de Control, Discusión uno a uno, Otros				
10	¿La Máxima Autoridad comunica claramente los objetivos de la Entidad a través de la organización para que la administración, personal y contratistas comprendan sus responsabilidades en la Entidad?				
11	¿Existen mensajes claros de parte de las autoridades sobre la importancia del Sistema de Control Interno y las responsabilidades de todo el personal de la Entidad?				
12	¿Se mantienen canales de comunicación directa e indirecta, adecuados con terceras personas interesadas?				
13	¿Existe comunicación directa entre la Máxima Autoridad y el personal sin la interferencia de la Administración?				
14	¿Qué canales de comunicación se utilizan para informar al personal sobre cambios en políticas contables?				
15	¿Existen controles sobre la obtención y recepción de información de partes externas sobre aspectos de control interno?				
16	¿Es comunicada a la Máxima Autoridad, la información resultante de evaluaciones externas?				
17	¿Establece la Máxima Autoridad las acciones que debe realizar la Administración para la gestión de resultados de evaluaciones externas y la realización de mejoras al Control Interno de la Entidad?				
18	¿Cómo se asegura que la información financiera requerida por las autoridades regulatorias se presenta de manera oportuna y precisa?				
19	Se realiza una revisión interna de los estados financieros antes de su publicación				
Componente Supervisión del Sistema de control y Monitoreo					
1	¿Qué herramientas se utilizan para el monitoreo continuo de las actividades contables y si se realizan ajustes cuando es necesario?				
2	¿La Máxima Autoridad supervisa el reporte interno el cual debe ser relevante para la toma de decisiones?				

3	¿La Entidad evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de forma oportuna a las partes responsables?				
4	¿Existe una Unidad de Auditoría Interna?				
5	¿ Con qué frecuencia se realizan auditorias internas y evalauciones independientes del sistema de control interno				
6	¿ Cómo se integran los hallazgos de las auditorias y evalauciones en las mejoras continuas de los procesos contables?				
<p>P= Presente F= Funcionando</p>					



1. Cuestionario Dirigido a la Gerente de la Municipalidad

Entidad: Área de Conocimiento de Ciencias Económica y Administrativa

		Evaluación			
		P	F	N/A	Observaciones
Componente de Entorno de Control					
Principio 1: La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos					
1	¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la institución a través de un Código de Conducta que determine la política de la misma, respecto a asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?	5	5		
2	¿El personal de la Entidad y sus funcionarios conocen el Código de Ética?	5	5		Por medio de charlas al Personal y asistencia de participación
3	¿Cómo se asegura que todos los empleados conocen y comprenden el código de ética de la alcaldía?	5	5		Por medio de charlas al Personal y asistencia de participación
Principio 2. Independencia de la Dirección y Ejerce la Supervisión del desarrollo y funcionamiento del Sistema de Control Interno					
4	La Maxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión, monitoreando el logro de sus objetivos y metas?	5	4		
5	¿La Maxima Autoridad se responsabiliza de supervisar el diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración, en cada uno de sus cinco componentes?	3	2		
6	¿ De qué manera la alta dirección comunica su compromiso con el control interno a todos los niveles de la organización?	2	1		
Principio 3. Establecer Supervisión en las Estructuras, Líneas de Reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.					
7	¿La Administración, con la supervisión de la Maxima Autoridad, actualiza la estructura organizativa (organigrama) de la Institución, diseñando para cada área líneas de reporte que establezcan niveles de autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de la Misión, Visión y sus Objetivos?	5	4		
8	¿La Maxima Autoridad y la Administración delegan autoridad, definen responsabilidades, uso de procesos y tecnología apropiada para asignar responsabilidades y segregación de funciones?	4	3		
9	¿ Existen manuales actualizados que describan la estructura organizativa y las responsabilidades del personal contables?	5	4		Manual de cargos y funciones

Principio 4. Compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en concordancia con los objetivos de las Entidad.					
10	¿La Máxima Autoridad demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los Valores Éticos del mismo?	2	1		
11	¿Existe un Plan de Capacitación continuo que contribuya al mejoramiento de las competencias del personal contable?	1	1		
12	¿Se entrena y capacita adecuadamente al personal contable para el correcto cumplimiento de sus funciones y responsabilidades?	1	1		
13	¿Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera contable y de gestión?	1	1		
14	¿La Municipalidad cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente la relación jerárquica funcional?	5	4		
15	¿Qué criterios se utilizan para evaluar las competencias del personal contable al momento de la contratación	5	4		formacion academica, conocimientos tecnicos, experiencia laboral
16	¿El personal contable se capacita y tiene competencias necesarias?	1	1		
Principio 5. La Administración definen las responsabilidades de los Servidores Públicos a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.					
17	¿Existe una clara asignación de responsabilidades en el area contable?	1	1		
18	¿Se han definido los puestos de trabajos necesarios para el cumplimiento de los objetivos deseados en el area contables?	1	1		
19	¿Existe rotación de personal en áreas y funciones claves?	2	1		
20	¿Existen procedimientos continuos y periódicos para confirmar que las expectativas y requerimientos están siendo cumplidos por parte del personal contable?	1	1		
21	¿Los cargos de mayor jerarquía en la Entidad lo componen personal con competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	3	2		
22	¿El personal contable comprende los objetivos de la institución y cómo su función contribuye al logro de los mismos?	1	1		
23	¿Cómo se monitorea y evalua la asignacion de responsabilidades y la autoridad delegada en el departamento Contable?	1	1		

P= Presente
F= Funcionando

Valoración de Presente	
Calificación Total	65
Ponderación Total	23
Calificación Porcentual %	57%

Valoración de Funcionando	
Calificación Total	54
Ponderación Total	23
Calificación Porcentual %	47%

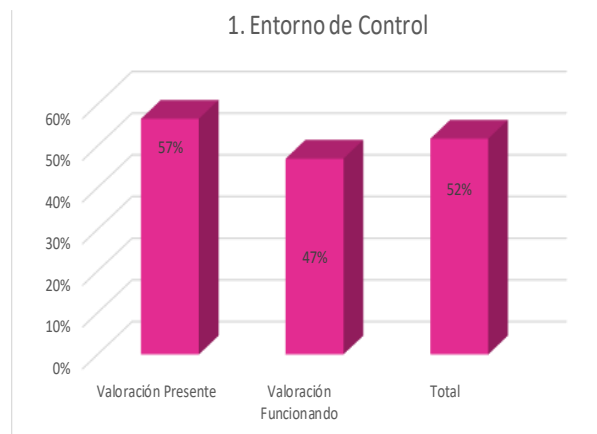
1. ENTORNO DE CONTROL	52%
------------------------------	------------



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

1. Entorno de Control			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
57%	47%	52%	Bajo

1. Entorno de Control
 Valoración Presente
 Valoración Funcionando
 Total

57%
 47%
 52%



					
1. Cuestionario Dirigido a la Gerente de la Municipalidad					
Entidad: Area de Conocimiento Ciencias Economicas y Administrativas					
Aspectos condicionantes	Evaluación				Observaciones
	P	F	N/A		
Componente de Evaluación de Riesgo					
Principio 6. Las entidades definen objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de Riesgos relacionados.					
1	¿La Misión de la Municipalidad es conocida y comprendida por la Administración y el personal?	5	1		No han sido divulgados, se aprobó en el 2016
2	¿Los objetivos de la Municipalidad definen las prioridades estratégicas para lograr tales fines?	5	1		No han sido divulgados, se aprobó en el 2016
3	¿Los objetivos establecidos son conocidos y comprendidos por los Servidores Públicos de la Entidad?	5	1		No han sido divulgados, se aprobó en el 2016
4	¿La Administración considera la identificación de factores externos e internos que puedan suponer riesgos relevantes para la consecución de los objetivos?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
5	¿Se han derivado los objetivos de Gestión Institucional en correspondencia a cada unidad organizacional y funcional?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
6	¿Se ha definido que el manejo de los recursos debe ser adecuado, a fin que no provoquen cambios que afecten la ejecución de las operaciones?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
Principio 7. Identifican riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo definen ser administrados.					
7	¿La Entidad ha implementado técnicas claras para la identificación de riesgos potenciales externos e internos?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
8	¿Existen criterios formales para determinar la frecuencia de ocurrencia de los riesgos en sus tres variables: probabilidad, impacto y velocidad?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
9	¿Se hace revisión periódica de los riesgos potenciales externos e internos para anticiparse ante acontecimientos que puedan influir en la obtención de resultados?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
10	¿La Entidad ha desarrollado Sistemas de Información para la identificación de riesgos potenciales en las unidades organizacionales?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
11	¿Se han determinado los responsables de monitorear la información referida a los riesgos potenciales?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
12	¿La Entidad dispone de Matrices de Riesgos, para determinar los riesgos de mayor prioridad?	1	1		No se cuenta con una matriz de riesgos
13	¿Que metodos se utilizan para determinar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos contables?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
14	¿ Con qué frecuencia se realiza un analisis de riesgos y cómo se documentan los resultados?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
15	¿Cómo definir estrategias para mitigar , transferir, evitar o aceptar los riesgos?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos

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

16	¿La Administración considera distintos tipos de irregularidades a que puede estar expuesta la Institución?	1	3		No se cuenta con una evaluación de riesgos pero se realizan acciones para prevenir irregularidades
17	¿En la evaluación al riesgo por irregularidades la Administración considera los incentivos y presiones que causan los actos ilegales?	1	3		No se cuenta con una evaluación de riesgos pero se realizan acciones para prevenir irregularidades

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

18	¿La Municipalidad evalúa los riesgos por cambios en el contexto regulatorio, económico y físico en la que opera?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos
19	¿La Municipalidad evalúa el impacto potencial en el Control Interno de la Entidad producido por nuevas actividades o variación significativa de las existentes, fusiones, nuevas tecnologías etc?	1	1		No se cuenta con el manual de riesgos

P= Presente
F= Funcionando

Valoración de Presente	
Calificación Total	31
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	33%

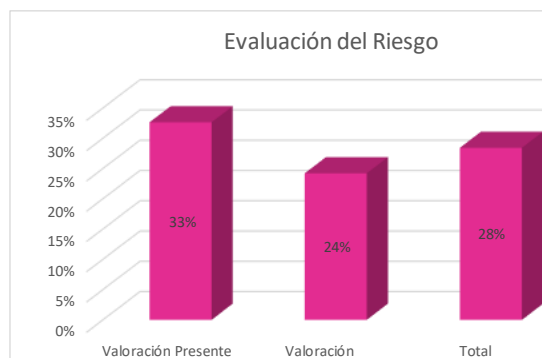
Valoración de Funcionando	
Calificación Total	23
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	24%



1. Evaluación de Riesgos **28%**

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

1. Evaluación de Riesgo			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
33%	24%	28%	Bajo

1. Evaluación del Riesgo
Valoración Presente 33%
Valoración Funcionando 24%
Total 28%



					
1. Cuestionario Dirigido a la Gerente de la Municipalidad					
Entidad: Area de Conocimiento Ciencias Economicas y Administrativas					
	Aspectos condicionantes	Evaluación			Observaciones
		P	F	N/A	
Componente de Actividades de Control					
Principio 10. La Empresa selecciona y desarrolla actividades de Control, que contribuyen en la Mitigación de Riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.					
1	¿ La Administración durante la evaluación de riesgos identifica e implementa acciones para mitigar los riesgos asegurándose que sean apropiadas y oportunas?	1	1		No se cuenta con el Manual de Riesgos
2	¿Las actividades de registrar, autorizar y aprobar una transacción se encuentran segregadas en políticas y procedimientos contables?	1	1		No se cuenta con manual contable
3	¿Cómo se comunican y aplican las políticas contables a todo el personal relevante?	1	1		No se cuenta con manual contable
4	¿ Estan documentadas todas las políticas contables y porcedimientos? ¿ Con qué frecuencia se revisan y actualizan?	1	1		No se cuenta con el Manual de procedimientos contables.
Principio 11. La Empresa selecciona y desarrolla actividades generales de Control, sobre la Tecnología, para apoyar el logro de los objetivos.					
5	¿La Administración vincula el uso de los sistemas informáticos para apoyar las actividades de Control de las áreas financieras?	3	2		SIAFM, Administrado por la PGR para las municipalidades
6	¿La Entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones?	1	1		NO se cuenta con el manual del área de tecnología
7	¿Los procesos de autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la Entidad están asignados a diferentes Servidores Públicos?	3	2		Se realiza conforme las autorizaciones de la PGR para la municipalidades
8	¿La Entidad ha establecido Actividades de Control que aseguren que en su estructura organizativa existan las unidades funcionales necesarias para el cumplimiento de objetivos?	2	1		
9	¿Existen análisis estructurales y mediciones de desempeño en las unidades, para la identificación de excesos o irregularidades en la cantidad del personal operativo y administrativo?	1	1		No se cuenta con un manual para el area de tecnología
10	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso autorizado a los Sistemas de Información?	1	1		El acceso es restringido sin embargo no existen procedimientos
11	¿En la Municipalidad existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos?	2	1		
12	¿La delegación de funciones y tareas para los Servidores Públicos se realiza conforme a los lineamientos establecidos por la Administración?	3	1		
13	¿Las transacciones de la Municipalidad son registradas oportuna y adecuadamente?	2	1		

14	¿Los recursos tecnológicos son regularmente evaluados con el fin de corroborar que cumplen con los requisitos de los Sistemas de Información?	1	1		
15	¿Cómo se asegura la segregación de funciones en la operaciones contables para prevenir fraudes?	2	1		Conforme el manual de organización y funciones
16	¿Qué medidas de seguridad están en lugar para controlar el acceso a los sistemas y datos contables?	2	1		Control de acceso al servidor
17	¿Qué procesos existen para revisar y aprobar las transacciones contables importantes?	5	5		software contable
18	¿Cómo se asegura la integridad y exactitud de los registros contables?	5	5		software contable
19	¿Cuál es el proceso de cierre contable mensual/anual en la municipalidad?	5	1		Normalmente esta planificado realizarse mensual y anual pero en la actualidad no se realiza en tiempo y forma
20	¿Cómo se gestionan y archivan los documentos contables y financieros?	1	1		No hay respaldo en digital de la documentación

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

21	¿Existe documentación escrita sobre la Estructura del Sistema de Control y de todas las operaciones/transacciones significativas de la Entidad?	5	2		
22	¿Los procedimientos incluyen Actividades de Control suficientes para asegurar la protección física de la información de la Entidad?	5	1		
23	¿Los procedimientos incluyen actividades de supervisión durante el desarrollo de las operaciones?	5	1		
24	¿Los niveles superiores conocen las deficiencias detectadas en la supervisión?	3	2		

P= Presente
F= Funcionando

Valoración de Presente	
Calificación Total	61
Ponderación Total	24
Calificación Porcentual %	51%

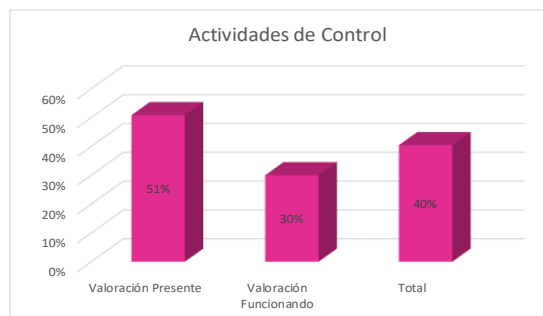
Valoración de Funcionando	
Calificación Total	36
Ponderación Total	24
Calificación Porcentual %	30%

1. ACTIVIDADES DE CONTROL 40%

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

1. Actividades de Control			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
51%	30%	40%	Bajo

1. Actividades de Control
Valoración Presente 51%
Valoración Funcionando 30%
Total 40%



Aspectos condicionantes		Evaluación			
		P	F	N/A	Observaciones
Componente de Actividades de Información y Monitoreo					
13. La Entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del Control Interno.					
1	¿El Sistema de Información es adecuado a las necesidades de la Alcaldía?	5	5		SIAFM, funcionan 5 módulos
2	¿Se desarrollan controles para identificar la información relevante que soporte el correcto funcionamiento de las operaciones propias de la Entidad?	1	1		
3	¿Están definidos los tipos de reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	5	4		
4	¿La información está estructurada conforme al nivel de autoridad al que va dirigida?	3	2		
5	¿La información más reciente está disponible?	1	1		
6	¿Los datos son válidos y verificables?	1	1		
7	¿La información es oportuna?	1	1		
8	¿Se realiza seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?	1	1		
9	¿La comunicación por parte de la Administración a los Servidores Públicos está incorporada en: Manuales de Políticas y Procedimientos, Avisos, Mensajes y memorándum, Correos electrónicos, Paneles de Control, Discusión uno a uno, Otros	1	1		No se cuenta con un manual de información y Comunicación
14. La Entidad comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno necesaria para soportar el funcionamiento del control interno.					
10	¿La Máxima Autoridad comunica claramente los objetivos de la Entidad a través de la organización para que la administración, personal y contratistas comprendan sus responsabilidades en la Entidad?	1	1		

11	¿Existen mensajes claros de parte de las autoridades sobre la importancia del Sistema de Control Interno y las responsabilidades de todo el personal de la Entidad?	2	1		
12	¿Se mantienen canales de comunicación directa e indirecta, adecuados con terceras personas interesadas?	1	1		
13	¿Existe comunicación directa entre la Máxima Autoridad y el personal sin la interferencia de la Administración?	3	3		Se realizan reuniones semanales con el equipo técnico
14	¿Qué canales de comunicación se utilizan para informar al personal sobre cambios en políticas contables?	1	2		Mensajería de wasap, correos, reuniones
15. La Entidad se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del Control Interno.					
15	¿Existen controles sobre la obtención y recepción de información de partes externas sobre aspectos de control interno?	1	1		No se cuenta con un manual de información y Comunicación
16	¿Es comunicada a la Máxima Autoridad, la información resultante de evaluaciones externas?	3	2		Los informes de auditoría son enviados al despacho de la alcaldesa
17	¿Establece la Máxima Autoridad las acciones que debe realizar la Administración para la gestión de resultados de evaluaciones externas y la realización de mejoras al Control Interno de la Entidad?	3	2		Se elaboran los planes de mejora para superar las debilidades y son comunicadas a todas las direcciones involucradas
18	¿Cómo se asegura que la información financiera requerida por las autoridades regulatorias se presenta de manera oportuna y precisa?	1	1		
19	Se realiza una revisión interna de los estados financieros antes de su publicación	1	1		No se cuenta con el Manual contable

P= Presente
F= Funcionando

Valoración de Presente	
Calificación Total	36
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	38%

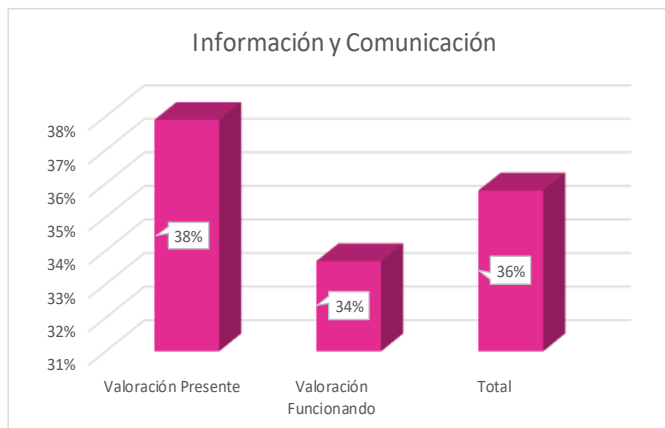
Valoración de Funcionando	
Calificación Total	32
Ponderación Total	19
Calificación Porcentual %	34%

1. INFORMACION Y COMUNICACIÓN	36%
--------------------------------------	------------

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

1. Información y Comunicación			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
38%	34%	36%	Bajo

1. Información y Comunicación
 Valoración Presente 38%
 Valoración Funcionando 34%
 Total 36%





1. Cuestionario Dirigido a la Gerente de la Municipalidad

Entidad: Área de Conocimiento Ciencias Economicas y Administrativas					
		Evaluación			Observaciones
		P	F	N/A	
Componente Supervisión - Monitoreo					
Principios 16. La Empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.					
1	¿ Qué herramientas se utilizan para el monitoreo continuo de las actividades contables y si se realizan ajustes cuando es necesario?	1	1		No se cuenta con el manual de Información y Comunicación
2	¿La Máxima Autoridad supervisa el reporte interno el cual debe ser relevante para la toma de decisiones?	1	1		
3	¿La Entidad evalúa y comunica las deficiencias de Control Interno de forma oportuna a las partes responsables?	2	2		
17. La Entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la Máxima Autoridad si corresponde.					
4	¿Existe una Unidad de Auditoría Interna?	5	5		
5	¿ Con qué frecuencia se realizan auditorías internas y evaluaciones independientes del sistema de control interno	3	2		
6	¿ Cómo se integran los hallazgos de las auditorías y evaluaciones en las mejoras	3	1		

P= Presente
F= Funcionando

Valoración de Presente	
Calificación Total	15
Ponderación Total	6
Calificación Porcentual %	50%

Valoración de Funcionando	
Calificación Total	12
Ponderación Total	6
Calificación Porcentual %	40%

1. SUPERVISION Y MONITOREO 45%

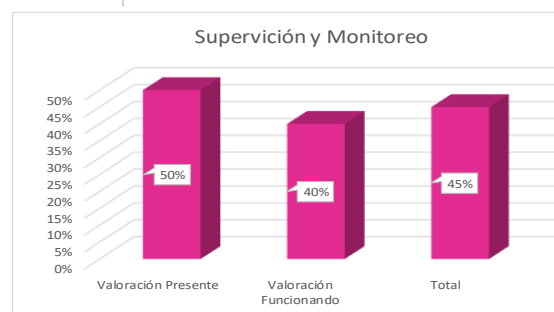
Matriz de Calificación por Componente

Componente	Puntuación
Entorno de Control	52%
Evaluación de Riesgo	28%
Actividades de Control	40%
Información y Comunicación	36%
Monitoreo	45%
Calificación de la Matriz	40%

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

1. Supervision y Monitoreo			
PRESENTE	FUNCIONANDO	TOTAL	Cumplimiento
50%	40%	45%	Bajo

1. Supervisión y Monitoreo
Valoración Presente 50%
Valoración Funcionando 40%
Total 45%





¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!



