



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

# TESIS DE MAESTRÍA

Nombre de la tesis

Riesgos Financieros en la Alcaldía Municipal el Crucero, Managua  
período 2025-2027

Aguirre Hernández Dina Guiselle

CIENCIAS ECONOMICAS

**Asesor/Tutor**

Luis Antonio Cerda Cerda

*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Área de Conocimiento  
CIENCIAS ECONOMICAS**

Recinto Universitario "Rubén Darío"

**Nombre de tesis:**

**Riesgos Financieros en la Alcaldía El Crucero, Managua período 2025-2027**

Tesis para optar al grado de  
Maestría en Finanzas Municipales

**Autor/es**

DINA GUISELLE AGUIRRE HERNANDEZ

**Asesor/es**

Luis Antonio Cerda Cerda  
Docente Titular CUR Carazo

Mayo, 2025





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA



Facultad de  
Ciencias  
Administrativas  
y Económicas  
UNAN - MANAGUA

### Carta Aval del Tutor

En cumplimiento con lo establecido en el TITULO V Capítulo Único Defensa de Proyectos y Tesis, Artículo 50 inciso a, de la Normativa de Estudios de Posgrado de la UNAN-Managua aprobada por el Consejo de Dirección máximo órgano de gobierno, en sesión ordinaria No. 28-2024, del 15 de julio 2024, a través de la presente hago constar que: Dina Guiselle Aguirre Hernández, de la Maestría en Finanzas Municipales, del Departamento Postgrado, 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:

#### **Riesgos financieros en la Alcaldía de el Crucero, Managua, periodo 2025-2027**

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

Por tanto, extendiendo la presente, en la ciudad de Managua, Nicaragua quince días del mes de mayo del año dos mil veinticuatro para que sirva a los fines correspondientes.



---

Luis Antonio Cerda Cerda

Tutor de Tesis.

## **Dedicatoria**

Primeramente, a Dios: gracias por extender tu misericordia sobre mi vida, por darme fuerzas en los momentos de debilidad y por no dejarme sola en los momentos más difíciles.

A mi amada madre, Sabina Hernández, (qpd) ejemplo de lucha, entrega y amor incondicional. Gracias por estar siempre a mi lado, por tu apoyo inquebrantable y por enseñarme, con tu vida, el verdadero significado del sacrificio y la constancia.

A mi querida hermana, Elizabeth Aguirre (qpd), el tiempo que compartiste conmigo y el ejemplo de que todo sacrificio tiene su recompensa.

A mi hija, Jade Gisela (qpd), cuya vida marcó la mía profundamente. Aunque hoy no estás físicamente conmigo, tu recuerdo, tu luz y tu amor siguen siendo fuente de inspiración para no rendirme. Esta meta también es tuya, mi niña hermosa.

A mi hijo Emanuel, razón por la cual me he mantenido firme a pesar de las circunstancias. Cada paso que he dado ha sido pensando en ti, en brindarte un mejor futuro, en demostrarte que, con fe, determinación y la ayuda de Dios, todo es posible.

A mi papito Salvador Aguirre, gracias por sostenerme con tus oraciones constantes, por confiar en mí, y por inculcarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la fe. Tu ejemplo ha sido guía silenciosa pero poderosa en este proceso.

Y a mis hermanos Nohemí y Magdiel, gracias por su respaldo espiritual, por estar presentes con sus oraciones y buenos deseos. Saber que contaba con ustedes me dio fortaleza en los momentos de incertidumbre.

Este logro no es solo mío, sino también de ustedes, mi familia y mi Dios, quienes han sido parte fundamental de este camino.

## **Agradecimiento**

¡Agradezco a Dios porque hasta hoy no me ha dejado sola!

Al gobierno de reconciliación y unidad nacional por el modelo que permite la creación de programas a través de SINACAM, para el fortalecimiento y capacitación en la administración de los recursos.

Al Msc. Luis Antonio Cerda por su profesionalismo, por su paciencia y por el interés que nos dedicó en cada día de revisión de la investigación, gracias por compartir su conocimiento que sin duda alguna ha sido de mucha utilidad en el cumplimiento de mis funciones.

A la compañera Adelaida Carrión alcaldesa del Municipio El Crucero por avalar mi participación en esta maestría, por su interés, confianza y respaldo al tema a desarrollar.

Al compañero Jaime J. Molina. Gerente General, por las palabras de ánimo. su apoyo al sugerir el tema que sin duda alguna viene a fortalecer la administración y por garantizar un ambiente de colaboración para el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de trabajo por su colaboración en esta investigación.

A mis compañeros de clase por compartir experiencias, por dar un poquito de su municipio en cada sábado de clases y a todos los maestros de la universidad nacional de Nicaragua que pacientemente sembraron la semilla del conocimiento.

## **Resumen**

El tema de este trabajo de tesis nace de la oportunidad de presentar un instrumento para reflejar los riesgos a los que se enfrentan los sectores públicos, ello se planteó como problema general de la investigación abordaremos específicamente los riesgos financieros que enfrenta administración de la Alcaldía El Crucero. También es necesario comprender que el alcance de la investigación fue de carácter descriptivo, porque se describieron las variables tal y como se presentaron en la realidad, sin la manipulación de ninguna de ellas a fin de brindar información valiosa y objetiva. Para la recolección de datos y la presentación de los resultados se han utilizado instrumentos de carácter cualitativo: en la en la recolección de datos, se obtuvo información a través de una encuesta con un cuestionario de las que se presentan los resultados estadísticos.

(Abstract),

The topic of this thesis arose from the opportunity to present an instrument to reflect the risks faced by public sectors. This was posed as a general research problem. We will specifically address the financial risks faced by the administration of the El Crucero Municipality. It is also important to understand that the scope of the research was descriptive in nature, because the variables were described as they occurred in reality, without manipulating any of them, in order to provide valuable and objective information. Qualitative instruments were used to collect data and present the results. In data collection, information was obtained through a questionnaire survey, the statistical results of which are presented.

## Contenido

1.	Planteamiento de la investigación.....	1
1.1.	Introducción .....	1
1.2.	Antecedentes .....	1
1.3.	Marco Contextual del problema.....	3
1.4.	Justificación del tema.....	3
1.5.	Objetivos del estudio (general y específico).....	5
1.5.1.	Objetivo General.....	5
1.5.2.	Objetivos específicos: .....	5
1.6.	Preguntas de investigación.....	6
1.7.	Limitaciones.....	6
2.	Fundamentación de la Investigación.....	6
2.1.	Estado del Arte.....	6
2.1.1.	Nivel local.....	6
2.1.2.	Nivel nacional .....	7
2.1.3.	Nivel Internacional.....	7
2.2.	Marco Teórico.....	9
2.2.1.	Introducción .....	9
2.2.2.	Introducción al riesgo financiero en el sector público .....	9
2.2.3.	Tipos de riesgos financieros en el sector público .....	10
2.2.4.	Herramientas de gestión del riesgo financiero en el sector público.....	11
2.2.5.	Factores que Afectan los Riesgos Financieros en las Alcaldías .....	14
2.2.6.	Contexto de la Alcaldía de El Crucero .....	16
2.2.7.	Enfoque Integral de un Plan de Mitigación .....	19
2.2.8.	Evaluación del Cumplimiento Normativo .....	20
2.2.9.	Evaluación del Impacto de los Riesgos Financieros.....	21
2.2.10.	Estrategias de Mitigación.....	21
2.2.11.	Conclusiones del Marco Teórico .....	22
2.3.	Marco conceptual.....	22
2.3.1.	Gestión del riesgo .....	22
2.3.2.	Componentes del Modelo COSO.....	23
2.4.	Marco Legal.....	26
2.4.1.	Contexto Global y Nacional.....	28

2.4.2. Clasificación por impacto y probabilidad.....	28
2.4.3. Factores de riesgo .....	29
2.5. Marco Referencial. ....	31
2.5.1. Contexto Específico del Municipio el Crucero.....	31
<b>3. Marco metodológico.....</b>	<b>32</b>
3.1. Tipo de investigación.....	32
3.1.1. Paradigma de la Investigación .....	32
3.2. Diseño de la Investigación.....	33
3.2.1. Herramientas y Técnicas para Recolectar y Analizar Datos.....	35
3.3. Métodos de Recolección de Datos.....	36
3.3.1. Técnicas de Análisis de Datos .....	36
4. Análisis e interpretación de los resultados.....	38
4.1. Evaluación de control interno .....	38
4.2. Identificación de riesgos financieros de mayor impacto: .....	40
4.3. Propuesta de implementación de plan de mejora:.....	45
5. Conclusión.....	47
6. Recomendaciones .....	47
7. Propuesta de plan de mejora para la Gestión de Riesgos Financieros Alcaldía Municipal 2025-2027 .....	49
7.1. Introducción .....	50
7.2. Objetivo General.....	50
7.3. Alcance del Plan de Mejora.....	50
8. Conformación de comité de gestión de riesgos .....	50
<b>9. Diagnóstico de Riesgos financieros y procesos administrativos .....</b>	<b>52</b>
10. Propuesta de acciones para mitigar riesgos financieros.....	57
Anexos .....	59
Referencias .....	73

## **Ilustraciones**

Ilustración 1: Identificación y Gestión de Riesgos .....	40
Ilustración 2: Custodia y Salvaguarda de Activos Financieros.....	41
Ilustración 3: Seguridad Tecnológica.....	41
Ilustración 4: Implementar medidas ciberseguridad con monitoreo continuo.....	42

Ilustración 5: Comunicación Interna.....	43
Ilustración 6: Auditoría Interna.....	44
Ilustración 7: Estructura de Gestión de Riesgos .....	51
Ilustración 8: Diagrama de Gantt.....	60
Ilustración 9: Diagrama de Ishikawa .....	61
Ilustración 10: Cuestionario para evaluar el control interno-riesgos .....	63
Ilustración 11: Cuestionario para evaluar el control interno-riesgos .....	64
Ilustración 12: Cuestionario para evaluar el control interno-riesgos .....	65
Ilustración 13: Encuestas del control interno.....	66

## **Tabla**

Tabla 1: Clasificación de impacto.....	28
Tabla 2: Clasificación de probabilidad.....	29
Tabla 3: Operacionalización de Variables.....	37
Tabla 4: Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.....	53
Tabla 5: Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.....	53
Tabla 6: Maximizar Fortalezas – Minimizar debilidades .....	54
Tabla 7: Minimizar amenazas -Maximizar oportunidades.....	54
Tabla 8: Impacto del riesgo.....	55
Tabla 9: Tipo de riesgos por Procesos.....	56
Tabla 10: Probabilidad de Riesgos.....	56
Tabla 11: Impacto del riesgo.....	56
Tabla 12: Acciones de mejoras .....	57
Tabla 13: Matriz de indicadores.....	58
Tabla 14: Programación de actividades .....	59
Tabla 15: FODA.....	60
Tabla 16: Mapa de calor.....	62

## 1. Planteamiento de la investigación

### 1.1.Introducción

La Alcaldía de El Crucero es una institución municipal promotora del desarrollo socio económico como toda institución se enfrenta a riesgos financieros que pueden afectar su capacidad de gestión de recursos y cumplimiento de sus obligaciones, lo que puede derivarse en pérdidas económicas, insatisfacción de la población por la falta de proyectos ejecución de proyectos que den respuesta a todas las demandas sociales por la falta de planificación estratégica continua, la ausencia de políticas claras de seguridad y actualización documental limitan la capacidad de respuesta ante escenarios de riesgo; la falta de identificación y gestión de factores internos como tecnología, coordinación de las áreas, resguardo de la información y externos como desastres naturales, fluctuaciones económicas que pueden agravar los problemas financieros.

En el desarrollo de esta investigación se busca fortalecer de los controles de la alcaldía para crear estrategias vinculadas al control interno y la gestión de riesgos. Ello se debe a que resulta esencial que los procesos operativos y los recursos financieros sean administrados de manera responsable por parte de todos los servidores públicos.

### 1.2.Antecedentes

El municipio El Crucero, ubicado al sur de Managua, fue oficialmente creado en el año 2000 tras desmembrarse del municipio de Managua. Su territorio se caracteriza por una topografía montañosa, clima fresco (22°C a 28°C), abundantes lluvias y neblina durante la temporada húmeda, lo que ha favorecido históricamente la caficultura como principal actividad económica. Desde mediados del siglo XIX, el cultivo del café ha sido el motor de desarrollo local, generando empleo temporal masivo durante la cosecha y marcando la identidad económica y cultural del municipio. El Crucero mantiene una economía predominantemente agrícola, donde cerca del 70% de la población se dedica al sector primario, especialmente al café, mientras que la ganadería y la agricultura de granos básicos se mantienen en niveles de subsistencia y consumo familiar. El comercio informal ha crecido, involucrando a jóvenes y adultos en actividades como ventas al por menor, servicios de comida

y pequeños negocios familiares. El turismo y la pequeña industria también han mostrado cierto desarrollo, aunque en menor escala.

El municipio enfrenta desafíos en desarrollo habitacional y urbano, con zonas que presentan déficit de vivienda y condiciones de habitabilidad deficientes, agravadas por la accidentada geomorfología y el deterioro de algunos espacios urbanos. La falta de cohesión territorial y la dispersión de la población incrementan los costos de provisión de servicios básicos y dificultan la integración social y económica.

La economía local depende del cultivo del café el cual es vulnerable a las fluctuaciones de precios internacionales, así como a fenómenos climáticos que pueden afectar la producción y, por ende, los ingresos municipales y familiares donde predomina el sector informal limita la recaudación fiscal y la estabilidad financiera del municipio, dificultando la inversión en infraestructura y servicios públicos.

La topografía accidentada eleva los costos de transporte, comunicación y provisión de servicios, afectando la eficiencia administrativa y la calidad de vida. El municipio está expuesto a desastres naturales: Las lluvias intensas y la geografía montañosa aumentan el riesgo de deslizamientos e inundaciones, lo que puede provocar daños a la infraestructura y gastos imprevistos para la municipalidad.

El municipio el Crucero enfrenta importantes retos financieros derivados de su dependencia económica, informalidad, limitaciones geográficas y vulnerabilidad ante fenómenos naturales, lo que demanda de la administración municipal estrategias de diversificación, fortalecimiento institucional y mejora en la gestión de riesgos para garantizar su desarrollo sostenible por lo que se requiere implementar planes estratégicos para identificar, evaluar y gestionar riesgos que pueden afectar la misión institucional, exponiéndola a consecuencias adversas como interrupciones en servicios públicos, pérdidas económicas y deterioro de la confianza ciudadana a mediano y largo plazo. Por ello, es de gran importancia priorizar medidas que fortalezcan la cultura de prevención de riesgos dentro de la institución, enfocadas no solo en sensibilizar sobre sus beneficios, sino también en visibilizar los impactos catastróficos que podrían surgir si estos no se gestionan adecuadamente.

### 1.3.Marco Contextual del problema.

#### **Planteamiento del problema.**

La Alcaldía de El Crucero es una institución municipal promotora del desarrollo socio económico, como toda institución se enfrenta a riesgos financieros que pueden afectar su capacidad de gestión de recursos y cumplimiento de sus obligaciones, lo que puede derivarse en pérdidas económicas, insatisfacción de la población por la falta de ejecución de proyectos que den respuesta a todas las demandas sociales, falta de planificación estratégica continua, la ausencia de políticas claras de seguridad y actualización documental limitan la capacidad de respuesta ante escenarios de riesgo; la falta de identificación y gestión de factores internos como tecnología, coordinación de las áreas, resguardo de la información y externos como desastres naturales, fluctuaciones económicas que pueden agravar los problemas financieros.

La falta de acceso a bases de datos históricas y un almacenamiento digital adecuado también impiden un análisis financiero ágil y dificultan la trazabilidad de la información clave para la toma de decisiones, la ausencia de bases de datos urbanísticas y catastrales limitando así el desarrollo territorial y afectando la generación de ingresos municipales además de limitar el aprovechamiento del potencial turístico del municipio y reordenamiento municipal. La falta de planes estratégicos para garantizar recaudación genera riesgos financieros, las bases de datos desactualizadas permiten la evasión fiscal, la pérdida de recursos y la restricción de oportunidades para fortalecer el desarrollo económico local.

La identificación oportuna de los riesgos resulta crucial para optimizar la recaudación, garantizar el uso adecuado y transparente de los recursos públicos, y fortalecer la rendición de cuentas. Esto permitirá al municipio avanzar hacia un desarrollo económico sostenible, eficiente y con mayor confianza por parte de la ciudadanía.

### 1.4.Justificación del tema.

La identificación y gestión de los riesgos en la alcaldía El crucero es un tema de vital importancia para garantizar el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas establecidas. A través de esta investigación, se busca fortalecer la capacidad de la

administración local para identificar y mitigar los riesgos asociados con los servicios que presta. La falta de instrumentos para gestión de los riesgos financieros puede impactar negativamente en la recaudación de impuestos y, en consecuencia, en la ejecución de proyectos de inversión clave para el desarrollo socioeconómico del municipio. La implementación de prácticas administrativas modernas, junto con un seguimiento continuo, es indispensable para garantizar la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos. De esta forma, el tratamiento adecuado de los riesgos financieros no solo contribuirá al mejoramiento del funcionamiento interno de la Alcaldía, sino también a la construcción de una mayor confianza de la población.

La correcta gestión de estos riesgos tiene un impacto directo en la calidad de vida de la comunidad, ya que la falta de inversión adecuada en infraestructura y servicios básicos puede deteriorar el bienestar social. Por lo tanto, es fundamental crear mecanismos de control interno y rendición de cuentas que permitan una gestión responsable y transparente. Esto incluye la implementación de planes estratégicos de recaudación, la evaluación periódica de los gastos y procesos de adquisición, y el establecimiento de procesos claros para asegurar que la Alcaldía opere dentro de un marco financiero sostenible, garantizando que los recursos se utilicen efectivamente para el desarrollo local a largo plazo.

## 1.5.Objetivos del estudio (general y específico)

### 1.5.1. Objetivo General.

Analizar los riesgos financieros en la alcaldía de el Crucero período 2025 – 2027.

### 1.5.2. Objetivos específicos:

- a) Evaluar el control interno establecido para mitigar los riesgos financieros.
- b) Diagnosticar los riesgos de mayor impacto en el sistema financiero de la alcaldía.
- c) Presentar plan de mejora para optimizar la gestión de riesgos garantizando la correcta administración de los recursos públicos y la transparencia en los procesos administrativos financieros.

## 1.6.Preguntas de investigación

¿Cómo puede la implementación de un plan de mejora en la gestión de riesgos financieros contribuir a optimizar la administración y garantizar la sostenibilidad económica de la Alcaldía de El Crucero durante el período 2025-2027?

## 1.7.Limitaciones.

El tiempo es relativamente corto para profundizarnos en todos los aspectos necesarios para el estudio tomando en cuenta la importancia del tema, este tiempo va ligado al cumplimiento de diversas funciones laborales.

Limitaciones a la información: En algunos casos por restricciones éticas en responsables de áreas sobre cómo obtener, manejar o procesar datos, en otras por bases de datos desactualizadas a demás falta de coordinación entre las áreas.

Falta de experiencia: dificultad en el uso de herramientas tecnológicas, aplicación de normas APA 7ma edición.

Falta de estudios previos: No existe un estudio previo del tema de riesgos financieros en la municipalidad, y existe poca información a nivel nacional con enfoque en las municipalidades.

Financiamiento: La falta de presupuesto ha limitado, adquirir herramientas tecnológicas y realizar actividades de campo para recopilar información.

## 2. Fundamentación de la Investigación

### 2.1.Estado del Arte

#### 2.1.1. Nivel local

La Alcaldía Municipal de El Crucero, no ha realizado estudios con enfoque en la identificación de riesgos, esta investigación nace de la necesidad de contribuir en la formación de competencias profesionales para desarrollar el proceso de gestión de riesgos en la administración municipal para la identificación de los riesgos financieros y presentar propuestas de mitigación, a través del análisis de las normas de control interno establecidos en la estructura organizacional de la alcaldía a través de las funciones de cada servidor público.

### 2.1.2. Nivel nacional

El análisis de riesgos financieros en gobiernos locales nicaragüenses se fundamenta en marcos normativos, estudios institucionales y diagnósticos sectoriales. La Guía Especializada para la Implementación del Control Interno en Municipios (CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, 2022) establece lineamientos basados en (COSO, 2013) para minimizar riesgos y garantizar transparencia. Sus hallazgos clave incluyen problemas recurrentes como estructuras organizacionales no alineadas con objetivos institucionales, manuales desactualizados y ausencia de controles en áreas sustantivas. Además, clasifica a los 153 municipios del país desde A (Managua) hasta H (ingresos  $\leq 400,000$  córdobas), con riesgos diferenciados según su capacidad financiera.

En el ámbito de la información financiera y estudios académicos destacan deficiencias críticas: el uso de partida simple sin subsistemas de costos o patrimonio, limitando la toma de decisiones. La dependencia de ingresos corrientes (hasta el 89% provenientes de transferencias estatales) genera rigidez en el gasto, mientras que procesos informales afectan al 68% de municipios categoría E, según diagnósticos de la CGR. Estas vulnerabilidades se agravan por la fragilidad tecnológica: el 54% de sistemas tributarios no están integrados, aumentando la exposición a fraudes y errores.

Los riesgos fiscales y macroeconómicos también son relevantes. El Informe de Riesgos Fiscales 2023 (MHCP) señala que el 62% de municipios enfrenta exposición alta a desastres naturales, con impacto financiero equivalente al 9.3% del PIB local.

Los municipios nicaragüenses enfrentan riesgos estructurales vinculados a gestión informal, dependencia fiscal y vulnerabilidad climática. Aunque herramientas como la Guía de Control Interno (CGR) y marcos macroeconómicos sólidos existen, persisten brechas en implementación, tecnología y coordinación. La modernización de sistemas tributarios es prioritaria para fortalecer la resiliencia financiera.

### 2.1.3. Nivel Internacional

Los estudios internacionales sobre riesgos financieros en gobiernos locales destacan metodologías y hallazgos aplicables a contextos diversos. En Chile, las Especificaciones Técnicas para Calificación de Riesgo Financiero Municipal establecen un marco para evaluar

la solvencia de municipios mediante indicadores como ahorro corriente, estructura de ingresos y gastos, y autonomía financiera. Este modelo prioriza la transparencia y la calidad de los recursos humanos, vinculando la gestión financiera con la capacidad de cumplir normativas de probidad.

En México, el Curso de Administración Integral de Riesgos para Municipios (ASEJ, 2019) identifica debilidades institucionales como la limitada capacidad recaudatoria, gestión ineficiente de deuda y dependencia de transferencias estatales. Propone herramientas como el análisis de variables económicas (ej.: PIB, tasas de interés) para optimizar el uso de recursos y mitigar riesgos operativos, destacando la necesidad de fortalecer la autonomía fiscal. (ASEJ (MEXICO), 2019)

En Costa Rica, el Informe de Riesgos Fiscales Municipales (Ministerio de Hacienda) analiza riesgos como endeudamiento no sostenible, déficits presupuestarios recurrentes y morosidad. Señala que la desactualización de tasas y tarifas y el uso de recursos de superávit en inversiones transitorias agravan la vulnerabilidad financiera, afectando la estabilidad fiscal nacional.

En Argentina, el análisis de municipios de la Región 5 (1991-1995) vinculó el riesgo de desequilibrio financiero con la calidad de la gestión presupuestaria. Se concluyó que la dependencia de transferencias estatales y la falta de controles internos fortalecen la crisis fiscal, especialmente en entidades con baja autonomía.

En Perú, el estudio sobre la Municipalidad Distrital de Independencia (2017) reveló que la corrupción y procesos informales generan pérdidas económicas significativas. Propuso implementar controles COSO y auditorías forenses para mitigar riesgos operativos y financieros, priorizando la transparencia en contrataciones públicas.

En Chile, un análisis de vectores financieros (2015-2019) identificó que los municipios enfrentan riesgos por dependencia de ingresos no recurrentes y exposición a fluctuaciones económicas. Se recomienda diversificar fuentes de financiamiento y mejorar la calidad de la información contable para optimizar la gestión.

## 2.2.Marco Teórico

### 2.2.1. Introducción

#### **Finanzas Públicas en la Administración Pública**

Las finanzas públicas son un componente esencial del aparato estatal, cuya función principal es obtener, administrar y distribuir los recursos necesarios para garantizar el funcionamiento del gobierno y la provisión de bienes y servicios públicos. Estas se estructuran sobre tres pilares: ingresos públicos, gasto público y financiamiento del déficit fiscal. Según (Cabrero, 2005) en el contexto de la administración pública, las finanzas públicas no se limitan a la contabilidad de ingresos y egresos, sino que son instrumentos estratégicos para alcanzar los fines del Estado. el sistema financiero del Estado debe estar orientado a lograr una eficiencia fiscal que combine la sostenibilidad de las finanzas públicas con la efectividad del gasto en términos de bienestar ciudadano.

#### **Introducción a la Gestión del Riesgo en la Administración Pública**

La gestión del riesgo en el sector público conforme (López & Mena, 2022) implica identificar, evaluar y mitigar riesgos que puedan afectar la estabilidad financiera y operativa de las instituciones gubernamentales. Destaca que una gestión efectiva del riesgo financiero es crucial en las operaciones de tesorería de los ministerios de Hacienda, ya que manejan activos y pasivos significativos, y cualquier exposición al riesgo puede tener consecuencias financieras adversas para el presupuesto gubernamental. La gestión del riesgo financiero en el sector público es un componente esencial para garantizar la estabilidad fiscal y la transparencia en la administración de los recursos municipales. (Castellanos, 2020) Las municipalidades enfrentan riesgos financieros debido a factores como la volatilidad económica, la baja capacidad de recaudación tributaria y la falta de mecanismos de control interno eficiente. Destaca que una gestión efectiva del riesgo permite reducir la incertidumbre y optimizar la asignación de los recursos.

### 2.2.2. Introducción al riesgo financiero en el sector público

El riesgo financiero en el sector público se refiere a la posibilidad de que las instituciones gubernamentales no logren cumplir con sus obligaciones financieras debido a factores internos o externos que afectan su estabilidad económica (Gómez & Pérez, 2021) En

este contexto, los riesgos pueden derivar de una variedad de fuentes, incluidas la gestión de ingresos y gastos, la administración de deuda, y la ejecución de proyectos de inversión pública (Castellanos, 2020).

En el contexto de la administración pública, la integración de modelos internacionales de gestión de riesgos ha cobrado relevancia como respuesta a los crecientes desafíos financieros, institucionales y sociales que enfrentan los gobiernos, en especial en los niveles subnacionales. Entre los modelos más reconocidos destacan el COSO ERM (Enterprise Risk Management) y la norma ISO 31000, los cuales ofrecen marcos estructurados para identificar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos institucionales.

El modelo COSO ERM, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, plantea una estructura basada en ocho componentes que van desde el entorno interno hasta el monitoreo. Este enfoque promueve la integración de la gestión del riesgo en todos los niveles de la organización, vinculándola directamente con la estrategia, la toma de decisiones y el desempeño institucional (COSO, 2017). En el ámbito público, esta perspectiva resulta clave para anticipar amenazas fiscales, mejorar la rendición de cuentas y garantizar el uso eficiente de los recursos públicos.

Por su parte, la ISO 31000:2018, desarrollada por la Organización Internacional de Normalización, establece principios y directrices para la gestión del riesgo que son aplicables a cualquier tipo de organización, incluida la administración pública. Esta norma destaca la importancia de comprender el contexto organizacional, establecer una política de gestión del riesgo y asegurar que este proceso sea transversal y dinámico, facilitando la cultura institucional de prevención y mejora continua (ISO, 2018).

### 2.2.3. Tipos de riesgos financieros en el sector público

#### 1. Los riesgos financieros en el sector público se pueden clasificar en diferentes tipos:

1.1. Riesgo de liquidez se refiere a la dificultad que enfrenta una entidad pública para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo debido a la falta de recursos disponibles. Según (López F. , 2020) las administraciones públicas a menudo

enfrentan este riesgo debido a la dependencia de los ingresos fiscales, que pueden fluctuar de manera impredecible, especialmente en tiempos de crisis económica.

**1.2.** Riesgo de solvencia está relacionado con la capacidad de una entidad pública para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo. La acumulación de deuda pública sin una estrategia adecuada de financiamiento puede generar un alto nivel de riesgo de insolvencia (Cáceres & Rodríguez, 2021).

**1.3.** Riesgo operativo Este riesgo se refiere a las fallas en los procesos internos y administrativos de las instituciones públicas que pueden afectar su desempeño financiero. La falta de control en la ejecución de los presupuestos y en la gestión de los recursos puede resultar en desviaciones significativas (Martínez & Fernández, 2022).

**1.4.** Riesgo de cumplimiento está relacionado con la posibilidad de que las entidades públicas no sigan las normativas y leyes vigentes en el manejo de recursos financieros. El incumplimiento de estas regulaciones puede llevar a sanciones legales y reputacionales (Vega & Sánchez, 2023)

#### 2.2.4. Herramientas de gestión del riesgo financiero en el sector público

En la administración pública, las políticas y procedimientos de control de activos son fundamentales para proteger los recursos financieros y físicos, asegurando su uso eficiente y su conservación. Estas políticas deben establecerse bajo un marco normativo claro que incluya directrices para la adquisición, mantenimiento, depreciación y disposición de activos, así como mecanismos para prevenir riesgos como el deterioro, la obsolescencia o el uso indebido. Un enfoque común es integrar estos controles en sistemas de gestión que promueven la transparencia y la rendición de cuentas. Por ejemplo, se ha demostrado que las entidades públicas que implementan procedimientos rigurosos, como inventarios periódicos y auditorías internas, reducen significativamente los riesgos asociados con la pérdida o malversación de activos. Además, las políticas deben alinearse con estándares internacionales y normativas locales para garantizar el cumplimiento legal y la confianza de los stakeholders.

La gestión de riesgos financieros en el sector público implica una combinación de estrategias preventivas, correctivas y reactivas, destinadas a garantizar la sostenibilidad fiscal y la eficacia en el uso de los recursos públicos. Estas herramientas son fundamentales para

mitigar los riesgos asociados con la ejecución presupuestaria, la deuda pública y las fluctuaciones en los ingresos fiscales, entre otros. (Vega & Sánchez, 2023)

### **1. Fortalecimiento del Control Interno y Gestión de la Calidad (Metodología COSO)**

Metodologías de Gestión de Riesgos Financieros en el Sector Público COSO (2021) sugieren que la aplicación de un modelo integral de gestión de riesgos financieros permite identificar, evaluar y mitigar amenazas en las instituciones públicas. Según este marco, la implementación de un sistema de control interno efectivo puede reducir significativamente la exposición al riesgo financiero. Por otro lado, Roldán y Arias (2020) enfatizan la importancia de herramientas como el Análisis de Riesgo Financiero y la Matriz de Evaluación de Riesgos para la identificación y prevención de problemas financieros en el sector público. El Informe COSO es un documento que contiene las principales directrices para la implementación y gestión de un sistema de control interno. Se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo relacionado al control interno su principal objetivo proteger y conservar el patrimonio público, exigir confiabilidad y oportunidad de la información, garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico.

### **2. Auditorías periódicas**

La realización de auditorías financieras periódicas es una herramienta fundamental para identificar y evaluar los riesgos financieros, así como para asegurar la transparencia en el uso de los recursos públicos. Según (García & Martínez, 2020) las auditorías internas y externas proporcionan una evaluación independiente de la eficiencia en el manejo de los fondos, y ayudan a detectar desviaciones en los procedimientos financieros, lo que puede prevenir fraudes o mal manejo de los recursos. Además, las auditorías fortalecen la rendición de cuentas y la confianza pública en las instituciones gubernamentales (Rodríguez & Sánchez, 2020)

### **3. Creación de Fondos de Contingencia**

Uno de los mecanismos más utilizados en la gestión del riesgo financiero es la creación de fondos de contingencia, los cuales sirven como reservas financieras para hacer frente a situaciones imprevistas, como crisis económicas, emergencias naturales o crisis de liquidez

(Gómez & Pérez, 2021) Estos fondos permiten que las entidades públicas mantengan estabilidad financiera en periodos de volatilidad. Según (López & Mena, 2021) los fondos de contingencia deben ser adecuadamente dimensionados y gestionados para evitar que se conviertan en un lastre para las finanzas públicas, ya que un uso excesivo puede comprometer la capacidad de respuesta ante eventos futuros.

#### **4. Desarrollo de Sistemas de Monitoreo y Evaluación de los Recursos Financieros**

La implementación de sistemas de monitoreo continuo y evaluación de los recursos financieros es esencial para reducir los riesgos asociados con la ejecución presupuestaria y la gestión de fondos públicos. Según (Pérez M. , 2020) estos sistemas permiten realizar un seguimiento en tiempo real de los flujos financieros y de las metas presupuestarias, lo que facilita la detección temprana de problemas y permite tomar decisiones correctivas antes de que los riesgos se materialicen. Además, la integración de tecnologías de la información, como el uso de plataformas electrónicas para la gestión presupuestaria, puede mejorar la eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos (Vega & Sánchez, 2023)

#### **5. Implementación de Marcos Normativos y Leyes de Responsabilidad Fiscal**

Los marcos normativos sólidos, como las leyes de responsabilidad fiscal, son cruciales para la gestión del riesgo financiero en el sector público. Estas leyes establecen límites claros para el endeudamiento público, las condiciones de las transferencias fiscales y los niveles de gasto, lo que contribuye a mantener la disciplina fiscal y evitar el sobreendeudamiento (Sánchez & Rodríguez, 2020). Según (Herrera & García), la implementación de normas fiscales estrictas también permite a los gobiernos mejorar su capacidad para prever y mitigar riesgos relacionados con la fluctuación de los ingresos fiscales y las políticas de gasto público.

#### **6. Diversificación de las Fuentes de Ingresos**

La diversificación de las fuentes de ingresos es otra estrategia importante para mitigar los riesgos financieros en el sector público. Según (Ruiz & González, 2021) las alcaldías y otras entidades gubernamentales deben reducir su dependencia de las transferencias centralizadas y explorar nuevas fuentes de ingresos, como la optimización de los tributos locales, la implementación de tarifas por servicios públicos, y el fomento de la inversión pública-privada. La diversificación de ingresos permite a las entidades públicas ser menos

vulnerables a las fluctuaciones económicas o políticas, lo que contribuye a una mayor estabilidad financiera a largo plazo.

## **7. Gestión de la Deuda Pública**

La gestión eficiente de la deuda pública es una de las herramientas clave para reducir el riesgo financiero. La deuda mal gestionada puede poner en peligro la solvencia fiscal de las entidades públicas, por lo que se deben implementar políticas claras de endeudamiento, con plazos adecuados y tasas de interés razonables (Méndez & Rodríguez, 2021) .

## **8. Capacitación y Desarrollo de Capacidades en Gestión Financiera**

El fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios encargados de la gestión financiera es crucial para mejorar la capacidad de anticipación y respuesta ante los riesgos. Según (Pérez & García, 2023) la capacitación continua en contabilidad pública, auditoría, y gestión de riesgos financieros mejora la eficiencia y efectividad en la administración de los recursos públicos. Además, la formación en el uso de nuevas tecnologías financieras permite a los gobiernos adaptar sus procesos de gestión a los cambios en el entorno económico y administrativo.

### **2.2.5. Factores que Afectan los Riesgos Financieros en las Alcaldías**

Las alcaldías, como entidades gubernamentales de nivel local, enfrentan diversos factores que incrementan su vulnerabilidad a los riesgos financieros. Estos factores, tanto internos como externos, pueden comprometer su capacidad para mantener una gestión fiscal sostenible y eficiente. A continuación, se analizan algunos de los principales factores que influyen en los riesgos financieros de las alcaldías.

La falta de planificación estratégica a largo plazo es uno de los factores más críticos que afecta la estabilidad financiera de las alcaldías. Muchas veces, las autoridades locales no cuentan con una visión financiera clara y sostenible más allá de los ciclos electorales, lo que puede llevar a decisiones que priorizan el gasto a corto plazo en lugar de inversiones estratégicas y sostenibles (Gómez & Rodríguez, 2020). De acuerdo con (Sánchez & Martínez, 2021) la ausencia de un plan financiero robusto y a largo plazo aumenta la probabilidad de que

las alcaldías enfrenten déficits fiscales o quiebres financieros a medida que aumentan los gastos sin una adecuada previsión de ingresos.

Las alcaldías en muchos países dependen en gran medida de las transferencias de recursos que reciben del gobierno central, lo cual puede ser un factor de vulnerabilidad significativo. Esta dependencia reduce la autonomía financiera de las alcaldías, exponiéndolas a cambios en las políticas fiscales nacionales, fluctuaciones en las asignaciones presupuestarias, o crisis fiscales a nivel central (Vega & Sánchez, 2023). Según (Pérez & Fernández, 2022), la inestabilidad de los flujos de transferencias puede generar incertidumbre en la capacidad de las alcaldías para cumplir con sus obligaciones financieras, especialmente en épocas de austeridad o recortes presupuestarios.

La Escasa Diversificación de los Ingresos es otra característica que incrementa los riesgos financieros en las alcaldías. En muchas ocasiones, las alcaldías dependen predominantemente de los impuestos locales, como el impuesto predial o el impuesto a la propiedad, sin explorar otras fuentes adicionales de ingresos como tarifas por servicios, recursos provenientes de asociaciones público o-privadas o financiamiento externo (López & Gómez, 2021). La falta de diversificación hace que las alcaldías sean más vulnerables a cambios en el entorno económico local o a la evasión fiscal, lo que pone en riesgo la estabilidad financiera a largo plazo (Torres & Herrera, 2021).

La ineficiencia en la recaudación de impuestos y la gestión de los recursos es otro factor clave que afecta la estabilidad financiera de las alcaldías. La falta de tecnología adecuada, procedimientos burocráticos complejos o incluso la corrupción pueden generar una brecha significativa entre los ingresos potenciales y los ingresos realmente recaudados. Según (Rodríguez & Sánchez, 2021) una administración ineficaz de los recursos públicos puede resultar en la no optimización de los ingresos tributarios, afectando negativamente la capacidad de las alcaldías para financiar sus proyectos y cumplir con sus obligaciones de deuda. Las alcaldías también son vulnerables a factores económicos externos, como fluctuaciones en la economía nacional o internacional, que pueden afectar negativamente sus ingresos.

El endeudamiento excesivo es un factor que puede agravar los riesgos financieros de las alcaldías, especialmente cuando no se implementan políticas de deuda responsables. La

incapacidad para gestionar adecuadamente la deuda puede llevar a una situación de sobreendeudamiento, lo que incrementa los pagos de intereses y puede comprometer los recursos para otros proyectos esenciales (González & Sánchez, 2023) La deuda debe ser utilizada de manera estratégica, y las alcaldías deben contar con mecanismos de seguimiento que garanticen la sostenibilidad de los pagos y su capacidad de servicio (Torres & Herrera, 2021).

La falta de transparencia en la gestión financiera también es un factor de riesgo importante. Cuando las alcaldías no cuentan con sistemas adecuados para la rendición de cuentas, los ciudadanos y otras partes interesadas no pueden supervisar adecuadamente el uso de los recursos públicos. Esto puede generar un ambiente propenso a la corrupción, mal manejo de los fondos y, en última instancia, riesgos financieros elevados de acuerdo a. gobierno local sin transparencia pone en peligro la confianza pública y la capacidad de generar ingresos a través de impuestos y tarifas. (Hernández & Torres, 2020).

#### 2.2.6. Contexto de la Alcaldía de El Crucero

La Alcaldía de El Crucero es una entidad gubernamental local que desempeña un papel fundamental en la administración pública del municipio. Su estructura organizativa incluye diversas direcciones y departamentos responsables de áreas como finanzas, planificación urbana y servicios comunitarios. Cada uno de estos departamentos tiene funciones específicas que contribuyen al desarrollo local y al bienestar de los ciudadanos (González & López, 2020). El entorno socioeconómico en el que opera la Alcaldía está caracterizado por altos niveles de pobreza y desigualdad. Según datos del Instituto Nacional de Información de Desarrollo 2020, El Crucero enfrenta desafíos significativos en términos de infraestructura y acceso a servicios básicos. Esta situación resalta la necesidad urgente de implementar un diagnóstico exhaustivo que permita identificar los riesgos financieros específicos que amenazan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, es esencial que la Alcaldía del Crucero no solo reconozca estos desafíos, sino que también desarrolle estrategias adaptativas que le permitan navegar por este entorno complejo. La implementación efectiva de un plan integral para gestionar los riesgos financieros contribuirá a mejorar su capacidad operativa y a garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

## **1. Definición de Riesgo Financiero**

El riesgo financiero se refiere a la posibilidad de que una entidad no pueda cumplir con sus obligaciones financieras debido a fluctuaciones adversas en sus ingresos o costos (Bolaños & Salazar, 2019). En el contexto del sector público, este concepto se amplía para incluir no solo el riesgo asociado con la deuda pública sino también aquellos relacionados con la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. Entre los riesgos financieros más relevantes se incluyen los riesgos presupuestarios, que se derivan de una incorrecta estimación de los ingresos y gastos. La sobreestimación de ingresos o la subestimación de egresos puede generar déficits fiscales, lo que compromete la viabilidad de los proyectos y programas municipales.

Los riesgos de liquidez, por su parte, son aquellos que surgen cuando la alcaldía enfrenta dificultades para cumplir con sus obligaciones de corto plazo debido a una insuficiente disponibilidad de fondos líquidos. Esta situación puede llevar a la imposibilidad de realizar pagos puntuales a proveedores o empleados, afectando la calidad de los servicios.

Los riesgos operativos y de cumplimiento son igualmente importantes, ya que se refieren a la posibilidad de que los procesos internos de la alcaldía no se lleven a cabo de manera eficiente o conforme a la normativa vigente. La falta de control interno adecuado puede resultar en fraudes, errores en la ejecución de proyectos o en el uso indebido de los fondos públicos. Es fundamental que estos riesgos sean identificados de forma oportuna y precisa que permita desarrollar estrategias efectivas que permitan mitigar su impacto. En el caso específico de la Alcaldía del Crucero, es crucial considerar cómo estos riesgos interactúan entre sí y afectan su capacidad para operar eficientemente.

## **2. Marco Normativo y Regulaciones**

El marco normativo que rige la gestión financiera pública en Nicaragua es esencial para entender cómo deben manejarse los riesgos financieros en las alcaldías. La Ley N° 552 del Régimen Presupuestario establece directrices claras sobre cómo deben administrarse los recursos públicos (Nicaragua, 2016) Esta ley busca promover una gestión eficiente y transparente del presupuesto municipal. Además, las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) emitidas por la Contraloría General son fundamentales para garantizar que las alcaldías

implementen controles adecuados sobre sus operaciones financieras (Cornejo, 2015). Estas normas proporcionan un marco para evaluar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia operativa. El incumplimiento con estas regulaciones puede resultar en sanciones severas y afectar negativamente la reputación institucional. Por lo tanto, es vital que la Alcaldía del Crucero implemente políticas efectivas que aseguren el cumplimiento normativo y minimicen los riesgos asociados con su gestión financiera. Asimismo, es importante mencionar que el cumplimiento normativo no solo implica adherirse a leyes locales sino también considerar estándares internacionales aplicables al sector público. Esto incluye prácticas recomendadas sobre transparencia fiscal y rendición de cuentas que pueden fortalecer aún más la confianza pública en las instituciones gubernamentales (Bolaños & Salazar, 2019).

### **3. Teorías sobre Gestión del Riesgo**

La teoría del riesgo proporciona un marco conceptual importante para entender cómo se pueden identificar y mitigar los riesgos financieros. Una teoría relevante es el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que enfatiza la importancia del control interno como herramienta para gestionar riesgos dentro de las organizaciones públicas (Cruz & Pérez, 2021) Según este modelo, una gestión efectiva del riesgo implica no solo identificar y evaluar los riesgos potenciales sino también establecer controles internos robustos que permitan mitigar estos riesgos. Esto es especialmente relevante para las alcaldías como El Crucero, donde los recursos son limitados y deben utilizarse eficientemente. Otra teoría importante es la teoría del ciclo del riesgo financiero, que propone un enfoque sistemático para gestionar los riesgos a lo largo del tiempo. Este enfoque incluye etapas como identificación, evaluación, respuesta al riesgo y monitoreo continuo (Público., 2023). Implementar estas teorías puede ayudar a fortalecer la capacidad administrativa del gobierno local ante desafíos financieros. Además, es fundamental considerar cómo estas teorías pueden ser adaptadas al contexto específico nicaragüense. La implementación efectiva requiere un entendimiento profundo tanto del entorno local como de las capacidades internas disponibles dentro de cada alcaldía.

### **4. Identificación y Clasificación de Riesgos Financieros**

La identificación precisa de riesgos financieros específicos es esencial para desarrollar un plan efectivo dentro de cualquier entidad pública. Para ello, se pueden utilizar diversas

metodologías como análisis FODA o matrices de riesgo adaptadas al contexto local (Cornejo & Sevilla, 2015). Estas herramientas permiten evaluar tanto factores internos como externos que podrían impactar negativamente las finanzas municipales. Una vez identificados los riesgos potenciales, es importante clasificarlos según su naturaleza. Los riesgos pueden ser categorizados como:

estratégicos: Aquellos relacionados con decisiones políticas o cambios legislativos.

Operativos: Resultantes fallos internos o ineficiencias administrativas.

De Cumplimiento: Relacionados con violaciones a normativas o leyes aplicables (Bolaños & Salazar, 2019).

La clasificación adecuada permite priorizar esfuerzos en función del impacto potencial e implementar medidas específicas para cada tipo identificado. En el caso particular de la Alcaldía del Crucero, esta clasificación ayudará a enfocar recursos limitados hacia áreas críticas donde se requiere atención inmediata. Además, involucrar a diferentes partes interesadas durante este proceso puede enriquecer significativamente el diagnóstico inicial. La participación activa puede proporcionar perspectivas valiosas sobre posibles riesgos no considerados previamente.

#### 2.2.7. Enfoque Integral de un Plan de Mitigación

Un enfoque integral para diseñar un plan de mitigación de riesgos financieros es crucial para garantizar la estabilidad y sostenibilidad financiera en la administración pública. Este enfoque debe comenzar con la identificación de las áreas críticas, es decir, aquellas áreas en las que los riesgos financieros son más probables o pueden tener un mayor impacto. En el caso de la Alcaldía de El Crucero, esto incluiría la revisión de los ingresos por impuestos, la gestión de los fondos destinados a servicios públicos y la correcta ejecución del presupuesto anual (Sánchez & Herrera, 2020).

La priorización de los riesgos según su impacto es otro aspecto clave en el diseño del plan. Los riesgos de liquidez y los riesgos presupuestarios suelen ser los más críticos, ya que su ocurrencia podría comprometer la capacidad de la alcaldía para seguir funcionando de manera eficiente. Las alcaldías deben evaluar la probabilidad de que estos riesgos ocurran y el

impacto que tendrían en su operativa, para poder asignar recursos y esfuerzos de manera efectiva (Rodríguez & Martínez, 2021) (González & Vargas, 2019).

Existen diversas herramientas y técnicas que se pueden utilizar para gestionar los riesgos financieros en los gobiernos locales. La implementación de sistemas de información financiera en tiempo real, la capacitación del personal administrativo y el uso de modelos de simulación financiera para prever escenarios de crisis son algunas de las estrategias recomendadas. Además, la auditoría interna continua es esencial para asegurar que los controles internos sean efectivos (Rodríguez & Martínez, 2021).

Finalmente, la participación activa de actores clave, como el equipo financiero de la alcaldía, los auditores externos y la comunidad, es fundamental para la implementación exitosa de cualquier plan de mitigación de riesgos. La colaboración entre diferentes actores garantiza que las estrategias sean más inclusivas, realistas y adaptadas a las necesidades específicas de la alcaldía.

#### 2.2.8. Evaluación del Cumplimiento Normativo

El análisis del cumplimiento normativo es fundamental para garantizar una gestión financiera sólida dentro de cualquier entidad pública. En Nicaragua, esto implica evaluar cómo las alcaldías implementan las Normas Técnicas de Control Interno establecidas por la Contraloría General (Cornejo & Sevilla, 2015). Estas normas proporcionan directrices claras sobre cómo deben manejarse los recursos públicos. Las herramientas utilizadas para evaluar este cumplimiento incluyen auditorías internas regulares, así como revisiones externas realizadas por entidades competentes (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023). Estas evaluaciones permiten identificar áreas donde se requieren mejoras e implementar acciones correctivas oportunas. Es crucial destacar que el incumplimiento normativo no solo puede resultar en sanciones financieras sino también afectar negativamente la reputación institucional ante los ciudadanos (Bolaños & Salazar, 2019). Por lo tanto, establecer mecanismos efectivos para monitorear el cumplimiento se convierte en una prioridad estratégica. Además, fomentar una cultura organizacional centrada en el cumplimiento puede ser beneficioso a largo plazo. Capacitar al personal sobre normativas vigentes e involucrarlos

activamente en procesos administrativos puede contribuir significativamente a mejorar resultados generales.

#### 2.2.9. Evaluación del Impacto de los Riesgos Financieros

La evaluación del impacto asociado con cada riesgo financiero identificado es esencial para priorizar acciones correctivas efectivas dentro del ámbito municipal. Para ello se utilizan metodologías como análisis cuantitativos basados en datos históricos, así como evaluaciones cualitativas mediante entrevistas con actores clave dentro del gobierno local (Cruz & Pérez, 2021). Es importante considerar tanto la probabilidad e impacto potencial asociado con cada riesgo identificado durante esta etapa evaluativa. Esto permitirá establecer matrices que faciliten visualizar claramente cuáles son aquellos riesgos más críticos que requieren atención inmediata (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2023). Un diagnóstico inicial sólido no solo permite priorizar esfuerzos sino también establecer indicadores clave sobre desempeño financiero dentro del municipio; esto resulta vital dado el contexto desafiante al cual se enfrenta actualmente El Crucero debido a factores económicos adversos e inestabilidad política (Orozco & Martínez, 2023) Por lo tanto, implementar un proceso continuo donde se evalúen regularmente estos impactos permitirá ajustar estrategias conforme cambien condiciones externas e internas; asegurando así una respuesta ágil ante posibles eventualidades futuras.

#### 2.2.10. Estrategias de Mitigación

Desarrollar estrategias efectivas para mitigar los riesgos financieros identificados es fundamental para garantizar una administración pública eficiente dentro cualquier entidad gubernamental. Estas estrategias pueden incluir desde mejoras tecnológicas hasta capacitaciones continuas dirigidas al personal administrativo implicado directamente con manejo presupuestario. Una opción viable consiste en implementar sistemas integrales basados en tecnología moderna capaces automatizar procesos contables; esto permitirá reducir errores humanos, así como aumentar transparencia fiscal durante ejecución presupuestaria municipal (Bolaños & Salazar, 2019). Otro enfoque podría ser fomentar alianzas estratégicas entre diferentes niveles gubernamentales; esto facilitaría compartir mejores prácticas relacionadas con administración financiera entre distintas alcaldías nicaragüenses. Estas colaboraciones

pueden resultar beneficiosas al permitir aprender unos otros respecto soluciones innovadoras encontradas ante problemas similares .Asimismo , realizar capacitaciones periódicas dirigidas al personal encargado manejo económico asegurará mantener actualizados conocimientos necesarios frente cambios normativos; esto contribuirá directamente mejorar eficiencia operativa general .Finalmente, establecer mecanismos claros comunicación entre ciudadanos respecto uso recursos públicos generará confianza ; esto resulta esencial dado contexto actual donde percepción negativa hacia instituciones públicas prevalece .

### 2.2.11. Conclusiones del Marco Teórico

El marco teórico desarrollado pone en evidencia que los riesgos financieros son una preocupación clave para la gestión pública local, particularmente en contextos como el de la Alcaldía de El Crucero. La correcta identificación y mitigación de estos riesgos es fundamental para garantizar la estabilidad financiera y el cumplimiento de los objetivos institucionales. En particular, los riesgos presupuestarios, de liquidez y operativos son los más críticos y requieren atención inmediata por parte de las autoridades locales.

La implementación de un enfoque integral de mitigación, basado en la identificación de áreas críticas, la priorización de riesgos y el uso de herramientas adecuadas, permitirá a la Alcaldía de El Crucero no solo mejorar su eficiencia y transparencia, sino también reducir la vulnerabilidad a futuras crisis económicas. Además, la participación activa de actores clave, tanto internos como externos, será fundamental para el éxito de cualquier estrategia de mitigación.

Los antecedentes y estudios previos en la región muestran que, aunque las alcaldías nicaragüenses enfrentan desafíos significativos en la gestión de riesgos financieros, hay un claro camino hacia la mejora a través de la implementación de buenas prácticas y la adopción de tecnologías que fortalezcan el control interno y la transparencia financiera.

## 2.3.Marco conceptual.

### 2.3.1. Gestión del riesgo

La gestión de riesgos financieros en el sector público municipal es un proceso clave para garantizar la sostenibilidad fiscal, la eficiencia operativa y la confianza ciudadana. Este

marco conceptual se basa en modelos internacionales como COSO y prácticas de gestión pública que integran principios de control interno, evaluación de riesgos y gobernanza estratégica. El riesgo financiero en el sector público se refiere a la posibilidad de que los ingresos, gastos o activos gubernamentales experimenten variaciones inesperadas que afecten la estabilidad fiscal y el cumplimiento de objetivos institucionales ((IMF), 2013) Según el Fondo Monetario Internacional (IMF), los riesgos fiscales incluyen factores económicos generales, como una menor recaudación debido a desaceleraciones económicas, y riesgos específicos como desastres naturales o pasivos contingentes no contabilizados adecuadamente.

En el marco del gobierno municipal, estos riesgos pueden manifestarse como insuficiencia presupuestaria, sobreendeudamiento o dependencia excesiva de transferencias estatales. La gestión eficaz de estos riesgos implica un enfoque integral que combine análisis predictivo, monitoreo continuo y estrategias de mitigación.

### 2.3.2. Componentes del Modelo COSO

El modelo COSO 2013 proporciona un marco integrado para la gestión del control interno y la evaluación de riesgos. Este modelo organiza sus principios en cinco componentes interrelacionados.

1. Entorno de control: está basado en la normativa nacional y la guía de la Contraloría General de la República, donde la alta dirección, liderada por el Alcalde y el Concejo Municipal, establece políticas, asigna responsabilidades y supervisa la gestión mediante el Comité de Control Interno. Sin embargo, la falta de un manual formal de control interno ha generado desorden administrativo y deficiencias en la aplicación del sistema, lo que se refleja en una opinión adversa de auditoría reciente. Por ello, es fundamental fortalecer este entorno para garantizar transparencia, eficiencia y cumplimiento de los objetivos municipales.

2. Actividades de Control:

Son las políticas y los procedimientos establecidos para garantizar que las acciones de la dirección se ejecuten de manera efectiva y eficiente. Incluyen medidas preventivas y de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas a manera de ejemplo la segregación de funciones que evita que una persona tenga acceso a dos o más

responsabilidades dentro del sistema, por ejemplo la elaboración, autorizaciones y revisiones deben ser realizadas por personal autorizado estas actividades contribuyendo a minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo de los riesgos identificados, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En administración municipal estas actividades son cruciales para prevenir fraudes en contrataciones públicas y asegurar que los recursos se gestionen de manera transparente y eficiente.

### 3. Evaluación de Riesgos

Identifica amenaza la Evaluación del Riesgo según COSO es un componente esencial diseñado para identificar y analizar amenazas que podrían afectar el logro de los objetivos de la institución. Este proceso implica un enfoque dinámico e interactivo que considera tanto riesgos internos como externos, clasificándolos según su probabilidad e impacto para priorizar acciones de mitigación.

En el marco COSO, la evaluación del riesgo se integra en la estrategia desde el establecimiento de objetivos, permitiendo a la administración anticipar y responder a amenazas potenciales. Las herramientas comunes incluyen matrices de riesgo y mapas de calor, que facilitan la visualización de riesgos como alto, medio o bajo, basándose en su probabilidad e impacto.

### 4. Información y Comunicación

Garantiza sistemas confiables para registrar datos financieros y compartir información relevante con las partes interesadas. Información y Comunicación. El componente de Información y Comunicación se refiere a la calidad y la integridad de la información utilizada en el proceso de control interno. Esta información debe gestionarse de manera que esté disponible y dirigida a todas las áreas permitiendo una visión generalizada y precisa del estado la alcaldía. Esto implica implementar sistemas contables modernos que permitan el registro y seguimiento de datos financieros en tiempo real, facilitando la toma de decisiones informadas y la rendición de cuentas.

### 5. Supervisión

Monitorea continuamente los controles internos mediante indicadores clave y revisiones periódicas. La supervisión es el proceso de monitoreo y evaluación continua de la efectividad del control interno. Este componente implica identificar y corregir deficiencias, así como mejorar continuamente los procesos y controles internos. En el ámbito municipal, la supervisión se realiza mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) y revisiones periódicas de los controles internos. Esto permite detectar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias de control para asegurar que se mantengan alineadas con los objetivos institucionales.

## **6. Importancia del Marco COSO en Municipios**

La aplicación del modelo COSO en municipios permite abordar desafíos específicos como la transparencia financiera, la rendición de cuentas y la sostenibilidad fiscal. Según el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, cada componente debe funcionar conjuntamente para reducir los riesgos asociados al incumplimiento normativo, corrupción o ineficiencia operativa.

En el contexto municipal, el uso del marco COSO facilita:

- La identificación temprana de riesgos financieros derivados de fluctuaciones presupuestarias o sobreendeudamiento.
- La implementación de controles internos para prevenir fraudes en contrataciones públicas o malversación de fondos.
- La mejora en los sistemas contables mediante estándares internacionales como el principio devengado.

## **7. Gestión Integral del Riesgo Fiscal**

- ✓ El enfoque integral propuesto por el IMF (2013) destaca la necesidad de incorporar tanto flujos como stocks fiscales en las estrategias de gestión financiera. Esto incluye:
- ✓ Evaluar pasivos contingentes y garantizar que se contabilicen adecuadamente bajo normativas internacionales.
- ✓ Diseñar planes fiscales resilientes ante eventos inesperados como desastres naturales o crisis económicas globales.

## 2.4. Marco Legal.

El marco legal para la gestión de riesgos en las alcaldías es amplio y complejo, y exige que las alcaldías gestionen sus recursos de manera eficiente, eficaz y transparente. Para fortalecer su gestión de riesgos, la Alcaldía de El Crucero debe mejorar la implementación de sus sistemas de control interno, garantizar el cumplimiento de las leyes de transparencia y acceso a la información pública, y fortalecer la capacitación de su personal en materia de gestión de riesgos.

**Manuales y Normativas Municipales:** establecen las normas y procedimientos específicos para la gestión de riesgos en las alcaldías. Este reglamento permite alcaldías identifiquen, evalúen y mitiguen los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos, y que establezcan mecanismos de monitoreo y supervisión para garantizar el cumplimiento de las normas y procedimientos.

**Normas técnicas de control interno:** establece las competencias y responsabilidades de las alcaldías, incluyendo la gestión de los recursos públicos y la prestación de servicios a la comunidad. Esta ley suele exigir que las alcaldías gestionen sus recursos de manera eficiente, eficaz y transparente, y que rindan cuentas a la comunidad por su gestión.

Manual de procedimiento financieros

Manual de organización y funciones

Manual de Contabilidad

Normativa de contrataciones simplificadas

Normativa de menor y mayor cuantía.

Normativa de ejecución de proyectos

Manual de presupuesto

Normativa de caja general

Ley No. 40 (Ley de Municipio), artículo 28, inciso 4. Publicado en La Gaceta diario Oficial No. 155 de 17 de agosto de 1988 y su Reglamento 261, publicada en La Gaceta diario Oficial No. 162 del 26 de agosto de 1997.

Ley No. 376 (Ley de Régimen Presupuestario Municipal) y los artículos 42, 43, 44 y 45, publicada el día 04 de Abril del 2001 y sus reformas Ley 444 publica el 31 de Diciembre del 2002.

Ley No. 466, Ley De Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua. Aprobada el 3 de Julio del 2003. Publicado En La Gaceta No. 157 Del 20 De Agosto Del 2003.

LEY No. 850, Ley de Reforma a la Ley No. 466, “Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua”. Aprobada el 27 de Noviembre del 2013. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 237 del 13 de Diciembre del 2013.

Ley No. 502 (Ley de Carrera Administrativa Municipal), Aprobada el 20 de octubre del 2004. Publicada en La Gaceta No, 244 del 16 de Diciembre del 2004.

Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. Aprobada el 19 de noviembre del 2003, publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 235 del 11 de diciembre del 2003.

Decreto Ejecutivo N°. 87-2004, Reglamento a la Ley del Servicio Civil de la Carrera Administrativa Ley 476. Aprobado el 05 de agosto del 2004. Publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 153 del 06 de agosto del 2004.

Ley No. 185, Código del Trabajo. Aprobado el 5 de septiembre de 1996. Publicada en la Gaceta Diario Oficial No. 205 del 30 de octubre del año 1996.

Ley No. 539, Ley de Seguridad Social. Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) Aprobada el 12 de mayo del 2005. Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 225 del 20 de noviembre del 2006.

Ley No.801 (Ley de Contrataciones Administrativas Municipales), Aprobada el 5 de Julio de 2012 Publicado en La Gaceta No. 192 del 9 de octubre de 2012. Reglamento a la Ley No. 801. Decreto No. 08-2013, Aprobado el 1 de febrero del 2013 Publicado en La Gaceta No. 24 del 7 de febrero del 2013.

Ley 1238 Ley de contrataciones del Estado publicada en gaceta No. 35 del 21 de febrero 2025.

Reglamento a la ley no. 1238, ley de contrataciones administrativas del estado, decreto presidencial N°. 07-2025, aprobado el 09 de mayo de 2025 Publicado en La Gaceta, Diario Oficial N°. 83 del 12 de mayo de 2025

Ley No. 987 (Ley de Concertación Tributaria), Aprobada el 27 de febrero del 2019. Publicado en La Gaceta, Diario oficial No. 41 del 28 de febrero del 2019. Ley de Reformas y Adiciones d la Ley No. 822,

Ley No. 729, (Ley de Firma Electrónica) Aprobada el 01 de julio del 2010. Publicada en La Gaceta No. 165 del 30 de Agosto del 2010.

Ley No. 732, Ley Orgánica del Banco Central de Nicaragua. Publicada en la Gaceta, Diario Oficial, No. 148 y 149 del 05 y 06 de agosto de 2010. Reformas mediante Ley No. 789, publicada en Gaceta, Diario Oficial, No. 74 del 24 de abril de 2012.

Ley No. 681, (Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica), Aprobada el 26 de marzo del 2009, Publicado en La Gaceta No. 113 del 18 de junio del 2009.

NTCI (Normas Técnicas de Control Interno), Publicadas en La Gaceta No. 67.

#### 2.4.1. Contexto Global y Nacional

Los gobiernos locales enfrentan desafíos significativos en la gestión de sus finanzas debido a limitaciones en la autonomía fiscal, volatilidad en los ingresos y presión para cumplir con las demandas sociales crecientes. A nivel global, la internacionalización de las entidades financieras y el aumento de productos y servicios bancarios locales han incrementado la complejidad de los riesgos financieros. En el ámbito nacional, los gobiernos locales deben adaptarse a marcos regulatorios específicos, como las normas internacionales de contabilidad pública (NICSP), que aplican a la información financiera del sector público. Para controlar los riesgos que afecte la misión, visión y objetivos institucionales, vinculado a la toma de decisiones en el ámbito operativo relacionado con fallas en procesos, recursos humanos, tecnología o infraestructura que impactan la eficacia de las actividades cotidianas, el incumplimiento de normas legales, contractuales o éticas que afectan la percepción pública y la confianza ciudadana en la institución.

#### 2.4.2. Clasificación por impacto y probabilidad

Los riesgos se priorizan mediante mapas calor, donde se combinan: Impacto: Efectos en objetivos institucionales (ej. pérdida de recursos, daño reputacional)

*Tabla 1: Clasificación de impacto*

VALOR	ESCALA	CONCEPTO
3	Alto	Las consecuencias amenazan a la alcaldía, programas procesos, el efecto es mayor-catastrófico
2	Medio	Las consecuencias no amenazan la sostenibilidad de la Alcaldía, pero el efecto se considera crítico.
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionar ocasionar algunos cambios o actividades de rutina. El efecto es menor.

*Nota. Elaboración Propia.*

**Probabilidad:** es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

*Tabla 2: Clasificación de probabilidad*

VALOR	ESCALA	CONCEPTO
3	Muy probable	Se espera que ocurra por lo menos una vez al año, y ya ocurrió anteriormente varias veces. (frecuente/constante/moderado)
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez, ya ocurrió una vez (ocasional)
1	Improbable	Nunca ha ocurrido, pero podría ocurrir

*Nota. Elaboración Propia.*

### 2.4.3. Factores de riesgo

Se diferencian entre internos (estructura organizacional, cultura, procesos) y externos (contexto legal, económico, tecnológico). Esta clasificación permite a las entidades públicas diseñar estrategias específicas de control, como políticas de prevención, transferencia de riesgos o fortalecimiento de controles internos.

#### 1. Identificación de las fuentes de origen de los riesgos

Los riesgos de fuente interna que se originan en la propia organización o al interior de los procesos. Decisiones sobre el uso de recursos financieros que pueden afectar las operaciones y la disponibilidad de la infraestructura municipal estas influyen directamente en la calidad, disponibilidad y sostenibilidad de la infraestructura y servicios públicos, a través de la planificación presupuestaria y alineación con prioridades locales para ello el presupuesto municipal debe vincularse estrechamente con el plan de desarrollo local, priorizando proyectos de alto impacto social y económico. Cuando los municipios condicionan sus recursos a inversiones financiadas centralmente, se diluye su capacidad para atender necesidades específicas (ej.: caminos rurales, agua potable). Por ejemplo, en Nicaragua, el 62% de los municipios enfrenta riesgos climáticos que afectan el 9.3% del PIB local, lo que exige priorizar infraestructura resiliente el impacto de una mala planificación puede derivar en proyectos fragmentados o de baja rentabilidad social, limitando el acceso a servicios básicos y aumentando la vulnerabilidad ante crisis.

Las fuentes de financiamiento y sostenibilidad fiscal: La elección de instrumentos financieros determina la viabilidad de proyectos.

Impacto: Préstamos con tasas elevadas o falta de previsión para mantenimiento pueden generar deuda insostenible, afectando la capacidad de invertir en nuevas obras o mejorar las existentes.

### **1.1. Gestión financiera y transparencia**

La adopción de estándares contables y sistemas de información confiables es crucial en Nicaragua, el 90% de los contribuyentes incumple normas contables, facilitando la evasión fiscal y reduciendo ingresos propios (CCPN, 2011). Además, la falta de transparencia en contrataciones públicas, como se observó en la Municipalidad Distrital de Independencia (Perú), incrementa el riesgo de corrupción y desvío de fondos (Sifuentes, 2017).

Impacto: Información financiera opaca o desactualizada lleva a decisiones erróneas, como sobreendeudamiento o inversiones en infraestructura no prioritaria.

### **1.2. Metodologías de Evaluación**

La evaluación de riesgos financieros en gobiernos locales se realiza mediante metodologías que consideran factores cualitativos y cuantitativos. Estas incluyen el análisis de la estructura financiera, desempeño presupuestario, estructura organizativa y perfil de endeudamiento. Además, se utilizan escenarios de estrés para simular impactos negativos potenciales en la liquidez y solvencia de los gobiernos locales.

### **1.3. Gestión de Riesgos**

La gestión efectiva de riesgos financieros requiere la implementación de estrategias proactivas, como la diversificación de fuentes de ingresos, la optimización del endeudamiento y la mejora continua de los sistemas de información y control interno, Además, es crucial la supervisión basada en riesgos para anticipar y mitigar posibles fallas operativas o financieras.

### **1.4. Importancia de la Transparencia y la Rendición de Cuentas**

La transparencia en la gestión financiera y la rendición de cuentas son fundamentales para mantener la confianza ciudadana y asegurar que los recursos públicos se gestionen de

manera eficiente y responsable. Los gobiernos locales deben reportar claramente los riesgos fiscales y financieros, así como las medidas adoptadas para mitigarlos.

## 2.5. Marco Referencial.

La Alcaldía Municipal El Crucero tiene una estructura que incluye departamento de recursos humanos, con procedimientos para promociones y traslados del personal. Dirección de planificación y obras públicas que garantiza la formulación y ejecución de proyectos de inversión conforme las fuentes de financiamiento, departamento de catastro y urbanismo áreas fundamentales para la gestión territorial y el desarrollo sostenible en ellos. El catastro es un registro público que incluye información física, jurídica y económica de todos los bienes inmuebles esta información se garantiza por medio del sistema sistat 12.

El catastro fiscal determina el valor de los bienes para calcular impuestos inmobiliarios, contribuyendo a la recaudación municipal. Facilita la equidad en la tributación al basarse en avalúos precisos. Urbanismo: Ayuda a identificar áreas de desarrollo potencial y a gestionar el crecimiento urbano de manera sostenible. Urbanismo se encarga de diseñar y gestionar el uso del suelo, asegurando que el crecimiento urbano sea ordenado y sostenible Incluye la planificación de infraestructuras, servicios públicos y espacios verdes.

Gestión de Licencias y Permisos: El área de urbanismo es responsable de otorgar licencias de construcción y permisos de uso del suelo, garantizando el cumplimiento de normas. La integración de ambos sistemas permite una gestión territorial eficiente, asegurando que el planeamiento urbano se base en datos precisos sobre la propiedad y el uso del suelo. Esto facilita la toma de decisiones informadas para el desarrollo municipal, alineando proyectos con las necesidades reales del territorio y sus habitantes.

### 2.5.1. Contexto Específico del Municipio el Crucero

El Crucero es un municipio ubicado en el departamento de Managua, Nicaragua, creado en el año 2000. Su ubicación geográfica, demografía, economía y servicios públicos lo convierten en un área de interés para el desarrollo regional, limita al norte con Managua, al sur con San Marcos y San Rafael del Sur, al este con Ticuantepe y La Concepción, y al oeste con Villa El Carmen. Su territorio incluye 30 comarcas, 3 asentamientos espontáneos y 4 barrios

tradicionales. El Crucero población estimada año 2023 de 16,233, tiene una superficie territorial 60.79Km<sup>2</sup> y una densidad poblacional (Hab/km<sup>2</sup>) (INIDE, 2022 ) actividad económica principal es el cultivo del café, durante la temporada de recolección (noviembre a marzo), genera empleo temporal masivo. La alcaldía Municipal garantiza los servicios de limpieza municipal, presentado los servicios de recolección de desechos sólidos, los Servicios básicos se garantizan a través de proyectos de inversión, el acceso a agua potable, energía eléctrica.

### 3. Marco metodológico

#### 3.1. Tipo de investigación

Investigación aplicada: Este tipo de investigación se centra en resolver problemas concretos y generar resultados que puedan implementarse directamente, en lugar de solo producir conocimiento teórico o general. En este caso, a través de esta investigación se busca diseñar plan estratégico que permita la identificación la evaluación y gestión de riesgos financieros y operativos en la Alcaldía. Esto lo hace aplicado, ya que no se limita a estudiar los riesgos de manera abstracta, sino que desarrolla herramientas prácticas para mejorar la gestión municipal, atendiendo una necesidad real y específica de la entidad.

Investigación propositiva: Este enfoque va más allá de describir o analizar una situación; implica proponer soluciones, estrategias o acciones concretas para enfrentar el problema identificado. En este proyecto, no solo se diagnosticarán los riesgos existentes, sino que también se elaborarán un manual, planes de mitigación y un sistema de monitoreo. Estas propuestas son soluciones específicas que la alcaldía podrá poner en práctica, lo que demuestra el carácter propositivo de la investigación.

##### 3.1.1. Paradigma de la Investigación

El paradigma adoptado para esta investigación es pragmático se centra en la utilidad práctica y la relevancia de los resultados para resolver problemas concretos en el contexto administrativo y financiero de la Alcaldía de El Crucero, se enfoca en la elaboración de un plan estratégico para la gestión de riesgos financieros en la Alcaldía a través de un enfoque práctico y orientado a la mejora de la administración de recursos.

### 3.2. Diseño de la Investigación

El diseño por desarrollar será descriptivo y propositivo: conocer detalladamente las características o situaciones sin intervenir ni proponer cambios para posteriormente plantear soluciones o propuestas para mejorar las debilidades identificadas. Este diseño está estructurado en dos fases:

Fase 1: Diagnóstico situacional (descriptivo): Desarrollar proceso de recopilación, y análisis se describe la realidad, con el objetivo de caracterizar y explicar cómo es la situación actual de la Alcaldía, se caracteriza los riesgos en operativos financieros y de gestión, así como las capacidades del personal.

Fase 2: Diseño de propuestas (propositiva), basado en los hallazgos del diagnóstico situacional realizado en la fase 1 se elaborará y presentará una propuesta de un plan estratégico de gestión de riesgos, con el fin de establecer un marco estructurado y sistemático que permita identificar, evaluar, mitigar y monitorear los riesgos financieros,

#### **Identificación de los riesgos**

En la administración pública, la planificación es un proceso esencial para anticipar y gestionar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Dentro de este marco, la identificación de riesgos operativos cobra especial relevancia, ya que estos riesgos, originados en fallas de procesos, deficiencias tecnológicas o errores humanos, pueden desencadenar consecuencias financieras significativas para la entidad pública. Por ejemplo, una interrupción en los sistemas administrativos o una mala gestión documental pueden generar costos inesperados, multas o pérdidas de recursos, lo que impacta directamente en la estabilidad financiera y en la capacidad de la Alcaldía de El Crucero para cumplir con sus metas presupuestales. Por ello, una adecuada planificación que integre la identificación y gestión de riesgos operativos es clave para prevenir que estos se conviertan en riesgos financieros que comprometan la sostenibilidad y eficiencia de la gestión municipal en El Crucero

- a) Recopilación de información

Fuentes de Datos: Detalle del manejo del efectivo de caja y banco de la Alcaldía de El Crucero, informes de auditoría interna, reportes de rendición. Base de datos de contribuyentes, y detalle de inventario actualizado.

Análisis: Conoceremos las debilidades de control interno encontradas por auditores, se conocerá el estado de actualización de las bases de datos, y el estado del inventario, para ser reflejados en los estados financieros.

b) Análisis de los procesos operativos

Evaluación de los procesos administrativos clave como la autorización de pagos, las contrataciones públicas, el seguimiento de contratos y la ejecución del presupuesto. Se identificará si existen debilidades o ineficiencias en estos procesos que puedan generar riesgos de mal manejo o pérdida de recursos.

Auditorías Internas: Revisión de los informes de auditoría interna de la alcaldía, para identificar posibles fallos en el control de los recursos financieros y posibles áreas de mejora en la transparencia y eficiencia de la gestión municipal los que se deriven por la falta de control en los procesos de gasto público, incumplimiento a normativas y debilidades en la gestión de recursos, además de la valoración a las herramientas tecnológicas adecuadas para el seguimiento.

c) Evaluación de la gestión administrativa:

Proceso sistemático que analiza cómo una alcaldía organiza, utiliza y controla sus recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para cumplir sus objetivos y prestar servicios a la comunidad. Este proceso implica medir la eficacia (logro de metas), eficiencia uso adecuado de recursos, transparencia y capacidad de respuesta de la administración municipal, utilizando indicadores y herramientas específicas como planes operativos, sistemas de información y análisis de desempeño del personal.

La evaluación permite identificar fortalezas y debilidades en la gestión, fundamentar la toma de decisiones, mejorar procesos y asegurar que las acciones municipales respondan a las necesidades de la población, capacidades del personal por medio de un diagnóstico sobre

la formación, experiencia y capacidades del personal encargado de la gestión financiera en la Alcaldía de El Crucero. Esto incluirá entrevistas con los responsables de tesorería, contabilidad y control financiero para evaluar su nivel de conocimientos y habilidades en gestión de riesgos.

Infraestructura Organizativa: Se examinará la estructura organizativa del municipio, evaluando la distribución de responsabilidades entre las distintas áreas y la existencia de mecanismos de control y supervisión en los procesos operativos y financieros.

Resultados Esperados:

- FODA. Conocer a través de un diagnóstico las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la alcaldía, además de sus debilidades y amenazas.
- Mapa de Riesgos: Se elaborará un mapa visual de los riesgos más críticos, considerando su gravedad y probabilidad de ocurrencia, lo que permitirá priorizar las áreas de intervención.

### 3.2.1. Herramientas y Técnicas para Recolectar y Analizar Datos

Instrumento electrónico a través de Google forms encuesta dirigida a servidores públicos con cargos de responsables, directores y autoridades. La encuesta incluye múltiples dimensiones relacionadas con ética, gestión de recursos, planificación estratégica, identificación de riesgos, seguridad tecnológica, comunicación interna y auditoría. El análisis de los datos será cuantitativo para identificar tendencias y correlaciones entre las variables.

Muestra: Dirigida a 18 encuestados con cargos claves dentro de la alcaldía, entre ellos 3 autoridades municipales, 3 directores, 1 gerente, 9 responsables de áreas. Nos permitió cumplir con los objetivos planteados y formular las conclusiones de la investigación

Observación directa realizada para visualizar la comunicación, las condiciones físicas de las unidades administrativas la seguridad de la documentación, respaldo de la información digital, el nivel de actualización de las bases de datos en las áreas de catastro, urbanismo y tributaria.

Visualización documental: Para constatar la existencia de manuales, políticas, procedimientos escritos, planes estratégicos, manual de procedimientos entre otros documentos.

Mapas de Riesgos: Herramientas gráficas para identificar y clasificar los riesgos según su impacto y probabilidad.

### 3.3.Métodos de Recolección de Datos

#### 3.3.1. Técnicas de Análisis de Datos

Análisis un informe que muestre las respuestas de las encuestas, identificando temas recurrentes y áreas de preocupación que reflejan las prioridades y desafíos de la alcaldía.

Análisis estadístico de datos numéricos provenientes de encuestas y registros financieros utilizando como frecuencias, promedios y correlaciones para detectar patrones o tendencias en los riesgos identificados.

Matriz de riesgos para evaluar y priorizar los riesgos según su probabilidad e impacto, clasificándolos en categorías (alto, medio, bajo) para orientar las estrategias de mitigación.

El análisis FODA para conocer internamente las fortalezas que la alcaldía puede aprovechar y las debilidades que debe mejorar en sus procesos, capacidades y recursos para gestionar riesgos. Externamente, facilita la identificación de oportunidades que pueden potenciar la gestión y de amenazas que representan riesgos o desafíos a enfrentar. Es un instrumento de gran importancia por ser cualitativa y participativa, permite a los servidores públicos construir diagnósticos colectivos y estrategias adaptadas a la realidad municipal, contribuyendo a la planificación y toma de decisiones para la prevención y reducción de riesgos, puede complementarse con análisis cuantitativos para profundizar en el estudio de los riesgos y fortalecer la capacidad institucional frente a desastres y otros desafíos.

El mapa de calor una herramienta gráfica que se utilizará para identificar y priorizar los riesgos que enfrenta la Alcaldía de El Crucero, basándose en la probabilidad de que ocurran y el impacto que podrían generar. Su representación visual mediante colores permitirá distinguir rápidamente cuáles riesgos son más críticos y requieren atención inmediata, y cuáles

son menos urgentes. Este instrumento facilitará la toma de decisiones al orientar los esfuerzos y recursos hacia las áreas de mayor vulnerabilidad, contribuyendo así a diseñar planes de mitigación más efectivos. Además, facilitará el monitoreo continuo de los riesgos para poder ajustar las estrategias de gestión de los riesgos.

Cronograma de Gant; instrumento que nos sirve para planificar las actividades en el tiempo establecido para realizar la investigación. Diagrama de Ishikawa instrumento de estructura de pescado el problema principal se refleja en la cabeza y en las espinas secundarias las causas principales, ayuda a visualizar en diferentes áreas de la alcaldía las causas priorizarles para documentar el informe de riesgos y presentar propuestas de corrección, acción que facilita la toma de decisiones administrativas.

### Operacionalización de variables

Tabla de Operacionalización de Variables:

Riesgos Financieros en la Alcaldía de El Crucero (2025-2027) proporciona un marco claro para la investigación y análisis sistemático de los riesgos financieros que enfrenta la Alcaldía de El Crucero durante el periodo especificado. La operacionalización de variables es un proceso fundamental en la investigación que permite definir y medir conceptos. A continuación, se presenta una tabla que detalla las variables relacionadas con los riesgos financieros en la Alcaldía de El Crucero para el periodo 2025-2027, junto con sus indicadores, métodos de recolección de datos y fuentes.

Tabla 3: Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Indicadores	Método de Recolección	Fuente
Riesgo de Crédito	Pérdida potencial por la falta de pago de un deudor o contraparte en las operaciones que efectúan las instituciones.	Tasa de morosidad, proporción de impagos.	Análisis de informes.	Informe de Estabilidad Financiera
Riesgo Operacional	Pérdidas derivadas de fallas en procesos internos o eventos externos.	Número de incidentes operativos, costos asociados.	Revisión documental, entrevistas con personal clave.	Estudio sobre gestión integral
Riesgo de Mercado	Pérdidas potenciales por fluctuaciones en el mercado financiero.	Volatilidad del mercado, variaciones en	Análisis estadístico, revisión de	Informe sobre riesgos operacionales

Riesgo Fiscal	Impacto negativo en las finanzas públicas debido a errores en proyecciones económicas.	tasas de interés. Proporción del déficit fiscal sobre el PIB.	reportes económicos. Análisis macroeconómico, revisión presupuestaria.	Informe Fiscal 2023
Riesgo Estratégico	Pérdidas potenciales por decisiones estratégicas inadecuadas.	Evaluación del desempeño estratégico, cumplimiento de metas.	Revisión de planes estratégicos, entrevistas con directivos.	Estudio sobre gestión estratégica

---

*Nota. Elaboración Propia.*

#### 4. Análisis e interpretación de los resultados

El análisis de los resultados obtenidos en el estudio sobre los riesgos financieros en la Alcaldía El Crucero evidencia debilidades estructurales, y técnicas que comprometen la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

##### 4.1. Evaluación de control interno

Estos resultados indican que, aunque existen normativas formales y manuales organizativos, la práctica revela una implementación deficiente y fragmentada. La escasa actualización de los manuales de procedimientos y la débil alineación entre la estructura organizativa y los objetivos estratégicos constituyen un obstáculo significativo para una gestión financiera efectiva. Además, la falta de cultura institucional en gestión de riesgos impide el desarrollo de un enfoque preventivo. Esta carencia ha generado una gestión reactiva frente a los problemas financieros, lo que se traduce en una mayor vulnerabilidad a errores administrativos, malversación de fondos y prácticas ineficientes. Esta situación se ve agravada por el uso de sistemas tributarios no integrados, lo cual impide una trazabilidad adecuada de las operaciones financieras.

El marco de referencia para el control interno utilizado Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) basadas en el marco COSO y actualizadas con las disposiciones de COSO 2013. Estos han facilitado el enfoque de mitigación de los riesgos, pero su desconocimiento y la escasa formación del personal limitan su impacto real. Este hallazgo resalta la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales a través de procesos de formación y modernización

tecnológica, lo cual permitiría avanzar hacia un modelo de gobernanza financiera más eficiente y transparente.

Ante la evaluación del control interno en la Alcaldía de El Crucero se han identificado varios aspectos que requieren fortalecimiento para mejorar la gestión financiera y administrativa.

#### 1. Actualización y Formalización de Manuales y Procedimientos

Las normativas y manuales deben ser revisados y actualizados, existen áreas que controla la prestación de servicios a la comunidad que no poseen manuales de procedimiento, están en proceso de revisión el caso del área de urbanismo, Servicios municipales. Los cuales requieren de indicadores de resultados anuales, controles de expedientes para garantizar el acceso tanto en reordenamiento territorial, como base de datos en cementerios a través del control de los lotes utilizados y por entregar. Esto con el fin de conocer bases prestar mejor servicio a la población y garantizar una correcta proyección anual de ingresos.

Es necesario elaborar y formalizar manuales claros y específicos que regulen las funciones, responsabilidades y procedimientos en todas las áreas sustantivas, garantizando la estandarización y el cumplimiento normativo evitando de esta forma la incompatibilidad de funciones.

##### a- Integración y Modernización Tecnológica

Existe una baja coordinación entre las áreas que funcionan con bases de datos, la base imponible del IBI, no se encuentra actualizada, lo que dificulta conocer una proyección real de los contribuyentes. Se requiere implementar sistemas integrados actualizados entre las áreas de catastro, urbanismo y tributaria que garantice una proyección real de los ingresos anuales.

##### b- Fortalecimiento de la Coordinación entre áreas

La falta de coordinación entre las diferentes áreas y departamentos genera información fragmentada y dificulta la supervisión y el control efectivo. Es necesario establecer canales y claros de comunicación y coordinación para asegurar que la información financiera y administrativa sea oportuna, confiable y completa a través de las evaluaciones periódicas.

##### c- Capacitación y Formación del Personal

Se detecta una carencia en la formación continua del personal en temas de gestión de riesgos, control interno y normativas financieras. Fortalecer las competencias profesionales

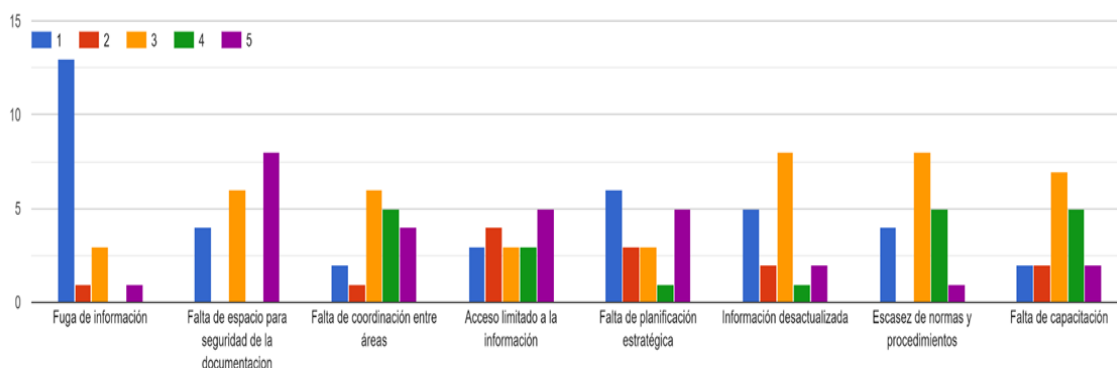
mediante programas de capacitación especializados es fundamental para desarrollar una cultura organizacional orientada a la prevención y la mejora continua.

#### 4.2. Identificación de riesgos financieros de mayor impacto:

El diagnóstico de los riesgos de mayor impacto es la falta de actualización en las bases de datos catastrales lo que no permite conocer con exactitud la base imponible del IBI, por lo que la proyección de ingresos se ve comprometida a una base de datos desactualizada limitando la fuente principal de ingresos municipales lo que permite una alta dependencia de transferencias lo que debilita la autonomía fiscal del municipio. Esta condición limita la capacidad de planificación financiera de largo plazo y restringe las posibilidades de respuesta ante crisis o eventos inesperados. Asimismo, se identificó la rigidez del gasto público, que está altamente comprometido en su mayor parte por gastos fijos y operativos, reduciendo el margen para inversiones estratégicas o emergencias. Este aspecto se complejiza con la exposición a riesgos naturales, dado el contexto geográfico de la localidad. La inexistencia de una base de datos única y confiable afecta la planificación, el control interno y la capacidad de respuesta de la alcaldía ante ejecución presupuestaria.

*Ilustración 1: Identificación y Gestión de Riesgos*

Evalúe los riesgos identificados en su área que limiten el cumplimiento de sus funciones



*Nota. Elaboración Propia.*

Los riesgos más críticos identificados falta de seguridad para la documentación y falta de planificación estratégica, bases de datos en proceso de actualización Los procedimientos para mitigar riesgos como pérdida de información, resguardo de la documentación y acceso limitado son insuficientes. Existen normativas para el funcionamiento de las áreas y

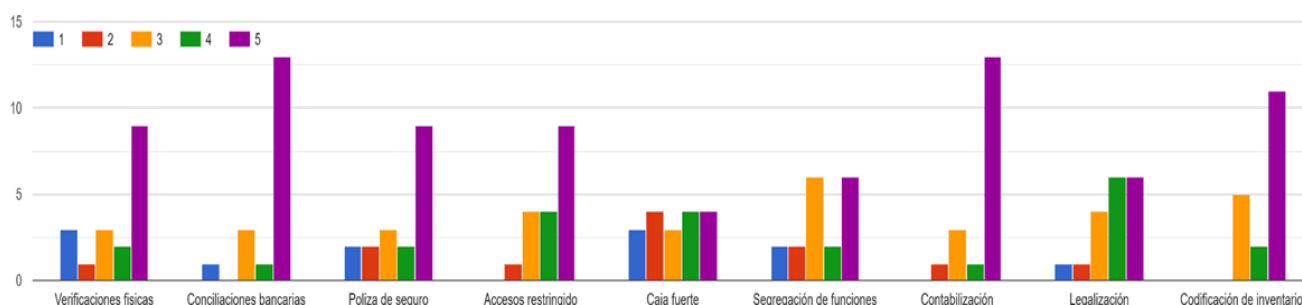
asignación de responsabilidades no obstante los riesgos no han sido claramente identificados desde cada una de las funciones que los servidores realizan.

**Recomendación:** Crear un comité especializado en gestión integral de riesgos que garantice a la aplicación de plan estratégico de gestión de riesgos.

## 1. Custodia y Salvaguarda de Activos Financieros

*Ilustración 2: Custodia y Salvaguarda de Activos Financieros*

Evalúe los procedimientos establecidos para la custodia, registro y salvaguarda de los activos financieros



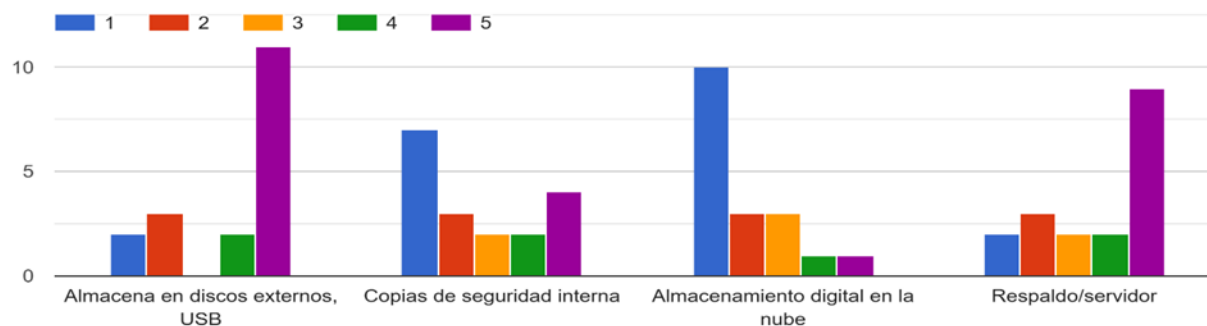
*Nota. Elaboración Propia.*

Las conciliaciones bancarias se realizan mensualmente; la verificación de inventarios presenta deficiencias en actualización procesos de traslados. El manual de funciones presenta algunas incompatibilidades

## 2. Seguridad Tecnológica

*Ilustración 3: Seguridad Tecnológica*

¿Cómo se garantiza la ciberseguridad de la información digital de la Alcaldía?



*Nota. Elaboración Propia.*

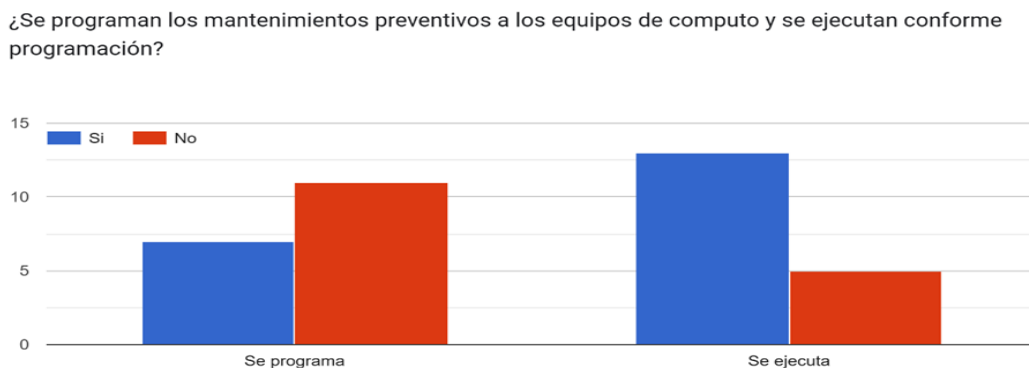
La alcaldía depende mayormente del almacenamiento en dispositivos físicos como memorias USB y discos externos (90%), lo cual no garantiza la seguridad de la información debido a riesgos de pérdida, daño o sustracción de estos dispositivos. Aunque se utilizan copias de seguridad y respaldos en servidores, el uso de almacenamiento digital en la nube es muy limitado (15%), lo que aumenta la vulnerabilidad de los datos. Además, existen deficiencias en las medidas de seguridad, ya que solo el 60% cuenta con accesos restringidos adecuados y apenas el 50% dispone de licencias antivirus, lo que expone aún más la información a posibles ataques o accesos no autorizados. Actualmente, se está en proceso la creación de correos institucionales que permitirán que la información sea manejada exclusivamente de forma institucional, lo que contribuirá a mejorar la seguridad y control sobre los datos. Correlación: Una mayor implementación tecnológica está asociada con menor pérdida de información.

No ha sido divulgado un plan de contingencia ante situaciones que atenten con la seguridad de la información, sea robos, cortes de energía daños, se deben garantizar la programación por mantenimiento preventivo a los equipos de cómputo.

Recomendación: Crear normativas para el área de informática, y de control acceso y resguardo de la información digital que garantice la programación de los mantenimientos preventivos de los equipos de cómputo. Establecer roles de asignación de permisos únicos.

### 3. Implementar medidas ciberseguridad con monitoreo continuo.

*Ilustración 4: Implementar medidas ciberseguridad con monitoreo continuo.*



*Nota.*

*Elaboración Propia.*

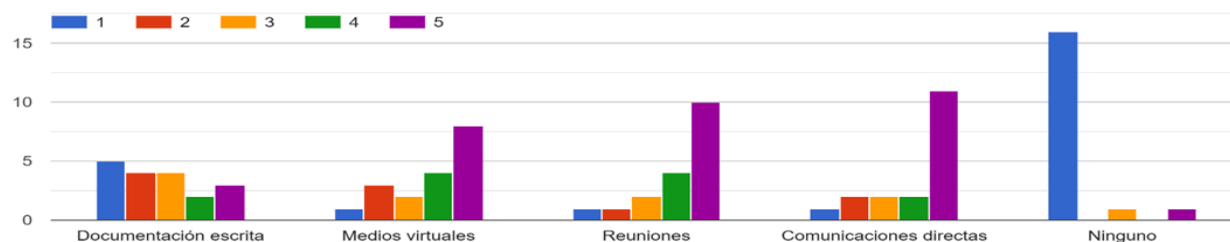
El análisis de las respuestas de los encuestados revela una gestión reactiva en el mantenimiento de los equipos de la alcaldía, ya que los mantenimientos preventivos no se programan de manera regular y solo se actúa cuando ocurre una avería. Esta práctica puede generar mayores costos a largo plazo, aumentar el tiempo de inactividad de los equipos y afectar la eficiencia operativa, ya que la falta de prevención incrementa la probabilidad de fallas inesperadas. La ausencia de una programación sistemática de mantenimientos preventivos evidencia la necesidad de implementar políticas y procedimientos que prioricen la prevención, con el fin de prolongar la vida útil de los activos y optimizar los recursos institucionales

#### 4. Comunicación Interna

La comunicación interna en la alcaldía muestra resultados positivos, destacándose la utilización de documentación escrita (85%) y la realización de reuniones presenciales (80%) como principales medios de intercambio de información. Además, la efectividad de la comunicación alcanza un 70% y la accesibilidad un 65%, lo que indica que, aunque existen buenas prácticas y canales establecidos, todavía hay margen de mejora para asegurar que la información fluya de manera más eficiente y llegue a todos los colaboradores de forma oportuna y comprensible. La comunicación efectiva está relacionada con un mejor desempeño en auditorías internas ( $r=0.69$ ).

Ilustración 5: Comunicación Interna

¿Qué medios utiliza la alcaldía para dar a conocer a los servidores públicos los planes y resultados esperados en determinado periodo?



Nota. *Elaboración Propia.*

La comunicación entre áreas estratégicas es evaluada como efectiva pero no siempre coordinada. Debe garantizarse el orden estructural del organigrama a fin de generar armonía en los procesos conforme se originan y finalizan.

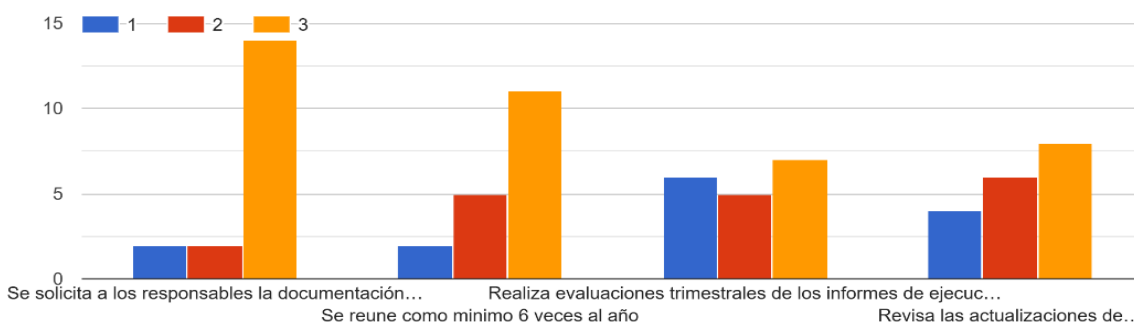
Los medios para garantizar la comunicación interna más utilizados son reuniones presenciales y comunicaciones directas.

**Recomendación:** fortalecer la comunicación a través del uso de las herramientas digitales Incorporar plataformas digitales para mejorar la accesibilidad y eficiencia. Realizar conciliaciones entre áreas para triangular información. A fin de garantizar en tiempo forma y con veracidad la información a los entes reguladores.

## 5. Auditoría Interna

Ilustración 6: Auditoría Interna

Evalúe como el comité de auditoría y finanzas se encarga de dar seguimiento a las debilidades encontradas a fin de que sean corregidas conform...nes presentadas en informes de auditorías. (RIA)



Nota. *Elaboración Propia.*

La auditoría interna en la alcaldía, según los datos presentados, muestra un desempeño aceptable en la generación de informes (75%) y en la implementación de recomendaciones (65%), lo que indica que la función cumple con su responsabilidad de evaluar y reportar sobre los procesos y controles municipales, así como de proponer mejoras y darles seguimiento. Sin embargo, la baja frecuencia en las evaluaciones trimestrales (50%) evidencia una debilidad en la continuidad y sistematicidad del control interno, lo que puede limitar la capacidad de la auditoría para detectar oportunamente riesgos, deficiencias y desviaciones en la gestión municipal. Los procesos incluyen elaboración y autorización de planes anuales, recopilación y análisis de información, generación e implementación de recomendaciones. Sin embargo, el seguimiento a las debilidades encontradas requiere mayor frecuencia. Para fortalecer, es fundamental que la auditoría interna incremente la regularidad de sus evaluaciones,

asegurando así una supervisión más efectiva y una mejora continua en la administración municipal.

Recomendación: Realizar evaluaciones trimestrales para garantizar el cumplimiento. Dar a conocer las debilidades al personal auditado para que sea conforme orientaciones brindadas las mejoras en cada proceso.

#### 4.3.Propuesta de implementación de plan de mejora:

Los resultados permitieron delinear un plan de mejora orientado a optimizar la gestión de riesgos y garantizar la correcta administración de los recursos públicos. El diseño del plan responde directamente a las debilidades identificadas propone acciones enfocadas a las áreas de Servicios generales, administración Tributaria, Tesorería. Mediante La integración de sistemas tributarios y administrativos para mejorar la trazabilidad y el control. Si bien las condiciones actuales de la alcaldía presentan limitaciones considerables tanto estructurales como presupuestarias—, existe un margen de acción claro y viable mediante una planificación estratégica y la búsqueda de cooperación técnica y financiera. En este sentido, la implementación del plan de mejora representa una oportunidad para impulsar una cultura organizacional centrada en la prevención, la eficiencia y la rendición de cuentas, valores fundamentales en la nueva gestión pública. Además, la diversificación de las fuentes de ingresos y la modernización de los sistemas de información contribuirán a reducir los niveles de exposición y vulnerabilidad.

Un plan de mejora en la Alcaldía de El Crucero es esencial para transformar las áreas de servicios generales, tributaria y tesorería en motores de eficiencia, transparencia y sostenibilidad. La implementación de este plan permitirá:

Reducir riesgos financieros y operativos.

Optimizar la gestión de los recursos públicos.

Mejorar la recaudación y la autonomía financiera.

Garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.

La modernización, capacitación y fortalecimiento institucional en estas áreas son pasos imprescindibles para que la alcaldía cumpla con sus objetivos y contribuya al desarrollo local de manera sostenible y responsable.

##### 1. Servicios Generales

## Situación Actual y Problemática

Procesos informales y manuales desactualizados

Falta de seguimiento y control: se requiere la actualización del inventario, y la creación de planes de contingencia para evitar el deterioro o la obsolescencia de los activos

Un plan de mejora permitirá: Estandarizar procedimientos y actualizar manuales, alineándolos con normativas nacionales aplicadas.

Implementar sistemas de control de activos e inventarios, con registros digitales y auditorías periódicas.

Mejorar la coordinación interna, optimizando la asignación y uso de recursos, y reduciendo riesgos de pérdidas o malversación.

## Área Tributaria

### Situación Actual y Problemática

Baja integración tecnológica: Los sistemas tributarios municipales no están integrados, dificultando la trazabilidad de los ingresos y aumentando el riesgo de errores y falta de sistematización de la base de datos.

Capacidad recaudatoria limitada: Se identifica un alto porcentaje en la cartera morosa

Desactualización de tasas y tarifas: Esto reduce la eficiencia recaudatoria

Importancia del Plan de Mejora

Modernizar e integrar los sistemas tributarios, facilitando el registro, seguimiento y control de los ingresos municipales.

Actualizar las tasas y tarifas conforme a la realidad socioeconómica local, mejorando la equidad y la recaudación.

Capacitar al personal en técnicas modernas de gestión tributaria y atención al contribuyente, fortaleciendo la cultura de cumplimiento y la confianza ciudadana.

Diversificar las fuentes de ingresos, reduciendo la dependencia de transferencias y aumentando la autonomía financiera.

## Tesorería

### Situación Actual y Problemática

Falta de conciliación y monitoreo: Flujo de caja con falta de actualización, procesos manuales que se realizan en la existencia de siete cuentas que requieren tiempo y mayor atención diaria.

Ausencia de fondos de contingencia: La tesorería no cuenta con reservas para enfrentar emergencias, afectando la estabilidad financiera ante imprevistos.

Informes tardíos que afectan procesos de cierre mensual.

Un plan de mejora permitirá:

Estandarizar y automatizar los procesos de ejecución presupuestaria, pagos y conciliaciones, reduciendo errores y mejorando la transparencia.

Implementar controles internos estrictos, auditorías periódicas y monitoreo en tiempo real de los flujos financieros.

Crear fondos de contingencia para garantizar la liquidez y la capacidad de respuesta ante emergencias o fluctuaciones económicas.

Fortalecer la rendición de cuentas y la confianza ciudadana, asegurando que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y conforme a la ley.

## 5. Conclusión

Los resultados del estudio confirman que la gestión de riesgos financieros en la Alcaldía de El Crucero enfrenta múltiples desafíos, tanto estructurales como operativos. Sin embargo, también se identifican oportunidades concretas para mejorar los niveles de control, transparencia y sostenibilidad económica mediante la adopción de estándares internacionales, la modernización institucional y la inversión en capital humano. Por tanto, se requiere que la alcaldía impulse una transformación progresiva de su gestión financiera, articulando esfuerzos recursos estratégicos, con el fin de garantizar una administración pública más resiliente, equitativa y eficaz.

## 6. Recomendaciones

El análisis a través de los instrumentos, evidencia que la Alcaldía presenta debilidades, pero su tiene avances significativos en todas las áreas, aún existen desafíos importantes

relacionados con la aplicación práctica del código de ética, planificación estratégica. gestión integral del riesgo el control de activo y el respaldo de la información. Por ello se recomienda

- Implementar capacitaciones sobre ética y gestión estratégica para los servidores públicos.
- Mejorar la comunicación interna mediante herramientas digitales que faciliten la coordinación.
- Optimizar los sistemas tecnológicos para garantizar accesibilidad segura a la información.
- Presentar al concejo Municipal propuesta de plan de mejora para la gestión de riesgos para fines de revisión y aprobación.

7. Propuesta de plan de mejora para la Gestión de Riesgos Financieros Alcaldía Municipal 2025-2027

**ALCALDIA MUNICIPAL EL CRUCERO**



**PROPUESTA DE  
PLAN DE MEJORA  
PARA LA GESTION DE  
RIESGOS FINANCIEROS**

**PERIODO 2025-2027**

## 7.1.Introducción

La Alcaldía de El Crucero enfrenta el desafío de equilibrar la prestación de servicios públicos esenciales con la gestión eficiente de sus recursos financieros. Con el objetivo de asegurar la sostenibilidad a largo plazo y mejorar continuamente la calidad de vida de la población se presenta un plan de mejora como instrumento, buscamos no solo fortalecer nuestra capacidad sino también alinear las acciones de la alcaldía con una visión clara del futuro, priorizando la identificación y mitigación de riesgos financieros para lograr la optimización de procesos operativos y la transparencia en la gestión pública.

## 7.2.Objetivo General

Optimizar la gestión de riesgos financieros en la Alcaldía de El Crucero mediante la implementación de un plan de mejora estructurado, que permita fortalecer los sistemas de control interno, garantizar una administración eficiente de los recursos públicos y promover la transparencia en los procesos administrativos.

## 7.3. Alcance del Plan de Mejora

Este plan de mejora abarca las áreas financieras más críticas de la Alcaldía de El Crucero: Servicios Generales, Área Tributaria y Tesorería. Se enfoca en identificar y mitigar los principales riesgos financieros que afectan la sostenibilidad económica municipal, así como establecer acciones concretas para mejorar la eficiencia operativa, la rendición de cuentas y la capacidad institucional de prevención ante eventos adversos.

## 8. Conformación de comité de gestión de riesgos

Organización y responsabilidades para la implementación y funcionamiento del proceso de administración de riesgos

La máxima autoridad, aprobara comité de evaluación de riesgos los cuales tendrán roles y responsabilidades: a). Estimular la cultura de la identificación y prevención de riesgos.

- b) Definir los canales y espacios de comunicación de la política de riesgos institucional
- c) Nombrar el Comité de Administración de Riesgos.

Ilustración 7: Estructura de Gestión de Riesgos



*Nota. Elaboración Propia*

## 2. Rol de Comité de Administración de Riesgos

Máxima Autoridad, Supervisor y Coordinador de decisión. Se conformará el Comité de administración de Riesgos: Gerente Municipal será el responsable de:

- a- Presidir el comité asegurar que cuente con los recursos y el control interno necesarios para gestionar los riesgos.
- b- Revisar del diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos, proporcionando a la máxima autoridad reportes del avance en la implementación y la efectividad de las estrategias de mitigación
- c- Desarrollar estrategias para mitigar el impacto de los riesgos
- d- Efectuar propuestas de mejora continua de mediciones y procesos
- e- Monitorear el avance de implementación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.
- f- Revisar planes de contingencias ante la presencia de riesgos y presentar a la máxima autoridad para su aprobación.

### **Encargado de Riesgos:**

Área organizativa: Planificación (o área delegada por la alcaldesa).

- a- Revisar frecuentemente la exposición a las amenazas internas y externas.
- b- Asegura la ejecución de las fases previstas en la gestión de los riesgos.
- c- Informar al administrador de riesgos sobre la planificación y avances del diseño

- d- Efectuar el seguimiento y monitoreo a las actividades planteadas en el plan estratégico de Gestión de Riesgos.
- e- Monitorear el cumplimiento del plan de mejora.

### **3. Responsables de Riesgos: Responsables de áreas**

- a. Realizan diagnósticos de la situación actual de las áreas en actividades claves. Utiliza métodos de análisis FODA.
- b. Administrar y reportar riesgos a nivel del área de gestión al Encargado de Riesgos,
- c. Identificar, analizar y evaluar los riesgos en el área de gestión, elaborando las matrices de riesgos por unidad organizativa.
- d. Efectuar propuestas de mejora continua de mediciones y procesos.
- e. Monitorear el avance en su área en la implementación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

## **9. Diagnóstico de Riesgos financieros y procesos administrativos**

### **1. Diagnostico Situacional**

A través de análisis FODA describir las: Fortalezas: todos los recursos y capacidades internas que otorgan una ventaja competitiva. Las Debilidades: factores internos que limitan el crecimiento de la alcaldía. Oportunidades: factores externos que pueden beneficiar a la empresa. Amenazas: los factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa.

Una vez identificados el FODA, se procede analizar el FODA cruzado

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades): aprovechan las fortalezas para capitalizar las oportunidades. Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades): crear estrategias que consigan reducir las debilidades para aprovechar las oportunidades. Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas): utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas. Estrategias DA (Debilidades + Amenazas): estrategias que intentan reducir las debilidades para evitar que las amenazas afecten a la empresa.

## Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.

Tabla 4: Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS MAXI-MAXI
Personal con vocación de servicio, Nivel de dirección y Responsables de áreas que cumplen con el perfil del cargo.	Programas de bienestar (salud, deporte, educación, agua y saneamiento, medio ambiente).	Capacitación y Reconocimiento Continuo: implementar programas de capacitación continua y sistemas de incentivos para mantener la motivación y el rendimiento.
Acceso controlado mediante usuarios asignados para uso de los medios tecnológicos.	Programas de estudios técnicos, la población esta anuente a participar en escuelas de oficio, escuelas de campo que facilitan el emprendimiento en las familias.	Transparencia y Comunicación Activa: Comunicar logros y avances a la ciudadanía.
Rendición de cuentas en tiempo y forma, aprobada por el concejo municipal para fines de información a la población.	Financiamientos para proyectos familiares (MEFCA)	Optimización de Recursos Propios para ejecutar más proyectos comunitarios y mejorar la infraestructura local.
Normativas y manuales que garantizan el control interno.	Participación en programas nacionales. (Bismarck Martínez)	Fortalecimiento del Control Interno a través de planes estratégicos actualización de normativas estandarizar procesos, reducir errores.
Recursos propios, módulo de construcción, flota vehicular, edificio.	Transferencias Centrales, ley 466 para gastos corrientes y gastos de capital.	Optimizar la gestión de recursos y financiamiento: Utilizar los sistemas de control interno y rendición de cuentas para acceder y administrar eficientemente financiamientos externos y transferencias centrales.
Sistemas de procesamiento de la información, (SIAFM, SIM, TRANSMUNI).	Rentas con destino específico	

Nota. *Elaboración Propia.*

## Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades

Tabla 5: Maximizar Fortaleza- Maximizar oportunidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIAS MIN-MIN
Falta de seguridad en la documentación: diversas áreas hacinadas, la documentación sujeta a resguardo por diez años no tiene lugar específico que garantice su fácil acceso y seguridad.	Presencia de gases volcánicos: rápido deterioro de materiales de construcción	Elaborar mapas de riesgos para reconocer puntos críticos para la seguridad ciudadana.  Garantizar un espacio de control de documentación.
Falta de sistematización de bases de datos de contribuyentes, Inventario de activos fijos.	Características geográficas que propician desastres naturales.	Establecer control de activos fijos mediante sistemas y normativas.
Falta de capacitación a personal de cobranza, en temas legales, técnicas de cobranzas.	Instituciones bancarias no establecidas en el municipio.	Implementar plan estratégico de recaudación y capacitar a personal de cobranza en uso software con bases de datos.

	Agua potable/incremento poblacional.	
Falta de Planes estratégicos a largo plazo de desarrollo turístico y de recaudación tributaria.	Impacto en la economía local/ escasa lista de proveedores municipales.	Protección al medio ambiente. Impulsar la inversión de diversos sectores para el desarrollo socio económico.

*Nota. Elaboración Propia*

## Maximizar Fortalezas – Minimizar debilidades

*Tabla 6: Maximizar Fortalezas – Minimizar debilidades*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS Maxi-Mini
Personal con vocación de servicio, Nivel de dirección y Responsables de áreas que cumplen con el perfil del cargo.	Falta de seguridad en la documentación: diversas áreas hacinadas, la documentación sujeta a resguardo por diez años no tiene lugar específico que garantice su fácil acceso y seguridad.	Evaluar las condiciones del edificio considerando el resguardo a la documentación, fácil acceso a la población y espacios para áreas con funciones a fines. Compra de almacenamiento en la nube, con distintos accesos jerárquicos y roles definidos.
Acceso controlado mediante usuarios asignados para uso de los medios tecnológicos.	Falta de sistematización de bases de datos de contribuyentes, Inventario de activos fijos.	Crear cronograma de trabajo para garantizar la actualización. Formular proyecto de barrido catastral.
Rendición de cuentas en tiempo y forma, aprobada por el concejo municipal para fines de información a la población.	Falta de capacitación a personal de cobranza, en temas legales, técnicas de cobranzas.	Garantizar la revisión y actualización de normativas y proponer el análisis en equipo para evitar mala aplicación.
Normativas y manuales que garantizan el control interno.	Falta de Planes estratégicos a largo plazo de desarrollo turístico y de recaudación tributaria.	Realizar estudios que muestren los lugares con atracción turística para mejorar ofertas, servicios, espacios de recreación que hagan del municipio el Crucero un destino turístico.
Recursos propios, módulo de construcción, flota vehicular, edificio.		
Sistemas de procesamiento de la información, (SIAFM, SIM, TRANSMUNI).		

*Nota. Elaboración Propia*

## Minimizar amenazas -Maximizar oportunidades

*Tabla 7: Minimizar amenazas -Maximizar oportunidades*

AMENZAS	OPORTUNIDADES	Estrategias Mini- Maxi
Presencia de gases volcánicos: rápido deterioro de materiales de construcción	Programas de bienestar (salud, deporte, educación, agua y saneamiento, medio ambiente).	Implementar proceso de planificación estratégica para mejorar la calidad de vida de la población tomando en cuenta los financiamientos programados para sectores principales.

Características geográficas que propician desastres naturales. Instituciones bancarias no establecidas en el municipio.	Programas de estudios técnicos, la población esta anuente a participar en escuelas de oficio, escuelas de campo que facilitan el emprendimiento en las familias.	Asesorar y dar acompañamiento a los protagonistas de escuelas de oficio y de campo para formen equipos o cooperativas donde apliquen sus conocimientos.
Agua potable/incremento poblacional. Impacto en la economía local/escasa lista de proveedores municipales.	Financiamientos para proyectos familiares (MEFCA) Participación en programas nacionales. (Bismarck Martínez) Transferencias Centrales, ley 466 para gastos corrientes y gastos de capital.	Divulgar, promocionar los programas y logros a favor de la población que accedan a mejores servicios.

*Nota. Elaboración Propia*

Identificación de Riesgos en áreas específicas: El enfoque se realiza en las áreas con procesos que tienen riesgos financieros. se realizará matriz de riesgos en áreas financieras

## Matriz de Riesgos Financieros – Alcaldía de El Crucero

*Tabla 8: Impacto del riesgo*

Área	Riesgo Identificado	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
<b>Tesorería</b>	Errores en registros contables	Errores en la conciliación y codificación de ingresos y egresos	Media	Alto	Alto
	Falta de liquidez para compromisos financieros	Flujo de caja inestable, dependencia de transferencias externas	Alta	Alto	Crítico
<b>Tributaria</b>	Baja recaudación fiscal	Evasión de impuestos, informalidad y débil fiscalización	Alta	Alto	Crítico
<b>Servicios Generales</b>	Registro incompleto o desactualizado de contribuyentes	Información inexacta o inexistente sobre contribuyentes locales	Media	Medio	Medio
	Pérdida o mal uso de recursos materiales y bienes públicos	Falta de control de inventario y mantenimiento de equipos	Media	Medio	Medio
	Riesgo tecnológico (fallas en sistemas informáticos)	Pérdida de información financiera o interrupción del servicio	Alta	Alto	Crítico

### 1. Identificación de Riesgos por Procesos.

El proceso de Gestión de Riesgos debe aplicarse a niveles de procesos, desagregados en subprocesos, actividades y riesgos específicos. En general el Proceso de Gestión de Riesgos se inicia con los procesos más críticos: Procesos de adquisiciones, Procesos de ejecución presupuestaria, Procesos de ingresos y métodos de recaudación, Procesos formulación y

ejecución de proyectos, Procedimientos de inspecciones catastrales, ambientales, y urbanísticos. Procesos de planificación entre otros.

Tabla 9: Tipo de riesgos por Procesos.

Código	Riesgo	Descripción
RF-01	Alta morosidad	Retrasos en el pago de impuestos municipales.
RF-02	Reducción de transferencias	Dependencia del presupuesto nacional.
RF-03	Subejecución presupuestaria	Ejecución inferior al 85 % anual.
RF-04	Débil control interno	Procesos manuales, sin automatización.

Nota. *Elaboración Propia*

### Análisis de riesgos

Probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de Frecuencia (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado) o Factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

Tabla 10: Probabilidad de Riesgos

Valor	Escala	Concepto
3	Muy probable	Se espera que ocurra por lo menos una vez al año, y ya ocurrió anteriormente varias veces. (frecuente/constante/moderado)
2	Probable	Puede ocurrir alguna vez, ya ocurrió una vez (ocasional)
1	Improbable	Nunca ha ocurrido, pero podría ocurrir

Nota. *Elaboración Propia*

Impacto se entiende como las consecuencias del riesgo o la magnitud de sus efectos en caso de que se materialice.

Tabla 11: Impacto del riesgo

Valor	Escala	Concepto
3	Alto	Las consecuencias amenazan a la alcaldía, programa, proceso...
2	Medio	Las consecuencias no amenazan sostenibilidad de la alcaldía
1	Bajo	Las consecuencias pueden solucionar con algunos cambios o actividades de rutina

Nota. *Elaboración Propia*

## 10. Propuesta de acciones para mitigar riesgos financieros

Tabla 12: Acciones de mejoras

Área Estratégica	Mejora Propuesta	Acción Específica	Responsable	Plazo Estimado	Indicador de Logro
Gestión del control interno	Implementar modelo formal de gestión de riesgos (COSO)	Capacitación del personal y creación de Comité de Riesgos	Dirección Administrativa-Financiera	6 meses	Modelo y Comité implementados
Recaudación tributaria	Fortalecer recaudación local	Actualizar catastro. e implementar campañas de fiscalización	Área Tributaria / Catastro	12 meses	Aumento en recaudación propia (20%)
Tesorería y pagos	Evitar errores contables y pagos irregulares. Garantizar el registro de las entradas de efectivos en sistema. y libros de control	Automatización de pagos y conciliaciones bancarias	Tesorería Municipal / Informática	6 meses	Sistema automatizado funcionando
Servicios Generales	Información actualizada de Seguridad de documentación	Actualización de Inventario Mensualmente, Crear espacio específico y seguro	Director administrativo, contabilidad	12 meses	Estados financieros veraces y actualizados
Auditoría interna	Incrementar transparencia	Plan anual de auditoría financiera y operativa	Servicios generales Auditoría Interna	6 meses	Plan de auditoría ejecutado
Planificación financiera	Mejorar eficiencia del gasto público	Plan de flujo de caja mensual	Dirección Financiera / Tesorería	3 meses	Flujos de caja actualizados
Gestión documental	Actualizar manuales financieros	Revisión y difusión de manuales operativos	Secretaría Municipal / Jurídico	4 meses	Manual actualizado y distribuido
Coordinación institucional	Fortalecer coordinación interdepartamental	Reuniones mensuales de seguimiento	Alcaldía / Dirección General	/ Permanente	Actas de reuniones
Preparación ante emergencias	Crear fondo de contingencia financiera	Incluir partida en el presupuesto anual	Dirección de Presupuesto	de Anual	Fondo creado en el POA
Modernización tecnológica	Sistema integrado de gestión financiera	Adquisición e implementación de software	Dirección Financiera / Tecnología	12 meses	Sistema implementado y personal capacitado
Evaluación y seguimiento	Monitorear impacto del plan de mejora	Informe semestral de avances	Comité de Control Interno	Cada 6 meses	Informes entregados y revisados

## Matriz de Indicadores – Plan de mejora Gestión de Riesgos Financieros (2025–2027)

Tabla 13: Matriz de indicadores

Indicador	Descripción / Fórmula	Meta	Frecuencia	Línea base (2024)	Fuente de verificación	de	Responsable
% de riesgos identificados vs. Estimados	(Riesgos identificados / Riesgos estimados) × 100	≥ 95%	Anual	No sistematizado	Mapa de Riesgos	de	Unidad de Planificación
Tasa de morosidad de contribuyentes	(Total deuda vencida / Total estimado a recaudar) × 100	≤ 25%	Trimestral	38%	Mapa de Riesgos Diagnóstico	de	Admon Tributaria
% de ejecución presupuestaria	(Gasto ejecutado / Presupuesto aprobado) × 100	≥ 90%	Semestral	72%	Estados financieros Contabilidad	de	D. Financiera
% de hallazgos corregidos de auditoría	(Hallazgos corregidos / Hallazgos detectados) × 100	≥ 80%	Anual	45%	Informe de ejecución presupuestaria	de	Comité de Auditoría y Finanzas
N.º de capacitaciones en gestión de riesgos	Total, de talleres o sesiones impartidas	≥ 3 por Año	Anual	0	Informes de auditoría interna y externa	de	Recursos Humanos
N.º de actualizaciones del mapa de riesgos	N.º de veces que se revisa y ajusta el mapa de riesgos	≥ 1 por año	Anual	0	Listas de asistencia / Actas / Fotos	de	Comité de Riesgos
Nº de informes públicos presentados	Informes anuales sobre riesgos y control interno	≥ 1 por año	Anual	0	Documento oficial actualizado / Actas del Comité	de	Alcaldía y Comité de Riesgos
% de actividades estratégicas cumplidas	(Actividades ejecutadas / Actividades planificadas) × 100	≥ 85%	Semestral	No aplicable	Actas Concejo	de	Unidad de Seguimiento y Evaluación

Nota. *Elaboración Propia*

## Anexos

### Desglose de actividades por mes

Tabla 14: Programación de actividades

<b>Mes 1: octubre 2024</b>	<b>Preparación y diseño de instrumentos</b>
Semanas 1-2:	Revisión documental (análisis de informes y normativas relevantes).
Semanas 3-4:	Diseño de instrumentos (elaboración de guías de entrevista y encuestas).
Semana 4:	Pilotaje de instrumentos (prueba inicial de las herramientas)
<b>Mes 2: noviembre 2024</b>	<b>Inicio de recolección de datos</b>
Semanas 1-3:	Entrevistas semiestructuradas con clave personal.
Semana 4:	Administración de encuestas (inicio, continúa en enero).
<b>Mes 3: diciembre 2024</b>	<b>Finalización de recolección de datos</b>
Semana 1:	Finalización de la administración de encuestas.
Semanas 2-3:	Observación directa de procesos.
Semana 4:	Talleres de trabajo con empleados.
<b>Mes 4: enero 2025</b>	<b>Análisis de datos</b>
Semanas 1-2:	Análisis cualitativo (procesamiento de entrevistas y observaciones).
Semanas 3-4:	Análisis cuantitativo (procesamiento de encuestas y datos numéricos).
Semana 4:	Elaboración de matriz de riesgos, mapa de calor, análisis FODA y diagrama de Ishikawa
<b>Mes 5: febrero 2025</b>	<b>Elaboración del diagnóstico y propuestas</b>
Semanas 1-2:	Redacción del diagnóstico situacional.
Semanas 3-4:	Diseño de plan de gestión de riesgos
<b>Mes 6: marzo 2025</b>	<b>Validación y revisión final</b>
Semana 1:	Finalización del diseño del manual y presentación preliminar a clave personal.
Semana 2:	Incorporación de retroalimentación recibida.
Semanas 3-4:	Revisión final del manual.
<b>Fin de semana 4:</b>	<b>Entrega oficial del producto final.</b>
<b>Recursos necesarios</b>	

Personal: Investigador principal, asistentes y colaboración del personal municipal.

Tecnología: Software para análisis estadístico (Excel), elaboración de mapa de calor, herramientas de diseños diagrama de Ishikawa.

Materiales: Equipo de cómputo, papelería y acceso a documentos internos

*Nota. Elaboración Propia*

### Diagrama de Gantt

*Ilustración 8: Diagrama de Gantt*

Meses	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Revisión documental	■	■																						
Diseño de instrumentos			■	■																				
Entrevistas					■	■	■	■	■															
Observación									■	■	■													
Talleres												■												
Análisis cualitativo													■	■										
Análisis cuantitativo															■	■								
Redacción del diagnóstico																	■	■						
Diseño del manual																		■	■					
Incorporación de retroalimentación																					■	■		
Revisión final																							■	
Entrega																								■

*Nota. Elaboración Propia*

*Tabla 15: FODA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Personal con vocación de servicio, Nivel de dirección y Responsables de áreas que cumplen con el perfil del cargo.</p> <p>Acceso controlado mediante usuarios asignados para uso de los medios tecnológicos.</p> <p>Rendición de cuentas en tiempo y forma, aprobada por el concejo municipal para fines de información a la población.</p> <p>Normativas y manuales que garantizan el control interno.</p>	<p>Programas de bienestar (salud, deporte, educación, agua y saneamiento, medio ambiente).</p> <p>Programas de estudios técnicos, la población esta anuente a participar en escuelas de oficio, escuelas de campo que facilitan el emprendimiento en las familias.</p> <p>Financiamientos para proyectos familiares (MEFCA)</p> <p>Participación en programas nacionales. (Bismarck Martínez)</p>

Recursos propios, módulo de construcción, flota vehicular, edificio.  
Sistemas de procesamiento de la información, (SIAFM, SIM, TRANSMUNI).

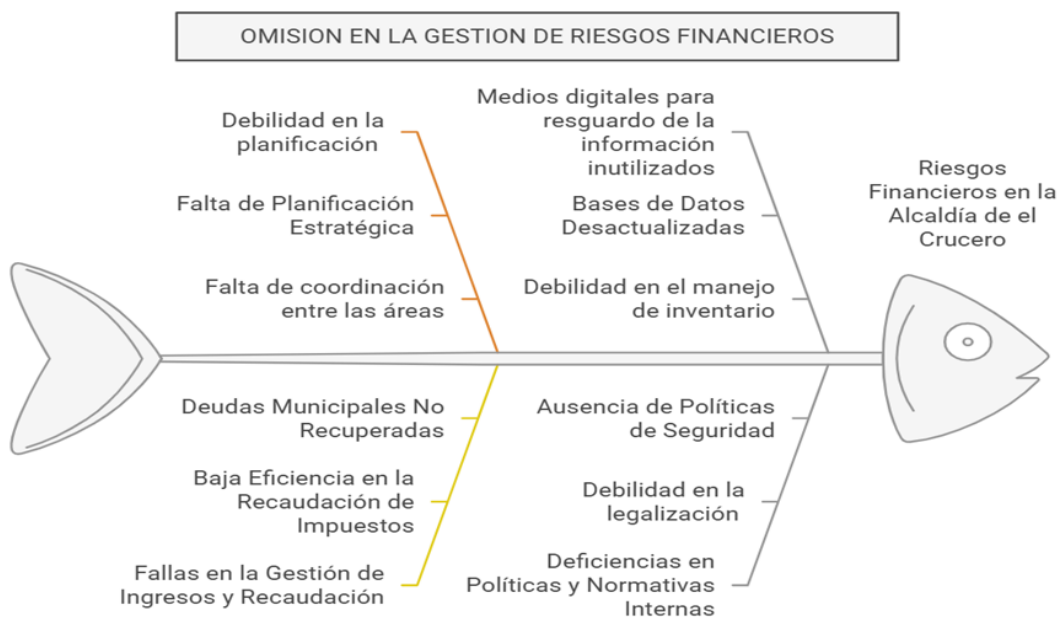
Transferencias Centrales, ley 466 para gastos corrientes y gastos de capital.  
Rentas con destino específico

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de seguridad en la documentación: diversas áreas hacinadas, la documentación sujeta a resguardo por diez años no tiene lugar específico que garantice su fácil acceso y seguridad.	Presencia de gases volcánicos: rápido deterioro de materiales de construcción
Falta de sistematización de bases de datos de contribuyentes, Inventario de activos fijos.	Características geográficas que propician desastres naturales.
Falta de capacitación a personal de cobranza, en temas legales, técnicas de cobranzas.	Instituciones bancarias no establecidas en el municipio.
	Agua potable/incremento poblacional.
Falta de Planes estratégicos a largo plazo de desarrollo turístico y de recaudación tributaria.	Impacto en la economía local/ escasa lista de proveedores municipales.

*Nota.*

**Elaboración Propia**  
**Diagrama de Ishikawa**

*Ilustración 9: Diagrama de Ishikawa*



*Nota. Elaboración Propia*

## Mapa de Calor

Tabla 16: Mapa de calor

FRECUENCIA		RIESGOS	INSIGNI- FICANTE 0-20	MENOR 21-40	CRITICO 41-60	MAYOR 61-80	CATAS- TROFICO 81-100
<b>Frecuente constante</b>	<b>81-100</b>	<b>No permite una identificación clara de la situación municipal con visión de futuro.</b>				<b>F</b>	
<b>Moderado</b>	<b>61-80</b>	<b>Incumplimiento de meta anual</b>		<b>D</b>	<b>B</b>		
<b>Ocasional</b>	<b>41-60</b>	<b>Perdida de datos, o daños a expedientes y documentos.</b>		<b>F</b>	<b>A</b>		
<b>Posible/ probable</b>	<b>21-40</b>	<b>Desconocimiento de la base imponible, lo que afecta la recuperación del IBI.</b>			<b>C</b>		<b>E</b>
<b>Improbable</b>	<b>0-20</b>						

Nota. *Elaboración Propia*

Ilustración 10: Cuestionario para evaluar el control interno-riesgos

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CRUCERO, DEPARTAMENTO DE MANAGUA							
CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL INTERNO							
ÁREA A SER EVALUADA: Servicios general /Administración							
Criterios	Comportamiento	Valor	Selección	Nivel de Riesgo			Observaciones
				Alto	Medio	Bajo	
1 ¿Dispone la Alcaldía de un espacio (Bodega) adecuado para el almacenamiento en condiciones de seguridad de bienes de uso y consumo diversos (Papelería y útiles de oficina, materiales, herramientas menores, implementos de limpieza, repuestos y accesorios, etc.) que permitan mantener existencias razonablemente adecuadas?	Si	1				-	Existe un espacio para este tipo de bienes
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3			-		
2 ¿Cuenta la municipalidad con un servidor público encargado del registro y control de materiales, suministros y activos fijos de la municipalidad?	Si	1				-	En el manual de organización y funciones vigente se establece la sección de inventario, sin embargo, a la fecha de este procedimiento la Alcaldía no cuenta con un servidor público que ejerza las funciones de este cargo.
	Parcialmente	2			-		
	No	3	x	3			
3 ¿Dispone la Alcaldía de un sistema de registro en tarjetas auxiliares que permita controlar la existencia de materiales, papelería y útiles de oficina?	Si	1				-	La papelería y útiles de oficina son entregados mediante cartas a las áreas que la solicitan; no existe un control de existencias por medio de tarjetas auxiliares
	Parcialmente	2			-		
	No	3	x	3			
4 ¿Se han contratado los seguros necesarios para proteger los bienes en general de la Alcaldía, contra los distintos riesgos o siniestros que puedan ocurrir?	Si	1				-	No, solo se han establecido actividades de control.
	Parcialmente	2			-		
	No	3	x	3			
5 ¿Son entregados los artículos solicitados mediante documento denominado "Salida de materiales"?	Si	1	x			1	Si previamente autorizados
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
6 ¿Cuenta la Alcaldía con registros permanentes y detallados de las altas, retiros, traspasos y mejoras de los activos fijos, que posibiliten su identificación, clasificación y control de su uso o disposición?	Si	1				-	
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3			-		
7 ¿Los bienes propiedad de la Alcaldía han sido asignados a los responsables de su custodia por medio de Acta de recepción de Inventario?	Si	1	x			1	
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
8 ¿Realiza la Alcaldía inventario físico como mínimo una vez al año?	Si	1				-	
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3			-		
9 ¿Cuenta la Alcaldía con un sistema de identificación de los bienes muebles correspondiente con las normativas tutelada por el MHCP (Oficina de Bienes Nacionales), y rotula los bienes utilizando ese sistema de identificación?	Si	1				-	
	Parcialmente	2			-		
	No	3	x	3			
10 ¿Establece la Alcaldía las cantidades mínimas y máximas de existencias de inventarios de materiales y suministros a efecto de programar y efectuar oportunamente las adquisiciones?	Si	1				-	
	Parcialmente	2			-		
	No	3	x	3			
11 ¿Cuenta la Alcaldía con un programa de mantenimiento preventivo de activos fijos? Incluyendo equipo de computos.	Si	1				-	No existe una programación para el mantenimiento preventivo de los activos, solamente se realizan los mantenimientos y reparaciones correctivas, cuando un equipo o bien se daña, se contrata a una persona o proveedor que realice el mantenimiento o reparación.
	Parcialmente	2			-		
	No	3	x	3			
11	Puntuación Obtenida				1.64	0.55	0.18
<b>EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL</b>				2.36	<b>Alto</b>		
<b>ESCALA DE VALORACION</b>							
ALTO 3							
MEDIO 2							
BAJO 1							

Ilustración 11: Cuestionario para evaluar el control interno-riesgos

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CRUCERO, DEPARTAMENTO DE MANAGUA							
CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL INTERNO							
AREA A SER EVALUADA:		Administración tributaria					
Criterios	Comportamiento	Valor	Selección	Nivel de Riesgo			Observaciones
				Alto	Medio	Bajo	
1	¿El área de Administración tributaria cuenta con un Manual de procedimientos propio del área?	SI	1			-	El area posee politicas y normativas.
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3		-			
2	¿Tiene el area un espacio seguro para garantizar la documentacion e informacion difital?	SI	1			-	Existe espacio pero por la condiciones climaticas la documentacion tiende a dañarse no contamos con espacio en la nube
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3		-			
3	¿Tiene la Entidad establecido el uso permanente de formularios pre numerados al momento de su impresion, para todas sus operaciones?	SI	1	x			1
	Parcialmente	2			-		
	No	3		-			
4	¿Se elaboran estados de cuentas mensuales y son remitidas a los contribuyentes con saldos vencidos, ademas se envian notas recordatorias requiriendo la cancelación de los adeudos?	SI	1	x			1
	Parcialmente	2			-		
	No	3		-			
5	¿Se realizan arqueos al final del día en la Unidad de Administración Tributaria a los colectores?	SI	1	x			1
	Parcialmente	2			-		
	No	3		-			
6	¿La Unidad de Administración Tributaria, tiene establecido expediente único de contribuyente?	SI	1				-
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3		-			
7	¿Realiza la Unidad de Administración Tributaria algún mecanismo de cobros a los contribuyentes para que cancelen sus tributos?	SI	1				-
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3		-			
8	¿Se les antepone el sello de cancelado a los recibos utilizados por los colectores?	SI	1	x			1
	Parcialmente	2			-		
	No	3		-			
8	<b>Puntuación Obtenida</b>				<b>0.00</b>	<b>1.00</b>	<b>0.50</b>
	<b>EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL</b>			<b>1.50</b>	<b>Medio</b>		
	<b>ESCALA DE VALORACION</b>						
	<b>ALTO 3</b>						
	<b>MEDIO 2</b>						
	<b>BAJO 1</b>						

Ilustración 12: Cuestionario para evaluar el control interno-riesgos

ALCALDÍA MUNICIPAL DE EL CRUCERO, DEPARTAMENTO DE MANAGUA							
CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE RIESGO DE CONTROL INTERNO							
AREA A SER EVALUADA: Tesorería (caja y banco)							
Criterios	Comportamiento	Valor	Selección	Nivel de Riesgo			Observaciones
				Alto	Medio	Bajo	
1 ¿Cuenta la Dirección Financiera con un Manual de Procedimientos que regule la ejecución de sus actividades?	SI	1	x			1	Contamos con Manual de procedimientos financieros, Normativa de caja general
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
2 ¿Son funciones exclusivas del cajero la recepción, manejo y resguardo del efectivo?	SI	1	x			1	Si, una vez cerrada caja se realiza arqueo para fines de depositos del efectivo. Se le practica arqueo sorpresivos
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
3 ¿Son depositados los ingresos íntegramente en las cuentas bancarias correspondientes en las primeras horas del día hábil siguiente a su recepción?	SI	1				-	Varia, no precisamente a primera hora
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3			-		
4 ¿Es resguardado el efectivo que no es depositado oportunamente en el banco en caja de seguridad?	SI	1	x			1	
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
5 ¿Elabora el Responsable de Caja al final del día laboral un resumen de ingresos que archiva de forma cronológica, y así mismo, distribuye copia a Contabilidad con la documentación soporte del depósito, y Dirección Administrativa Financiera, para información y control?	SI	1	x			1	Diariamente, envia informe digital y emite copia de recibos en orden cronologico para garantizar el ingreso en los expedientes
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
6 ¿Antes de tramitar la emisión de un cheque, se confirma la disponibilidad presupuestaria?	SI	1	x			1	Esto se garantiza a través del modulo de presupuesto.
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
7 ¿Se encuentra invalidada la documentación soporte de los comprobantes de pago con sello de "CANCELADO" que incluye fecha, Número de cheque y banco, a fin de evitar duplicidad en el pago?	SI	1	x			1	Si, una vez pagado, se cancela, y se folia para su debido resguardo
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
8 ¿Los cheques son entregados por la Cajera a su beneficiario, previa solicitud de su cédula de identidad y firma del comprobante?	SI	1				-	Los cheque emitidos son entregados por la responsable de tesoreria se garantiza toda la documentacion
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3			-		
9 ¿Los servidores autorizados para librar cheques tienen funciones ajenas a las del cajero, manejo de registros contables, elaboración de cheques o comprobantes de egresos, y elaboración de conciliaciones bancarias?	SI	1	x			1	
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
10 ¿Son elaboradas las conciliaciones bancarias por personas que no tengan responsabilidad en el manejo de efectivo ni en el registro o emisión de cheques?	SI	1				-	Existe incompatibilidad en las funciones de tesorería, la responsable realiza cheques y elabora conciliaciones, además de entregar al beneficiario el cheque
	Parcialmente	2	x		2		
	No	3			-		
11 ¿Cuenta la Alcaldía con fondos de caja chica para atención inmediata de pagos y gastos menores? (Normativa Interna del Fondo de Caja Chica, Arto. 1)	SI	1	x			1	
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
12 ¿Se encuentran pre numerados los comprobantes de caja chica?	SI	1	x			1	
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
13 ¿Realiza el área de Contabilidad arqueos sorpresivos a los fondos de caja chica? (Normativa Interna del Fondo de Caja Chica, Arto. 28)	SI	1	x			1	
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
14 ¿Registra la municipalidad sus operaciones financieras y presupuestarias en el Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal (SIAFM)?	SI	1	x			1	Si, cuatro modulos activos, presupuesto, banco, caja, contabilidad y actualmente tributaria
	Parcialmente	2			-		
	No	3			-		
14	Puntuación Obtenida				0.00	0.43	0.79
EVALUACION DEL RIESGO DE CONTROL				1.21	Medio		
ESCALA DE VALORACION							
ALTO 3							
MEDIO 2							
BAJO 1							

## Encuesta evaluar el control interno aplicado en las áreas de la Alcaldía El Crucero.

Las preguntas con evaluación 1 al 3 y del 1 al 5, el uno es el mínimo de su evaluación el numero mayor es máximo.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

### 1. CARGO

#### AMBIENTE DE CONTROL

2. ¿Evalúe si la Alcaldía de El Crucero dispone de un Código de Ética formal para \* sus servidores públicos y se ha asegurado de que este código sea conocido y aplicado adecuadamente por todos ellos?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
Existe el Manual de Etica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ha divulgado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene aplicación práctica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Se realizan semestralmente las evaluaciones al desempeño

Marca solo un óvalo.  
Si No

4. ¿Existen políticas claras para la segregación de funciones en el manejo de \* recursos?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
Arqueos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestion de inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de permisos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registro de solicitudes presupuestarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboración de cheques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilización de gastos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registro de ingresos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación de informes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**EVALUACION DE RIESGOS**

5. El municipio cuenta con un plan estratégico o documento análogo en el que se establezcan de acuerdo con su misión, los objetivos operacionales de información y de cumplimiento'

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Plan de desarrollo municipal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan estratégico municipal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan operativo anual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de inversion anual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Evalúe si la alcaldía ha identificado formalmente los riesgos operativos y financieros clave:

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Cumplimiento de normativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento a informes de auditorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fraude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incumplimiento de ejecucion de proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Malversacion de fondos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perdida de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Evalúe los riesgos identificado riesgos en su área que limiten el cumplimiento de sus funciones

*Marca solo un óvalo por fila.*

	1	2	3	4	5
Fuga de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Falta de espacio para seguridad de la documentacion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de coordinación entre áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso limitado a la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de planificación estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información desactualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escasez de normas y procedimientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Evalúe los procedimientos establecidos para la custodia, registro y salvaguarda de los activos financieros

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Verificaciones físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciliaciones bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poliza de seguro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesos restringido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caja fuerte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segregación de funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Legalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Codificación de inventario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Se han documentado eventos de riesgo en los últimos 12 meses? \*

Marca solo un óvalo.

Si

No

10. ¿Cómo evalúa la aplicación que la alcaldía realiza ante el riesgo del incumplimiento normativo?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Revisión de normativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de FODA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación de cumplimiento de metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificación del riesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valoración del impacto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asignación de responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguimiento periódico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualización del plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO

11. ¿La Alcaldía posee normativas que regulen los procesos para el buen uso de los recursos?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

12. ¿Evalúe cómo se realizan actividades de monitoreo continuo para evaluar la efectividad del control interno en tiempo real?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Arqueos sorpresivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciliaciones bancarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas de campo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunión de evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Los pagos y transferencias requieren autorización de mas de una persona \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

14. ¿Cómo evalúa el sistema que se utiliza para el registro de ingresos y gastos? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Duplicidad en los datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reportes limitados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vulnerable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad y velocidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requiere requisitos de infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema cableado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Evalúe los procesos de adquisiciones de bienes y/o servicios que realiza la alcaldía

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Plan general de adquisiciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorización de inicio de proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registro de requerimientos en SISCAE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recepción de ofertas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conformación de comité de evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendaciones de adjudicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resoluciones de adjudicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contratación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Los procesos de contratación pública son auditados de forma periódica?

Marca solo un óvalo.

Sí  
 No

INFORMACION Y COMUNICACION

17. ¿Cuenta la Alcaldía con procedimientos de seguridad tecnológica que garantice el procesamiento y acceso digital a la información?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Control de acceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información encriptada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copias de seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuentas institucionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licencia de antivirus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Cómo se garantiza la ciberseguridad de la información digital de la Alcaldía?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Almacena en discos externos, USB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Copias de seguridad interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almacenamiento digital en la nube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respaldo/servidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿Se programan los mantenimientos preventivos a los equipos de computo y se ejecutan conforme programación?

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No
Se programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ejecuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. ¿Evalúe los sistemas tecnológicos facilitan la información en tiempo y forma? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Equipos en buen estado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conexiones de internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación del usuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registro de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Existen canales formales para reportar irregularidades? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

22. ¿Cómo califica la comunicación para brindarles un servicio de calidad a todas las áreas estratégicas

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Tiempo de respuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordinada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accesible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. ¿Qué medios utiliza la alcaldía para dar a conocer a los servidores públicos los planes y resultados esperados en determinado periodo?

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Documentación escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medios virtuales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicaciones directas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ninguno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MONITOREO

24. ¿Evalúe la productividad de los procesos de auditoría interna? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Elaboracion de planes anuales de auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autorizacion de planes anuales de auditoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recopilación de información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis de la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generación de informes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de recomendaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación del progreso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efectiva del proceso de auditoría interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Evalúe como el comité de auditoría y finanzas se encarga de dar seguimiento a las debilidades encontradas a fin de que sean corregidas conforme recomendaciones presentadas en informes de auditorías. (RIA)

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3
Se solicita a los responsables la documentación que soporte que la recomendación ha sido implantada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se reúne como mínimo 6 veces al año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza evaluaciones trimestrales de los informes de ejecución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisa las actualizaciones de normativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Evalúe como ha mejorado la gestión municipal a partir del acompañamiento de \* los entes reguladores PGR para las municipalidades, CGR, MHCP

Marca solo un óvalo por fila.

1 2 3 4 5

Hemos fortalecido nuestro control interno

Hemos mejorado en la atención y servicio a la población

Hemos garantizado información de manera oportuna

Hemos garantizado transparencia en los procesos

Hemos realizado con efectividad uso de los recursos

Hemos realizado rendición de cuentas en tiempo y forma

CIRCULO DE CALIDAD (PDCA)

27. La alcaldía elabora plan estratégico acorde al Plan de desarrollo humano \*

Marca solo un óvalo.

Si  
 No

28. ¿Evalúe si las distintas áreas de la alcaldía elabora un plan operativo \*

Marca solo un óvalo por fila.

Si No

Plan anual de auditoria

Plan general de adquisiciones

Plan de inversion municipal

Plan operativo anual

29. ¿Se realizan evaluaciones de los informes de ingreso y egresos conforme a lo \* planificado?

Marca solo un óvalo.

Si  
 No

30. ¿Evalúe si se toman medidas correctivas cuando se detectan errores o \* inconsistencias en resultados financieros?

Marca solo un óvalo por fila.

Si No

Revisión de procesos normados

Se presenta arlaración de la

Se realiza corrección inconsistencia

31. Existe un proceso de mejora continua de la Alcaldía \*

Marca solo un óvalo.

Si  
 No

## Referencias

- (IMF), I. M. (2013). *Managing and Controlling Fiscal Risks*. Retrieved from <https://www.elibrary.imf.org/view/book/9781475531091/ch005.xml>
- \_Rodríguez, P., & Sánchez, J. (2021). *La gestión de recursos públicos en las alcaldías: Un análisis de la recaudación fiscal y la eficiencia administrativa*. *Journal of Local Government Finance*, 8(2), 44-58. Retrieved from <https://doi.org/10.5678/jlfg2021-8>
- ASEJ (MEXICO). (2019). *Administración Integral de Riesgos para Municipios*. [https://www.asej.gob.mx/capacitacion/sites/default/files/2020-02/Curso\\_Riesgos\\_Octubre\\_2019\\_UV.pdf](https://www.asej.gob.mx/capacitacion/sites/default/files/2020-02/Curso_Riesgos_Octubre_2019_UV.pdf).
- Bolaños, J., & Salazar, M. (2019). *Gestión Financiera Pública: Un Enfoque Práctico*. *Revista Nicaragüense De Administración Pública*.
- Cabrero, M. (2005). *Acción pública y desarrollo local*. Fondocultura México.
- Cáceres, A., & Rodríguez, M. (2021). *Riesgos financieros en las administraciones públicas: Un análisis del impacto de la deuda pública en el desarrollo económico*. *Revista de Economía Pública*, 16(2), 45-67. . Retrieved from <https://doi.org/10.1234/rep2021-16>
- Castellanos, J. (2020). *El riesgo financiero en el sector público: Características y tipos*. *Revista de Finanzas y Administración Pública*, 34(1), 23-41. . Retrieved from <https://doi.org/10.5678/finad2020-34>
- CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (2022). *GUÍA ESPECIALIZADA PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL SECTOR PÚBLICO*. LA GACETA, DIARIO OFICIAL.
- Cornejo, & Sevilla, K. (2015). *Gestión De Riesgos En El Área Administrativa De La FAREM Estelí*. *Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua*.
- COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework*. . Retrieved from <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Cruz, A., & Pérez, L. (2021). *Análisis De Riesgos Financieros En Entidades Públicas*. *Revista Centroamericana De Ciencias Sociales*.
- García, P., & Martínez, A. (2020). *Auditoría pública y transparencia: Un enfoque para la gestión del riesgo financiero en el sector público* *Revista de Auditoría y Finanzas Públicas*, 18(2), 45-60. . Retrieved from <https://doi.org/10.1234/aud2020-18>
- Gómez, P., & Pérez, L. (2021). *Gestión de riesgos financieros en el sector público: Estrategias y herramientas*. *Editorial Universitaria*.

- Gómez, P., & Rodríguez, J. (2020). *Planificación financiera en el sector público: Desafíos y estrategias en las alcaldías*. *Revista de Finanzas Públicas Locales*, 14(2), 78-92. Retrieved from <https://doi.org/10.1234/finloc2020-14>
- González, L., & Sánchez, J. (2023). *Endeudamiento y riesgos financieros en el sector público local: Un análisis de las alcaldías en tiempos de crisis*. *Journal of Public Administration*, 32(3), 110-125. . Retrieved from <https://doi.org/10.2345/jpa2023-32>
- González, P., & Vargas, F. (2019). *Gestión de riesgos financieros en el sector público: Un análisis comparativo en Centroamérica* . *Revista Latinoamericana de Finanzas*, 24(3), 56-70.
- González, R., & López, P. (2020). *Estructura Organizativa Y Funciones De Las Alcaldías En Nicaragua*. *Revista De Estudios Municipales*.
- Hernández, A., & Torres, C. (2020). *La eficiencia en la gestión de recursos públicos y su impacto en las finanzas locales*. *Revista de Gestión Pública y Finanzas*, 20(4), 95-110. . Retrieved from <https://doi.org/10.2345/gesfin2020-20>
- Herrera, M., & García, R. (n.d.). *Marcos normativos y responsabilidad fiscal en la gestión de riesgos públicos*. *Journal of Public Financial Management*, 29(3), 102-118. . Retrieved from <https://doi.org/10.2345/jpfm2022-29>
- INIDE. (2022 ). *Anuario estadístico*. [www.inide.gob.ni](http://www.inide.gob.ni).
- López, F. (2020). *Riesgo de liquidez en las instituciones públicas: Causas y soluciones*. *Journal of Public Financial Management*, 14(3), 89-105. . Retrieved from <https://doi.org/10.2345/jpfm2020-14>
- López, F., & Gómez, M. (2021). *La diversificación de los ingresos locales: Retos y oportunidades para las alcaldías*. *Revista de Finanzas Locales*, 17(1), 34-47. . Retrieved from <https://doi.org/10.1234/finloc2021-17>
- López, J., & Mena, R. (2022). *Transparencia y rendición de cuentas en la gestión financiera de las alcaldías*. *Gestión Pública y Gobernanza*, 10(1), 56-68. . Retrieved from <https://doi.org/10.2345/gpg2022-10>
- López, J., & Mena, T. (2021). *Fondos de contingencia en las finanzas públicas: Aspectos clave para la estabilidad fiscal*. *Revista de Finanzas y Administración Pública*, 34(2), 56-70. . Retrieved from <https://doi.org/10.5678/finad2021-34>
- Martínez, E., & Fernández, A. (2022). *Riesgos operativos en el sector público: Un enfoque práctico*. *Editorial Gestión Pública*.
- Méndez, R., & Rodríguez, A. (2021). *Gestión de la deuda pública: Riesgos y oportunidades en el sector público*. *Editorial Gestión Financiera*.

- Nicaragua, A. N. (2016). *Ley N° 552 del Régimen Presupuestario. Recuperado*. Retrieved from [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/618F8F0036EDF15A06257567005A4FE7](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/618F8F0036EDF15A06257567005A4FE7)
- Orozco, M., & Martínez, J. (2023). *Impacto De La Inestabilidad Política En Las Finanzas Públicas Nicaragüenses. Revista Nicaragüense De Economía Y Finanzas*.
- Pérez, M. (2020). *Tecnología y monitoreo de los recursos públicos: La gestión financiera en la era digital. Revista de Innovación en Gestión Pública, 12(1), 23-38*. . Retrieved from <https://doi.org/10.2345/ingp2020-12>
- Pérez, S., & Fernández, J. (2022). *La dependencia de las transferencias del gobierno central: Impacto en las finanzas municipales. Revista de Política Fiscal, 19(3), 72-86*. . Retrieved from <https://doi.org/10.3456/rpf2022-19>
- Pérez, S., & García, F. (2023). *Capacitación en gestión financiera pública: Herramientas para la mitigación de riesgos. Revista de Capacitación en Finanzas Públicas, 25(3), 78-90*. . Retrieved from <https://doi.org/10.1234/capfin2023-25>
- Público., M. D. (2023). *Informe Sobre Riesgos Fiscales. Recuperado* . Retrieved from <http://www.hacienda.gob.ni/hacienda/finanzaspublicas/riesgos/Informe-Riesgo-Fiscal-2023-Final.pdf>
- Rodríguez, J., & Martínez, S. (2021). *Herramientas y técnicas para la mitigación de riesgos financieros en gobiernos locales. Revista de Finanzas Públicas,, 29(3), 56-72*. doi:XYZ
- Rodríguez, P., & Sánchez, J. (2020). *Auditoría y control en las finanzas públicas: Prevención de riesgos y fraude. Gestión Pública y Finanzas, 15(4), 43-59*. Retrieved from <https://doi.org/10.5678/gpf2020-15>
- Ruiz, M., & González, L. (2021). *Diversificación de ingresos en las alcaldías: Reducción de riesgos financieros a nivel local. Revista de Finanzas Locales, 14(2), 30-44*. . Retrieved from <https://doi.org/10.1234/finloc2021-14>
- Sánchez, A., & Herrera, P. (2020). *Gestión de riesgos financieros en la administración pública local . Revista Latinoamericana de Gestión Pública, 16(1), 89-104*.
- Sánchez, M., & Martínez, F. (2021). *La falta de planificación financiera a largo plazo en las alcaldías y sus consecuencias. Finanzas y Administración Local, 15(1), 22-36*. Retrieved from <https://doi.org/10.1234/fal2021-15>
- Sánchez, R., & Rodríguez, P. (2020). *Las leyes de responsabilidad fiscal como herramienta de gestión de riesgos en el sector público. Revista de Política Fiscal, 28(4), 15-28*. . Retrieved from <https://doi.org/10.3456/rpf2020-28>

- Sifuentes, C. (2017). *Rigorous Risk Management in Public Sector Organisations*. . Retrieved from <https://www.accaglobal.com/gb/en/member/member/accounting-business/2017/03/insights/risk-management-public-sector.html>
- Torres, L., & Herrera, R. (2021). *Endeudamiento local y sostenibilidad fiscal: Estrategias para mitigar el riesgo en las alcaldías*. *Revista de Economía Pública*, 31(3), 100-115. . Retrieved from <https://doi.org/10.5678/rep2021-31>
- Vega, A., & Sánchez, J. (2023). *Riesgo de cumplimiento en la gestión pública 2023*. Retrieved from <https://doi.org/10.4567/gpf2023-19>





*¡Universidad del Pueblo y para el Pueblo!*



