



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA  
FAREM - MATAGALPA**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE EN LA  
TOMA DE DECISIONES, EN LA UNIVERSIDAD DEL NORTE DE  
NICARAGUA, MATAGALPA, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE  
2017 Y EL AÑO 2018**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN CONTABILIDAD  
CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

**AUTOR:**

**LIC. AARÓN JOSUÉ CRUZ LÓPEZ**

**TUTOR:**

**DRA. NATALIA SERGUEYEVNA GOLOVINA**

**MATAGALPA, MARZO, 2020**

**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA  
FAREM - MATAGALPA**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

**TEMA:**

**INCIDENCIA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE EN LA  
TOMA DE DECISIONES, EN LA UNIVERSIDAD DEL NORTE DE  
NICARAGUA, MATAGALPA, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE  
2017 Y EL AÑO 2018**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN CONTABILIDAD  
CON ÉNFASIS EN AUDITORÍA**

**AUTOR:**

**LIC. AARÓN JOSUÉ CRUZ LÓPEZ**

**TUTOR:**

**DRA. NATALIA SERGUEYEVNA GOLOVINA**

**MATAGALPA, MARZO, 2020**

**¡A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD!**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>i</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>ii</b>
<b>Carta de Aprobación del Tutor</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Antecedentes.....	8
1.3 Justificación.....	12
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 Objetivo General.....	13
2. 2 Objetivos Específicos.....	13
<b>III. MARCO TEORICO</b> .....	<b>14</b>
3.1 Contabilidad.....	14
3.1.1 Concepto.....	14
3.1.2 Funciones.....	14
3.2 Administración.....	14
3.2.1 Concepto.....	14
3.2.2 Asignaciones y funciones de la administración en la empresa.....	15
3.2.3 Objetivos de los manuales administrativos.....	16
3.2.4 Conceptos básicos.....	17
3.3 Manuales.....	18
3.3.1 Definición.....	18
3.3.2 Clasificación.....	19
3.3.3 Procedimiento.....	22
3.3.4 Manual de procedimientos.....	22
3.3.5 Políticas.....	23
3.4 Control interno.....	25

3.4.1	Concepto.....	25
3.4.2	Objetivos.....	27
3.4.3	Componentes y sus principios.....	28
3.4.4	Elementos.....	32
3.4.5	Principios.....	33
3.4.6	Limitaciones Inherentes.....	34
3.4.7	Métodos para examinar y evaluar el control interno.....	35
3.4.8	Detección de Incompatibilidad de funciones.....	37
3.4.9	Pruebas de Cumplimiento.....	37
3.5	Toma de Decisiones.....	38
3.5.1	Concepto.....	38
3.5.2	Etapas o Procesos de la toma de decisiones.....	39
3.5.3	Tipos de métodos para la toma de decisiones.....	41
<b>IV.</b>	<b>PREGUNTAS DIRECTRICES.....</b>	<b>44</b>
<b>V.</b>	<b>DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>45</b>
5.1	Paradigma.....	45
5.2	Tipo de Estudio.....	45
5.3	Diseño.....	47
5.4	Población y Muestra.....	47
5.5	Métodos, Técnicas y Procedimientos.....	49
5.5.1	Método.....	49
5.5.2	Técnicas.....	50
5.5.3	Procedimiento.....	51
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>VIII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>IX.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>78</b>
<b>X.</b>	<b>ANEXOS</b>	

## ***DEDICATORIA***

A Dios, ser eterno y padre de todos por darme la capacidad, la fortaleza y pensamiento, por hacerme creer en mí mismo y forjador de mis estudios.

A mi madre ser maravilloso por haber formado e inculcado en mí el hábito de la educación y amor al estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis hijas por estar al pendiente de mí y por ser el enfoque en mi formación profesional.

A mi esposa por ser pilar en mi vida y desarrollo profesional.

A las autoridades de la institución que me permitieron efectuar esta investigación en su alma maters.

A la PhD. Natalia Sergueyevna Golovina por ser un guía de ejemplo para todos y por haber sido un ser un excelente tutor para que mi tesis fuera de acuerdo a como lo mandatan los estándares de calidad de tesis de maestría.

Facultad Regional Multidisciplinaria,

**Matagalpa**

### **VALORACION DEL TUTOR**

La presente tesis, para optar al título de máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, con el tema: "**Incidencia de un manual administrativo y contable en la toma de decisiones, en la Universidad del Norte de Nicaragua, Matagalpa, durante el segundo semestre 2017 y el año 2018**", realizado por el Lic. Aarón Josué Cruz López, ha significado un arduo trabajo de investigación y aplicación de técnicas, procedimientos y métodos científicos, que generó resultados significativos para la institución donde se realizó el estudio y que estoy seguro que el producto final esta y será de mucha utilidad durante la toma de decisiones de los asociados de la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa.

Así mismo será de gran utilidad, para los actores que colaboraron en el área de estudio y a todos los profesionales de las disciplinas contable, administrativa y gerencial.

En consideración a lo expuesto, determino que el presente trabajo cumple con los requisitos teóricos-metodológicos y se apega a los artículos que establece el Reglamento de la Modalidad de Graduación de educación continua y postgrado, así como apegándose a la estructura y rigor científico que el nivel de egresado requiere.



---

**PhD. Natalia Sergueyevna Golovina**  
**Tutora**

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo evaluar la incidencia de un manual administrativo y contable en la toma de decisiones, en la Universidad del Norte de Nicaragua del municipio de Matagalpa durante el periodo del segundo semestre 2017 y el año 2018. Una razón que motivo la realización de esta evaluación de tesis en el área administrativa y contable es que no existen ni se aplican normas, procedimientos de control, esto según análisis, genera deficiencia en los recursos económicos financieros y errores que dificultan la toma de decisiones y no permite el buen funcionamiento de la universidad. Las técnicas aplicadas al trabajo investigativo fueron: revisión documental, entrevistas en forma de cuestionario, observancia a través de la revisión documental. El proceso de las variables a través de los instrumentos de evaluación permitió dar una perspectiva de la situación actual y la necesidad de un diseño de manual de control. Esto confirma la importancia de la implementación y diseño de un manual de control administrativo y contable propuesto, que ayudaría a la detección oportuna de errores con el fin de mejorar funcional y operativamente y que se apliquen las correcciones necesarias en los procesos administrativo y contable. Esta investigación aportará a la administración y el área contable los elementos nuevos de trabajo y desarrollo de las actividades, lo que permitirá apoyar el buen funcionamiento y con un mayor alcance los elementos necesarios para tomar decisiones oportunas, soluciones que contribuyan a lograr los objetivos y metas institucionales, por otra parte se mencionaron soluciones y se emitieron recomendaciones orientadas para mejorar el funcionamiento de las áreas de administración y contabilidad.

Palabras claves: Control, Control interno, Manual Administrativo, Manual Contable, Procedimiento, Política, desarrollo.

## **Abstract**

The purpose of this research is to evaluate the incidence of an administrative and accounting manual in decision-making, at the Universidad del Norte de Nicaragua in the municipality of Matagalpa during the second half of 2017 and 2018. One reason that led to the creation This evaluation of the thesis in the administrative and accounting area is that there are no norms or control procedures, this, according to analysis, generates deficiencies in financial and economic resources and errors that hinder decision-making and does not allow the proper functioning of University. The techniques applied to the investigative work were: documentary review, interviews in the form of a questionnaire, observance through the documentary review. The process of the variables through the evaluation instruments allowed to give a perspective of the current situation and the need for a control manual design. This confirms the importance of the implementation and design of a proposed administrative and accounting control manual, which would assist in the timely detection of errors in order to improve functionally and operationally and to apply the necessary corrections in the administrative and accounting processes. This research will contribute to the administration and the accounting area the new elements of work and development of the activities, which will allow supporting the proper functioning and with a greater scope the elements necessary to make timely decisions, solutions that contribute to achieving the objectives and goals. On the other hand, solutions were mentioned and recommendations were issued to improve the operation of the administration and accounting areas.

Key words: Control, Internal control, Administrative Manual, Accounting Manual, Procedure, Policy, development.

## I. INTRODUCCION

El control interno a través de la utilización de un manual administrativo y contable, dentro de cualquier empresa ya sea de servicio, comercial, Pymes, Mypimes, estatales, fundaciones, asociaciones y cualquier ente económico, constituye una herramienta de gran utilidad fundamental e inherente en el desarrollo de su estructura administrativa, contable, de gestión, académica, operativa y de tomas de decisiones acertadas para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar la función financiera y económica de los entes.

Razón por la cual toda institución o empresa debe promover y establecer un diseño de control e implementación de mejoramiento continuo a través de la ejecución de su manual de control administrativo y contable para la operatividad eficiente y eficaz de los recursos de las instituciones y entes económicos.

En esencia, los manuales son un recurso para ayudar a la orientación de los colaboradores en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal ya que las instrucciones son definidas y documentadas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los errores y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales.

Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales.

En la práctica se observa que existe una pequeña cantidad de empresas e instituciones que utilizan manuales de control administrativo y contable para su gestión empresarial y logro de objetivos, para ellos son considerados de gran utilidad aun cuando se conoce que sus costos son altos y para que funcionen correctamente hay que invertir en preparar y capacitar al personal que contribuirá al buen desempeño y logro al maximizar la utilización de manuales de control.

Actualmente las Instituciones educativas Universidades de la educación superior están en un proceso de mejoramiento de la calidad educativa promovido por el Centro Nacional de Evaluación y Acreditación Educativa (CNEA) con el fin de establecer normativas y procesos de acreditación para validación de las entidades universitarias, dentro de la ley 704 la reguladora de la evaluación y acreditación educativa universitaria en su artículo 10 inciso 7 menciona sobre tener reglamentos para el buen funcionamiento de las instituciones una de las grandes interrogantes del porque este tema partió de esta necesidad y me llevo a elegir el tema de investigación: Incidencia de un manual administrativo y contable en la toma de decisiones, en la Universidad del Norte de Nicaragua, Matagalpa durante el segundo semestre del 2017 y el año 2018.

En la presente investigación se propone elaborar un manual administrativo y contable y para toma de decisiones, a través de un análisis y procesos evaluados que permitirán identificar las debilidades y fortalezas en los procesos actuales en la Universidad del Norte de Nicaragua UNN en las áreas de administración y contabilidad para lograr minimizar el proceso de obtener información clara, oportuna y precisa para la buena toma de decisiones y optimización de los recursos humanos y financieros.

A través del presente trabajo de investigación y análisis permitirá establecer una serie de procedimientos y políticas que rijan las diferentes actividades de la universidad en las áreas administrativa y contable tomando en cuenta el crecimiento, el desarrollo y adaptación a los cambios que se presentan en las instituciones educativas, con el fin de lograr efectividad en las áreas para un mayor alcance en los objetivos y visión institucional.

Los resultados y análisis se realizaron durante el proceso de investigación y culminación de la tesis, permitieron conocer la situación actual de la institución y su funcionamiento administrativo y contable, conocer sus controles y procedimientos y analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, presentando dificultades en sus procesos y que esto llega a tener incidencia para la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación y análisis consta de X capítulos en los cuales se establece de manera detallada los aspectos más importantes que se destacaron en la labor en esta investigación.

Capítulo I, se encuentra la introducción en la cual se presenta una breve explicación de las expectativas y desarrollo de la tesis, seguido de una estructura del informe investigativo que se divide en apartados, entre estos la problemática o problema del objeto de estudio de investigación, antecedentes referidos a aportes de estudios que realizaron sobre este problema que permitieron contribuir al conocimiento y la comprensión de cómo esta problemática ha sido estudiada, justificación en la cual se reconoce la importancia del estudio de investigación para la solución del problema así también quienes serán los beneficiados con los resultados de la investigación.

Capítulo II, se indican los objetivos, partiendo de un objetivo general vinculado directamente al tema de investigación, después objetivos específicos que sirven de guía en el alcance y trayecto de desarrollo de la investigación.

Capítulo III, se estructura un marco teórico en el cual se detallan todos aquellos aspectos conceptuales y relevantes que permiten fundamentar y sirven de apoyo a la estructura, desarrollo y resultados de la investigación, conservando de forma coherente todas las aportaciones más sobresalientes e importantes de los autores con respecto a términos y variables de desarrollo de la tesis, haciendo uso de las referencias con citas bibliográficas atendiendo a la normativa APA 5 y a los niveles de lecturas de interpretación de los autores.

Capítulo IV se encuentra la gran interrogante la hipótesis pregunta central de la investigación que está relacionada con el tema, problema y objetivos de la investigación.

Capítulo V se menciona la estructura del diseño metodológico, tomando en cuenta el paradigma de investigación, el enfoque y tipo de estudio, la población es la misma muestra del investigador y por conveniencia, técnicas e

instrumentos que sirvieron para recopilar la información que constituyó las pautas y la base del trabajo de investigación. Vinculando a la vez todos los instrumentos que se utilizaron para dar validez a los datos obtenidos y evaluados. Todos ellos con el fin de dar validez y veracidad del texto científico, y se logró medir mediante una operacionalización de variables, derivadas de las cuatro variables del problema de investigación, las cuales están intrínsecamente relacionadas directamente con los objetivos y contenido del marco teórico.

Capítulo VI análisis y discusión de resultados este hace referencia a la presentación, análisis, interpretación y evaluación de resultados de la investigación, basados en las entrevistas realizadas, guía de revisión documental, para lograr alcanzar los objetivos propuestos, lo cual sirvió de base para las conclusiones y recomendaciones que se proponen, todo esto se realizó en trabajo de campo del cual se lograron emitir conclusiones y recomendaciones al problema planteado.

Capítulo VII Las conclusiones, sirven para evidenciar de forma puntual las expresiones y resultados obtenidos como producto del análisis e interpretación de resultados, estas se relacionan directamente con los objetivos propuestos y la hipótesis.

Capítulo VIII, Las recomendaciones, constituyen las sugerencias que se orientaron a las preguntas directrices y solución al problema planteado, seguido de la propuesta de manual administrativo y contable como solución a través de la implementación y evaluación del mismo como sistematización de un problema resuelto de inicio a fin.

Capítulo IX, Bibliografía se detallan según el APA 5 todas aquellas fuentes bibliográficas que sirvieron de guía para lograr un esquema de trabajo excepcional.

Capitulo X este contiene los anexos que se utilizan para demostrar sé cómo realizaron procesos a través de los instrumentos y contiene además la propuesta de manual administrativo y contable para la institución.

## **1.1 Planteamiento del Problema**

La Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa, es una institución educativa de estudios superiores que brinda servicios académicos de licenciaturas, maestrías, postgrados, diplomados, cursos entre otros, los cuales son parte de la actividad de la institución.

En la actualidad en la universidad no existen manuales de control y se mantiene criterios de control de forma establecido y comunicado a cada área de responsabilidad, sin un debido documento de procesos estructurados mediante un manual de control que permita controlar por medio de políticas y procedimientos las actividad de las áreas administrativa y contable de la universidad, y que funcione adecuadamente y que permita regular los mecanismos para ejecutar, evaluar y corregir problemas que surjan del proceso de control y sobre todo lograr eficacia y eficiencia en las operaciones y brindar calidad y satisfacción a través del factor humano como medio principal de la ejecución de los controles, se logró determinar que la información no se maneja adecuadamente, la asignación de tareas no se realizan por funciones sino por necesidades, los gastos se ejecutan según necesidades y no por programaciones, el sistema contable actual está según principios contables, sin manual contable ni políticas y procedimientos establecidos para el funcionamiento del área, falta de controles de inventarios, falta de arqueos sorpresivos, falta de control de ejecución de gastos, no existencia de entre otros.

Por tal motivo la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa, debe adoptar y utilizar manuales de control como medidas de seguridad para las operaciones y actividades financieras y contables que establezcan mecanismos por medio de políticas y procedimientos bien definidos que garanticen el manejo y uso adecuado de los recursos y la formalización contable de las operaciones.

Es por esto que este estudio de investigación es para ampliar y establecer conocimientos sobre procedimientos según manual administrativo y contable como medios de control, cómo ejerce esta labor la institución y si es necesario obtener un diseño de manual de control para esta institución, esto con la idea de generar

un ambiente sano, medible y alcanzable a través de mecanismos, procedimientos y políticas para un mejor alcance de los objetivos institucionales y el logro de la visión de la universidad en materia contable y administrativa.

En relación a lo descrito anteriormente en este resumen del problema detallado surge la siguiente interrogante como problema:

¿Cómo incide un manual administrativo y contable en la toma de decisiones, en la Universidad del Norte de Nicaragua, Matagalpa, en el segundo semestre 2017 y el año 2018?

## **1.2 Antecedentes**

Se realizó búsqueda de información respecto sobre estudios investigativos como tesis monográficas, revistas y tesis de maestría entre otros se realiza la siguiente reseña:

### **A Nivel Internacional**

Un marco referencial de Sevilla, España en la tesis doctoral titulada “Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basado en técnicas de auditoría interna”, en su análisis llegó a determinar que es opinión de auditoría interna, que el departamento de registro de la universidad cumple de manera satisfactoria con la normativa vigente salvo por los siguientes hallazgos que se presentan en la sección de resultados. Además, se puede finalizar que el objetivo general y los objetivos específicos planteados en la investigación fueron logrados. (Cambier, 2015)

### **A Nivel Latinoamericano**

Una tesis de grado de Ecuador, por Titulada “Propuesta de un manual de control interno basado en el modelo coso”; refiere es pertinente recalcar la importancia de aplicar un sistema de control eficiente y eficaz dentro de las empresas, ya que este permite lograr una integración y coordinación de las acciones que deben cumplir las diferentes unidades administrativas para el procedimiento de actividades financieras y contables que permitan a su vez presentar una información verídica y confiable basada en principios de justicia y transparencia. (Gómez & Tenasaca, 2012)

En Perú, Trujillo la tesis titulada incidencia de la implementación de un sistema de control interno en la gestión de la granja Santa Marcela S.R.L. en la ciudad de Guadalupe, se obtuvo como resultado de la investigación, permite confirmar los objetivos propuestos en el proyecto de tesis y demostrar que un sistema de control interno si incide positivamente en la buena gestión y rendimiento en la empresa avícola en la materia de investigación. (Torres, 2017)

Un artículo muy importante en México, Revista El Buzón de Paccioli, Año XII Número 76 Enero – Marzo 2012 en su artículo Titulado, “ La Importancia del Control interno en las Medianas y pequeñas Empresas de México”, con referencia a demostrar que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. Es por ello que es de suma importancia el contar con un sistema de control interno en la empresa sin importar su tamaño ya que los beneficios que este con lleva pueden generar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la misma. (Aguirre, 2012)

En Ecuador la tesis Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011, concluye diciendo es importante que la compañía cuente con un buen sistema de administración logística ya que en una empresa es vital para poder lograr competitividad, rentabilidad y sobre todo para la planificación estratégica, para lograr una gestión eficaz se sugiere seguir los pasos establecidos en el manual de procedimientos ya que se trata de conseguir el mejor aprovechamiento de los medios disponibles para las distintas tareas que se realizan en el Departamento de Operaciones y Logística. Es importante que la Gerencia de la compañía patrocine la implementación del manual, para que sean conocidos y adoptados por los colaboradores de dicho departamento. (Zambrano, 2011)

El trabajo elaborado en México, titulado “Evaluación del sistema de control interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior”, al terminar sus tesis refiere: cualquier entidad ya sea pública o privada, de lucro o de beneficencia pero que de alguna manera maneje recursos tendrá la necesidad de administrarlos, de tal forma que presente claridad en su manejo. Sin embargo, existe otra condición que es fundamental, la eficiencia con que se manejen, siguiendo una serie de pautas determinadas en lo que se denomina sistema de control interno. Para que prevalezcan las dos condiciones mencionadas, el sistema de control interno debe ser revisado en forma continua

para que la inercia no desvíe el curso de las operaciones y no se aparte de lo planteado en el mencionado sistema. (Camacho, 2012)

En la universidad técnica de Ambato, Ecuador la tesis titulada “El control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa construyendo su casa en el cuarto trimestre 2010” concluye que la incidencia en la toma de decisiones es significativa, ya que no existen parámetros de control para que las actividades se efectúen de manera eficiente, por lo que se deriva en decisiones mal estructuradas y muchas veces sin fundamento válido. (Céspedes, 2010)

En la tesis elaborada en Ecuador, titulada “Diseño de control interno Administrativo y Financiero para la Empresa Calicorp, S.A. para mejorar la eficiencia y economía de las operaciones administrativas y contables”, para optar al título ingeniería en contaduría pública y auditoría – CPA, en las conclusiones detalla la falta de procesos y control interno haciendo notoriedad en problemas que ha presentado en un deficiente funcionamiento de la empresa Calicorp, s.a., actividades varias registro de la información, elaboración y presentación de estados financieros, y análisis financiero, se pueden determinar de manera ineficiente, creando un desmejoramiento del manejo de las áreas administrativas y financieras. (Condo, 2013)

## **A Nivel Nacional**

En Diriamba Carazo en la tesis titulada “Propuesta del diseño de un manual de control interno en el área de caja, en la Cooperativa de Proyectos Agropecuarios de Diriamba (COOPAD R.L), durante el segundo semestre del año 2016”, se logró detectar deficiencias encontradas en el área de caja desde el lugar ubicación manejo y control de esta a lo cual se realizó una propuesta de manual de control interno para el área de caja con el fin de evitar errores o pérdidas y así mitigar los riesgos. (Baltodano & González, 2016)

En la tesis realizada en la ciudad de León denominada Propuesta de un sistema contable aplicado a la información financiera de cafetería paz de luna, ubicada en la ciudad de León, estudio desarrollado en el período enero – junio 2019, llegó a la conclusión La implementación de los sistemas contables en cualquier tipo de

entidad es de vital importancia para el manejo de la información financiera, la cual a través de sus distintas operaciones financieras reconoce la necesidad de ordenar y sistematizar todos los procesos contables. La contabilidad de la información financiera es de vital importancia para todo tipo de empresas, fundamentalmente para los pequeños negocios que necesitan conocer la rentabilidad del mismo. (Parrales, Pérez, Salvatierra, 2019)

### **A Nivel local**

En Matagalpa en la tesis de maestría en contabilidad con énfasis en auditoría, realizada en la Facultad Regional de Matagalpa, realizó informe de Tesis de Maestría de Efectividad de los procedimientos de control interno con el objetivo de evaluar control interno de empresas Agrícola Jacinto López, S.A., se logró identificar que no existía ningún tipo de proceso de control interno aplicado sino de manera empírica para las actividades y las operaciones por lo cual se elaboró una propuesta de manual de control interno que contribuirá a mejorar en las actividades según documentos escritos. (Arceda, 2015)

En una tesis titulada análisis del control interno y su aplicación en la dirección de proyectos, de la alcaldía municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015, determino que si existe control interno y aplicación, más sin embargo hay atraso en los procesos de ejecución de proyectos y por tardanzas de burocracia, y se concluyó recomendando mantener aplicación de los manuales, crear acceso en líneas para mejor disponibilidad de la información, segregar funciones, contratación de más personal para el área de dirección de proyectos y someter a revisión el manual de control interno. (Martínez, 2015)

## **1.4 Justificación**

El presente trabajo de investigación tiene objetivo determinar la incidencia de un manual de control administrativo y contable en la toma de decisiones, en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa, dado que los controles son muy importantes hoy en día para todas instituciones y empresas en general, estos nos permiten evitar compras, gastos, inversiones no necesarias o fuera de orden de necesidad institucional y que pueden llevar al fracaso y a no tener mecanismos o elementos de juicio para la toma de decisiones.

A través del presente trabajo de investigación se logrará detectar cómo un manual administrativo y contable, su aplicación y ejecución adecuada influyen en la toma de decisiones, en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN Matagalpa, por medio de políticas, procedimientos, métodos y mecanismos de control para las operaciones administrativas y contables, están permitirán asegurar la confiabilidad y transparencia, ayudar a salvaguardar los recursos, evitar errores e irregularidades y contribuir el alcance de los objetivos institucionales.

Esta investigación es de mucho interés porque servirá de guía a los asociados, personal administrativo y contable de la institución para el buen uso, aplicación y adaptación de un manual administrativo y contable y la eficiencia para preparar la información financiera y económica en tiempo y forma, para la toma de decisiones y mejorar la calidad del servicio con el buen cumplimiento de las políticas y procedimientos de este manual de control.

Además, a los estudiantes de las carreras de Ciencias Económicas y Administrativas que será de gran utilidad como referencia para la formación profesional sobre este tema.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General:**

Evaluar la incidencia que posee un manual administrativo y contable en la toma de decisiones, en la Universidad del Norte de Nicaragua, Matagalpa, en el segundo semestre 2017 y año 2018.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar los tipos de controles actuales utilizados como mecanismos de control administrativo y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.
2. Describir las funciones del área administrativa y contable de la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.
3. Determinar los procedimientos de control que rigen actualmente el funcionamiento del área administrativa y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.
4. Analizar la situación actual del área administrativa y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.
5. Proponer un manual administrativo y contable para la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.

### **III. MARCO TEORICO**

#### **3.1 Contabilidad**

##### **3.1.1 Concepto**

La contabilidad es una disciplina que mide, registra e informa de los hechos económicos ocurridos en la unidad económica que se ha denominado empresa. (González, 2003)

##### **3.1.2 Funciones**

Las funciones de la contabilidad están inmersas y contenidas dentro de las establecidas por la entidad que tiene esta dependencia existente en sus oficinas entre estas están:

1. Contabilizar y registrar todas las operaciones diarias en la entidad.
2. Realizar revisiones periódicas a los inventarios.
3. Preparar y elaborar los estados financieros.
4. Ayuda auxiliar en la toma de decisiones administrativas. (González, 2003)

#### **3.2 Administración**

##### **3.2.1 Concepto**

La administración como la ciencia que norma, regula y orienta a la empresa en su creación, crecimiento y logro de objetivos a través de un proceso que involucra las etapas de: planeación, dirección, ejecución y control, sin excluir las acciones de coordinación. (González, 2003)

“Es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas con objeto de diseñar procesos de trabajo eficientes” (Valdivieso, 2015)

En todas y cada una de las actividades empresariales se necesita establecer una administración óptima, basada en una correcta y eficiente planificación y

metodología de trabajo, en ello se basa la importancia de la administración en las organizaciones.

### **3.2.2 Asignación y funciones de la administración en las empresas**

#### **Funciones o asignaciones del administrador**

En el caso del administrador, cualquiera que sea su profesión, se le asocia con una persona que sabe hacer negocios, generar utilidades legales, aprovechar los recursos de las empresas, planear correctamente el futuro de las mismas, entre otras cosas. Tradicionalmente, son tres los roles más comunes asociados con ellos:

Maximizador de utilidades.

Implica que el administrador sabe cómo mejorar la eficiencia financiera y económica de las empresas.

Equilibrador del capital económico y los trabajadores.

Significa que no tiene compromiso parcial con ninguna de las partes enunciadas y que sabe negociar para que todas las partes se beneficien por medio de las acciones y habilidades del administrador.

Organizador técnico de los procesos productivos. Por lo tanto, la sociedad espera que sea un experto en crear sistema de organización, políticas y normas de trabajo de alta calidad.

De acuerdo a estos tres puntos mencionados se encarga de administrar los activos de una empresa, incrementar los ingresos y ajustarse lo más posible a un presupuesto de egresos, para con esto lograr la rentabilidad de la empresa, también se encarga del área de recursos humanos si es que la empresa no es muy grande, quién se encarga de la contratación del personal, nóminas etc.

## **Funciones del administrador**

“Función, agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines” (Valdivieso, 2015).

No hay que olvidar que para tener un buen proceso en la organización se necesita establecer claramente las funciones de los recursos humanos, que son el motor de toda empresa. Ello permitirá conocer los alcances de cada puesto de trabajo, y de tal modo se efectivizará el trabajo.

Dentro de las funciones de la administración están:

1. Preparación de presupuestos.
2. Elaboración de Planes Estratégicos
3. Planeación y ejecución de Objetivos institucionales
4. Seguimiento y control de actividades institucionales

### **3.2.3 Objetivos de los Manuales Administrativos**

Existen diversos objetivos en éstos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- Estimular la uniformidad.
- Eliminar la confusión.
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación del personal.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.

Con base en su clasificación y grado de detalle, con la elaboración e implantación de manuales administrativos se pretenden lograr los objetivos siguientes:

- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: objetivos, funciones, relaciones de trabajo, procedimientos, políticas, etc., para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, de un área funcional para deslindar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignadas y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización. (Rodríguez, 2012)

#### **3.2.4 Conceptos básicos – Organización**

La organización realiza procesos encaminados a obtener un objetivo, propósito que fue previamente definido y fijado durante la etapa de planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común.

La organización es un proceso del ser humano y, como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible.

Aunque el término estructura y organización son bastante explícitos, conviene definirlos de manera más precisa, igual que a las relaciones entre ellos.

La estructura indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica; es decir, denota la forma en que se ordenan y disponen las partes de un todo. (Rodríguez, 2012)

La organización consiste en dotar de una estructura, un plan o un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones. (Rodríguez, 2012)

Con base en lo anterior concluimos que entre organización y estructura existen lazos estrechos, hasta el punto en que ambos términos se unen en la expresión estructura organizacional.

## **Las funciones**

Constituyen la acción innata de la empresa en general, representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente.

Podemos definir función como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

Los organismos sociales requieren que se realice un conjunto de actividades principales: producción, comercialización, finanzas y administración de recursos humanos para concretar sus planes.

La última actividad incluye el establecimiento de relaciones jerárquicas. (Rodríguez, 2012)

## **3.3 Manuales**

### **3.3.1 Definición de manual**

Los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía no se sabe a ciencia cierta qué es un manual administrativo, cuántos tipos hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo se usan, etcétera. (Rodríguez, 2012)

A continuación, se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual.

Según Duhalt Kraus (2012), un manual es:

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Continolo (2011) define al manual como:

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Las definiciones anteriores me permiten definir un manual es aquel documento escrito con el cual nos dirigimos en el actuar de las operaciones y actividades propias de una institución establecidos de forma sistemática para lograr la eficacia y eficiencia a través del buen uso del personal humano y sus recursos disponibles.

Cuando un manual se redacta correctamente llega a ser un valioso documento instructivo administrativo, contable, de toma de decisiones y de cualquier otro ámbito de elaboración para necesidades específicas y son las rutas de seguimiento sobre cómo deben operar las empresas o instituciones en consecución de su visión y objetivos institucionales.

### **3.3.2 Clasificación de los Manuales**

Estos se clasificación por:

Su contenido según objetivo de utilización:

Manual de historia. Es proporcionar información histórica sobre el organismo: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado, contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.

Manual de organización. Es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

Manual de políticas. Se propone describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, que se deben separar en secciones. (Rodríguez, 2012)

### **Por función específica**

Con base en esta forma de clasificación, se pueden elaborar manuales según las funciones operacionales.

A continuación, se mencionan las características de estos tipos de manuales.

Manual de contabilidad. Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

Manual contable. es aquel que facilita los procedimientos y políticas de contabilización y registro de las operaciones contables, el objetivo principal de éste manual de políticas y procedimientos será dotar de herramientas documentadas para asegurar la consistencia, elaboración y preparación de los estados financieros de concordancia con las normas contables vigentes aplicables y todas las regulaciones que se involucran en este entorno contable por lo tanto de esta forma el departamento de contabilidad así como la Junta Directiva deben tener la claridad de entregar y obtener los estados financieros y reportes financieros que sean necesarios, a fin de evitar duplicidad de esfuerzos y entendimientos en relación a la información financiera.

Manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera. (Rodríguez, 2012)

### **Por su ámbito de aplicación**

Una clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades.

Manual específico de reclutamiento y selección. Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso)

respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización. (Rodríguez, 2012)

### **3.3.3 Procedimiento**

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan su trabajo” (Grupo Alve, 2017)

Todas las actividades efectuadas por los seres humanos se rigen por métodos o procedimientos, mismos que permiten, en la mayoría de los casos, culminar la actividad con éxito.

“Los procedimientos que se usan dentro de la organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de costumbres y hábitos de las personas” (Grupo Alve, 2017)

En sí los métodos y procedimientos establecen y aseguran repetitividad en una actividad de trabajo, que permite al empleado seguir un camino claro en su labor en la empresa.

### **Finalidad de Procedimiento**

La finalidad de un procedimiento consiste en indicar cómo hacer el trabajo, de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre de la misma manera y en los puestos de trabajo que intervengan en un procedimiento determinado. Este generalmente contiene un texto que señala los pasos a seguir, con ilustraciones basadas en diagramas de flujo. (Rodríguez, 2012)

### **3.3.4 Manual de Procedimiento**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. (Grupo Alve, 2017)

Manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se debe contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas = el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. (Grupo Alve, 2017)

De ello se deduce el objetivo principal que tiene el manual de políticas y procedimientos, que es el dar a conocer a todos los recursos humanos, las políticas de la empresa, así como las instrucciones a detalle, de los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, para canalizar la estrategia administrativa hacia las metas de la empresa.

### **3.3.5 Política**

#### **Definición:**

El propósito real de las políticas en una organización, es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades. Una política tiene una razón de ser, cuando contribuye directamente a que las actividades y procesos de la organización logren sus propósitos. (Grupo Alve, 2017)

Puedo definir política como aquellos lineamientos que sirven de guía general para todo el entorno empresarial como indicador de que la empresa o institución trabajada enfocada y con información comunicada a todos los interesados e intervinientes en el desarrollo de la empresa.

Es aquella que permite a la institución alcanzar los objetivos institucionales y sus proyecciones a futuro con la finalidad de establecer mecanismos de acciones particulares para todas las actividades del entorno empresarial.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que emanan desde la cúspide de la organización: es decir que provienen de directivos, como grandes líneas políticas a seguir por toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización ha fijado.

Se puede definir política como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones. La política es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas. (Ramón, 2004)

La política puede clasificarse en:

### **Política general**

Se establece para todas las entidades y para un caso específico. Generalmente se origina fuera de la entidad, como las leyes y los reglamentos directivos de sistemas administrativos.

### **Política específica**

Es establecida por las altas direcciones de cada entidad y afectan a ésta en su totalidad.

### **Política para unidades**

Son aquellas establecidas en operatividad. Los niveles más bajos y su aplicación están limitada a las unidades operativas dentro de una misma entidad.

Los siguientes criterios son aplicables a la política de cada entidad:

- Establecer la política por escrito y organizarla en forma sistemática en guías o manuales, según los casos, para permitir efectuar las actividades autorizadas en forma efectiva, eficiente y económica, así como proporcionar seguridad razonable de que los recursos se encuentran debidamente protegidos.
- Comunicar la política a todos los funcionarios y empleados de la entidad cuyas obligaciones contribuyan al logro de sus objetivos.
- Elabora la política en concordancia con la normatividad correspondiente y ser coherente con la política general dictada.
- Revisar la política en forma periódica debido al cambio de circunstancias, cuando se considere necesario.

Por otra parte, la finalidad de las políticas es prescribir los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco de referencia principal sobre el cual se basan todas sus acciones. (Rodríguez, 2012)

### **3.4 Control interno**

#### **3.4.1 Concepto**

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (Coopers & Librand, 1997)

Se entiende por control interno administrativo u operacional al plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados dentro de la entidad, para promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Dentro de esta forma de control interno se pueden incluir distintas acciones de verificación interna de carácter físico. (Capote, 2001)

“El control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad”. (Bacallao, 2009)

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, dirección, la gerencia y otro personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos relacionados con las operaciones, el reporte y los objetivos de cumplimiento”. (COSO, 2013)

El énfasis en la definición el control interno es:

- Es un proceso porque consta de tareas y actividades – es el medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Efectuado por la gente, no son simplemente políticas, manuales de procedimientos, sistemas y formatos, sino que también son las personas y las acciones que se toman en todo nivel de una organización.
- Capaz de proporcionar una seguridad razonable – no provee aseguramientos absolutos, para la alta dirección y la Junta Directiva de una entidad.
- Orientado al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero superpuestas – operaciones, reporte y cumplimiento.

Sistema de control interno:

“Comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescriptas por la dirección superior”. (Ferreti, 1982)

### 3.4.2 Objetivos

Cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos.

A los efectos del presente estudio, los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- Operacionales. Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera. Referente a la preparación y publicación de Estados financieros fiables.
- Cumplimiento. Referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

Para comprender los objetivos anteriores se ha de tomar en consideración lo siguiente:

Dentro de los objetivos está la conservación y manejo e utilización correcta de los recursos económicos, esto tiende a que se deban realizar una serie de medidas para su conservación y así evitar daños o pérdidas innecesarias de patrimonio.

Esto se hará con el fin de localizar errores que conllevan a evitar irregulares que no sean intencionales o premeditadas en perjuicio de los bienes tangibles de la universidad.

La información financiera es muy importante para la toma de decisiones tanto en las programáticas como las no programadas, con el fin de evaluar información confiable y eficiente que contribuya a la buena toma de decisiones.

Cuando la información es confiable y completa permite establecer pautas para valorar a que se le puede acreditar una decisión y con que se cuenta para lograr alcanzarla sin afectación de otro aspecto económico institucional más sensible, esto mediante comparación de lo previsto con lo real que se tiene a la vista con la información financiera.

Las instituciones o empresas deben expresar su información en la forma a como las normas y leyes vigentes actuales rigen en el desarrollo de sus actividades, y están permiten establecer mecanismos y control sobre qué dirección hay que tomar para realizar sus operaciones bajo un marco jurídico, con obligación y cumplimiento de las leyes y normativas.

Los objetivos del Control interno deben lograr:

- La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarlas como elemento útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Crear conciencia de control. (Rodríguez, 2012)

### **3.4.3 Componentes y sus principios**

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

## **Ambiente de Control**

Es el conjunto de estándares, procesos y estructuras que proveen la base para ejecutar el proceso de control interno a través de la organización.

El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control interno y las normas de conducta esperada.

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal.

Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

## **Principios dentro del ambiente de control**

- Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
- Ejerce responsabilidad de supervisión
- Establece estructura, autoridad y responsabilidad
- Demuestra compromiso para la competencia
- Fortalece la medición de resultados. (Coopers & Librand, 1997)

## **Evaluación del Riesgo**

Una entidad enfrenta riesgos externos e internos; El riesgo es definido como la posibilidad de que un evento que ocurra afecte adversamente el cumplimiento de objetivos. La evaluación de riesgos es un proceso dinámico e interactivo.

La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de objetivos de la entidad, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados. La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos. (COSO, 2013)

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos tanto externos como internos que deben ser evaluados.

- Una precondition para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización e internamente consistentes.
- La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, como base para determinar la forma de administrarlos.
- Se requieren mecanismos particulares para identificar y administrar los riesgos asociados al cambio.

### **Principios dentro la evaluación de riesgos**

- Especifica objetivos adecuados
- Identifica y analiza los riesgos
- Evalúa el riesgo de fraude
- Identifica y analiza cambios significativos. (COSO, 2013)

### **Actividades de control**

Son las actividades que se establecen a través de políticas y procedimientos para ayudar a la alta gerencia a mitigar los riesgos que se pueden presentar para el cumplimiento de los objetivos.

### **Principios dentro de las actividades de control**

- Selecciona y desarrolla actividades de control
- Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología
- Implementa a través de políticas y procedimientos. (COSO, 2013)

## **Información y Comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el cumplimiento de objetivos. La comunicación es un proceso continuo e iterativo de proveer, compartir y obtener la información necesaria.

### **Principios dentro del componente información y comunicación**

- Utiliza información relevante
- Comunica internamente
- Comunica externamente. (COSO, 2013)

### **Actividades de Monitoreo**

Evaluaciones permanentes, evaluaciones independientes o una combinación de las dos para realizar un aseguramiento de los cinco componentes de control interno, validando que cada uno de los componentes existe y están funcionando efectivamente.

### **Principios dentro de las actividades de monitoreo**

- Lleva a cabo evaluaciones permanentes y / o separadas
- Evalúa y comunica las deficiencias

Un sistema efectivo de control interno requiere que:

- Cada uno de los cinco componentes del control interno y que cada uno de los principios relevantes este presente y funcionando.
- Los cinco componentes están funcionando juntos de una manera integrada. (COSO, 2013)

### **3.4.4 Elementos del Control interno**

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos, debe por los menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:

Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de la planeación que sea necesaria.

Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.

Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes y proyectos.

Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad en cada cargo.

Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.

Dirección y administración del personal de acuerdo a un sistema de mérito y evaluación de estos.

Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del sistema del control interno.

Determinación de métodos confiables para la evaluación de la gestión.

Actualización de la norma y el procedimiento para que estén acorde tanto al tiempo y al entorno de la empresa. (Cantillo, 2011)

### **3.4.5 Principios del Control interno**

Los principios de control interno, dice que para implementar un sistema de control interno es necesario que la empresa desarrolle un conjunto de procedimientos que conllevarán a una de estas actividades y no solo deben desarrollarse con base a parámetros técnicos, también deben tenerse en cuenta normas que orientarán las conductas de las personas hacia el bienestar general. Teniendo en cuenta lo anterior un sistema de control interno trabaja los siguientes principios.

**Principio de igualdad:** Consiste en que el control interno debe velar por que las actividades que desarrolla el ente estén orientadas hacia el interés general, es decir que no otorguen privilegios a un grupo específico.

**Principio de moralidad:** Se basa en que las operaciones no solo deben acatar las normas aplicables a la organización sino también las normas morales y de ética que rigen la sociedad en general.

**Principio de eficiencia:** Se basa en la idea de ejecutar todo bajo el mínimo costo maximizando en lo posible la calidad y la oportunidad.

**Principio de la economía:** Vigila que la asignación de los recursos se realice de la manera más adecuada y de acuerdo a los objetivos y metas trazados.

**Principio de la celeridad:** Consiste en dar prioridad de control a la capacidad de la empresa de dar una respuesta oportuna a las necesidades que surgen en el entorno.

**Principio de imparcialidad y publicidad:** bajo estos principios se garantiza mayor transparencia en la actuación de la empresa, además de brindar oportunidades de acceso y de información a diferentes entes.

**Principio de valoración de los costos ambientales:** Se basa en la reducción del impacto ambiental que la empresa pueda producir. (Cantillo, 2011)

### **3.4.6 Limitaciones Inherentes a los Controles Internos.**

El Control interno, no importa que tan bien fue diseñado y operado, puede proporcionar solamente una razonable seguridad a la gerencia y a la junta directiva, en relación a la realización de objetivos de control de una entidad.

La probabilidad de la realización está afectada por limitaciones inherentes al Control interno, éstas son:

Las empresas, aunque logren un control y procedimiento estarán siempre a limitaciones por los costos de actualización, por terceras personas que actualicen las normas, políticas y procedimientos, sin embargo, tendrán cifras razonables para la toma de decisiones.

El requerimiento de la administración de que el costo del control interno no exceda de los beneficios. Si bien la relación de costo-beneficio es un criterio primario que deberá ser considerado en el diseño del control interno, el preciso razonamiento de costo y beneficio, usualmente no es posible. Por lo tanto, la gerencia hace tantas estimaciones cuantitativas como cualitativas, y juicios en la evaluación costo-beneficio.

Las empresas hoy en día tienen bien definido el criterio de costo-beneficio para la utilización de controles, en su presupuesto reflejan la actualización de controles con el propósito de crear confiabilidad a los funcionarios tanto interno como externo. Con el objetivo de prevenir desviaciones.

La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones de rutina más que a transacciones que no son de rutina.

La entidad cuando existen controles, tienen la seguridad que los funcionarios realizan las operaciones normadas, sin embargo, los controles se vuelven ambiguo para los trabajadores.

El potencial para error humano debido a descuido, distracción, errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.

Las empresas, deben de normar los controles para que los funcionarios no cometan errores, y que cada empleado asuma su responsabilidad administrativa con el propósito que las entidades no asuma los compromisos de ellos.

La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.

En las entidades, se debe de controlar por medio de norma con el objetivo que la máxima dirección respete las políticas, y no se exponga con funcionario externo para defraudar las leyes que fueron aprobada por la junta directiva.

La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad.

En las empresas su propósito es crear ambiente de motivación en cada área para que no abusen del poder ejercido dentro de la entidad, y esto permite que trabajen con eficacia y eficiencia. (Arceda, 2015)

### **3.4.7 Métodos para examinar y evaluar el control interno**

Los métodos para examen y evaluación del control interno es aquel que prevalece en la entidad sujeta a auditoria y se debe llevar a cabo por el auditor para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, así mismo, para que pueda determinar la naturaleza, extensión, o alcance, y oportunidad que va a dar en la aplicación de los procedimientos de auditoria. (Santillana, 2010)

#### **Método descriptivo**

Es la descripción de las actividades y procedimientos, en un sentido procesal, que el personal desarrolla en la unidad administrativa, proceso o función

sujeto a evaluación; haciendo referencia, en su caso, a los sistemas administrativos y de operación, y a los registros contables y archivos contables que intervienen.

Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso normal de las operaciones en todas las áreas o unidades administrativas participantes; nunca se practica en forma aislada o con subjetividad, sino teniendo en cuenta la operación en el área o unidad administrativa precedente o donde se inicia, y su impacto en el área o unidad siguiente donde concluye. (Santillana, 2010)

### **Método Grafico**

Es el método que realiza mediante el cual se contempla, por medio de cuadros o gráficas, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran establecidas las medidas o acciones de control para su ejecución. Permite detectar con mayor facilidad los riesgos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun reconociendo que el evaluador requerirá más tiempo invertir en la ejecución de flujo gramas, y habilidad para desarrollarlos.

No se debe soslayar que exista la posibilidad de que la entidad ya tenga elaborados estas descripciones y flujo gramas, y que formen parte de manuales administrativos o de operación; por lo cual el evaluador se puede apoyar en ellos, sin necesidad de elaborarlos, y evaluar, además de los riesgos y las medidas o acciones de control que debe contener, su actualidad, pertinencia y apego por parte de los usuarios. (Santillana, 2010)

### **Método de Cuestionarios**

Consiste en el empleo de cuestionarios que el evaluador haya elaborado previamente, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones, y quien tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes. Los formulara de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida o acción de control, mientras que las negativas señalen una falta o debilidad en el sistema establecido.

El empleo de esta herramienta para el examen y evaluación del control interno es el más generalizado en virtud de la rapidez en su aplicación. (Santillana, 2010)

#### **3.4.8 Detección de incompatibilidad de funciones**

La detección de incompatibilidad de funciones está dada por la segregación de funciones se entiende es el proceso para evitar que un empleado lleve a cabo actividades que pueden ser incompatibles con otras, ya que pudiesen provocar debilitamiento o nulificación de los controles, con los riesgos que ello implica.

Un ejemplo de segregación de funciones se tiene el relativo a que una medida clásica de control de nóminas dice que “el que la hace no la paga”; esto es, un empleado elaborara la nómina y otro será el que la pague. Si un empleado llevara a cabo ambas funciones, se estaría ante el riesgo de que pudiera alterar la nómina, asignando percepciones a un empleado apócrifo o ficticio y quedárselas para sí. En consecuencia, para reforzar el control y evitar ese riesgo, se deben “segregar” ambas actividades asignando un empleado a cada actividad. (Santillana, 2010)

#### **3.4.9 Pruebas de Cumplimiento**

Es el medio de comprobación de que los procedimientos o medidas de control interno estuvieron operando con efectividad durante el periodo evaluado y verificar, asimismo, si prevalecen en la operación durante la ejecución de la evaluación.

Es muy importante tomar en cuenta que se tendrá que probar aquellos objetivos que son consideración función clave de los riesgos inherentes, residentes y de auditoría. (Santillana, 2010)

## **Naturaleza y Oportunidad**

La naturaleza y la oportunidad dentro del control interno en las aplicaciones de las pruebas de cumplimiento están relacionadas entre sí, ya que existen procedimientos o medidas de control interno que producen evidencia documental, la cual puede examinarse en cualquier momento. En cambio, otros procedimientos, como la supervisión estrecha de persona, no dejan tal evidencia, por lo cual en estos casos el cumplimiento solo puede probarse mediante una observación directa en el momento en que esos procedimientos son ejecutados por el personal de la unidad administrativa, proceso o función sujeta a evaluación. (Santillana, 2010)

## **Factores a Considerar para aplicar pruebas de cumplimiento**

Dentro de los factores a considerar, la aplicación de las pruebas de cumplimiento, y para ponderar con mayores elementos, la calificación y confianza que el evaluador dará a los procedimientos o medidas de controles establecidos en la unidad administrativa, proceso o función sujetos a auditoría, se recomienda tomar en cuenta los siguientes factores:

1. La frecuencia (siempre, ocasionalmente, nunca) con que fueron aplicados los procedimientos o medidas de control. Tales procedimientos o medidas se deben cumplir de manera consistente.
2. La calidad (buena, regular, mala) con que se aplican los procedimientos o medidas de control. La calidad de la ejecución puede ser probada mediante discusiones con el entrevistado sobre el criterio seguido con respecto a las decisiones adoptadas sobre el particular.
3. El ejecutor (compatible, incompatible) del procedimiento o medida de control, indicando su nombre y cargo. Las actividades asignadas al responsable o ejecutor del procedimiento o medida de control deben ser compatibles con otras tareas o responsabilidades encomendadas. (Santillana, 2010)

### **3.5 Toma de Decisiones**

#### **3.5.1 Concepto**

El término toma de decisiones se referirá a la selección de una alternativa de entre un conjunto de ellas. (Fabela, 1995)

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente. (Santillana, 2010)

### **3.5.2 Etapas o fases en el proceso de la toma de decisiones**

Las fases son las siguientes en la empresa:

**A. Fase de inteligencia.** Consiste en identificar y definir el problema para el que se pretende tomar una decisión. En primer lugar, se realiza un análisis completo interno y externo para buscar el origen fundamental de este problema. Debemos tener en cuenta que este análisis depende de la forma en que el decisor percibe el problema, es decir, selecciona, recibe, organiza e interpreta la información; es necesario recopilar todos los datos disponibles acerca del problema para optimizar la utilidad de la información. En esta etapa pueden suceder una serie de errores bastante comunes. Por ejemplo, podemos obtener una respuesta adecuada para un problema equivocado. En este caso, debemos volver a analizar el problema, que seguirá sin solución. También es posible tomar una decisión inoportuna o una decisión que no conduce a la realización de una acción. Estos errores se producen por una falta de organización que conlleva la utilización de la intuición y no de métodos más científicos en el proceso de toma de decisiones. Otra fuente de confusión es realizar una mala distribución del tiempo, dando más importancia a la búsqueda de la respuesta apropiada que a la formulación de la pregunta correcta. Finalmente, el decisor puede considerar que la toma de decisiones es un problema y no una oportunidad. (Canos, 2009)

**B. Fase de diseño, modelización o concepción.** Se identifican y enumeran todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles. Para ello debemos

hacer un análisis exhaustivo del problema, siendo recomendable la opinión de varias personas con distintos puntos de vista, con el fin de que no queden alternativas sin identificar. (Canos, 2009)

**C. Fase de selección.** Consiste en la elección de una alternativa. Para ello, se evalúan todas las líneas de acción teniendo en cuenta la concordancia de los objetivos de la empresa y los recursos. Además, la alternativa elegida debe ser factible y contribuir a la resolución del problema. Hay que tener en cuenta los posibles problemas futuros y las consecuencias asociadas a cada una de las alternativas. Por supuesto, esta elección se realiza en función de la cantidad y calidad de información disponible a tal efecto. (Canos, 2009)

**D. Fase de implantación.** Se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema. (Canos, 2009)

**E. Fase de revisión.** Sirve para comprobar si la puesta en marcha de la decisión es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados. (Canos, 2009)

Se realiza un control evaluando las acciones pasadas y si algo no es correcto, se reinicia el proceso. (Canos, 2009)

### **La disponibilidad de información y la comunicación para la toma de decisiones**

Todas las etapas del ciclo de la adaptación y el proceso reflexivo antes mencionado necesitan contar con información que permita informar cada una de las decisiones involucradas. Esta información debe poseer una caracterización y potencialmente una cuantificación de su incertidumbre, con la resolución espacial y temporal necesaria acorde con los horizontes temporales propios de la actividad, los cuales permitan adecuar o “adaptar” las operaciones y lineamientos de la organización a estas nuevas condiciones. En esta línea, entre los principales factores por los cuales este tipo análisis sistematizados no se han masificado, se cuenta el alto requerimiento de información y conocimiento necesario para poder

enfrentar estos procesos, así como también el hecho de que la información y conocimiento generado no necesariamente está siendo producido por los centros de investigación y universidades en la forma y con el foco puesto en las necesidades particulares en que es requerida y utilizada por el usuario final. (Sandoval, Diaz, 2016)

### **3.5.3 Tipos de métodos para la toma de decisiones**

#### **El Método científico**

El método científico sirve de guía para la investigación en las ciencias físicas, pero el método se adapta a cualquier tipo de problemas. Los pasos o proceso en la toma de decisiones a seguir son:

Definición o identificación del Problema. Establece las fronteras para todo lo que sigue.

Recolección de Datos. Deberá reunirse información pasada y soluciones previas a problemas semejantes.

Definición de Alternativas de Solución. En este paso se buscan las soluciones posibles y se enumeran.

Evaluación de Alternativas de Solución. Una vez enumeradas todas las alternativas de solución, deberán evaluarse. Esto puede lograrse comparando una por una con un conjunto de criterios de solución u objetivos que se deben cumplir.

Selección de la Mejor Alternativa. Aquí se toma la decisión de cuál de las alternativas cumple mejor con los criterios de solución.

Puesta en Práctica. La toma de decisiones en administración debe llevar a actuar. La alternativa seleccionada deberá ponerse en práctica. Existe retroalimentación y reciclado entre los pasos y con esto se pueden encontrar otras alternativas de solución. (Fabela, 1995)

## En la Práctica

En la práctica la toma de decisiones, los problemas se resuelven de la siguiente forma:

De la experiencia personal se sabe que muchas decisiones se toman sin hacer referencia al método científico o a los métodos cuantitativos. La costumbre, el hábito, la tradición, la fe, la intuición, juegan un papel importante en la manera en que se resuelven los problemas. Para una aplicación del método científico se considerará lo siguiente:

Estar bien informado. Deben conocerse todos los hechos y relaciones pertinentes.

Conocer todas las alternativas. El método científico supone que pueden identificarse todas las alternativas posibles de solución a un problema.

Ser objetivo. En los negocios esto significa: ser un optimizador económico.

Maximizar los beneficios económicos. Los métodos cuantitativos juegan un papel importante en la administración. Se emplean de tres maneras:

1. Como guía en la toma de decisiones.
2. Como ayuda en la toma de decisiones.
3. Para automatizar la toma de decisiones.

En la primera aplicación el conocimiento de los métodos cuantitativos ayudará a guiar el pensamiento aun cuando nunca se haya escrito una ecuación.

En la segunda aplicación muchas veces no existirá un modelo para dar una solución, pero puede haber información útil que se puede obtener cuantitativamente. En la tercera aplicación si se puede modelar con exactitud un problema específico, entonces se puede desarrollar una fórmula para su solución.

Si el problema no cambia, las fórmulas permanecen válidas y pueden programarse en una computadora. La computadora entonces "toma la decisión".  
(Fabela, 1995)

#### **4 PREGUNTAS DIRECTRICES**

- 1- ¿Cuáles son los tipos de controles actuales utilizados como mecanismos de control administrativo y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa?
- 2- ¿Cuáles son las funciones del área administrativa y contable de la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa?
- 3- ¿Cómo se realizan los procedimientos y métodos de control que rigen actualmente el funcionamiento del área administrativa y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa?
- 4- ¿Cómo está la situación actual del área administrativa y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa?

## V. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Paradigma de Investigación

El tipo de paradigma tomado en la realización de la tesis es el **Paradigma Positivista**, también denominado paradigma racionalista o empírico-analítico, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas y el primero con el que alcanzó pleno desarrollo la ciencia. Este paradigma proclama la existencia de la “objetividad” en la investigación científica, el énfasis en el control de la subjetividad, la necesidad de indagar de manera experimental y controlada. Tradicionalmente la investigación ha seguido los postulados y principios surgidos de este paradigma. (Kuhn, 1975)

Se retoma este paradigma ya que esta investigación está centrada en demostrar hechos existentes y que por falta de control se están realizando actividades sin su debida atención a documentación y guía de los procesos de las actividades de la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa, relacionando variables entre si y que esto requiere controles para que las actividades se realicen según un sistema de control mediante manual de políticas y procedimientos administrativos y contables de control interno.

### 5.2 Tipo de Estudio

El tipo de enfoque de investigación utilizado fue el cuantitativo (representa, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede saltar o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (Hernández, 2014)

El enfoque cuantitativo según (Kuhn, 1975), es aquel que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población.

Tiene un enfoque **Cuantitativo con implicaciones cualitativas**, porque se parte de un marco teórico que se usó para comparar y/o contrastar los resultados de la investigación mediante análisis a entrevistas, cuestionarios, guía de revisión documental y datos donde se presentó la información e implicaciones en la toma de decisiones en la Universidad del Norte de Nicaragua, Matagalpa originado por la falta de un manual de control administrativo y contable; por lo cual se realizó entrevistas con preguntas abiertas y cerradas, Guías de revisión documental aplicadas en la verificación y constatación de la información que permitió el análisis para lograr determinar si la toma de decisiones ha sido afectada por la falta de existencia de un manual de control.

**Es de tipo descriptivo**, estos tipos de investigación sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Por ejemplo, la investigación en Ciencias Sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y, su interrelación. (Behar, 2008)

El conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, como:

- 1) Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación, etc.).
- 2) Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias, etc.)
- 3) Establecer comportamientos concretos.
- 4) Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

El tipo de investigación descriptiva, se refiere a la interpretación concreta de la naturaleza o sociedad actual. Trabaja con realidades del fenómeno u objeto de estudio. (Gómez, 2012).

Tipo descriptiva su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o comportamientos de los fenómenos en estudio. Proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Sabino, 1992)

### **5.3 Diseño de la investigación**

En el libro metodología de la investigación Behar Rivero, 2008, los estudios no experimentales, en ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

Es una investigación **no experimental** ya que los hechos ocurrieron o están ocurriendo actualmente en la realidad sin la intervención directa del investigador, es decir se observó el desempeño del control interno tal como se fue dando en el transcurso de la investigación y posteriormente se analizó la información obtenida.

### **5.4 Población y Muestra**

#### **Muestreo No Probabilístico**

Muestra no probabilística o dirigida subgrupo de la población es en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (Hernández, 2014)

En las **muestras no probabilísticas**, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico

ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

La población de esta investigación la constituyen los miembros asociados, vicerrector, director administrativo y el contador general de la Universidad del Norte de Nicaragua.

La selección de la muestra fue de forma intencional, es decir la muestra seleccionada dependió del criterio profesional del investigador tomando en cuenta los elementos que parecieron representativos o típicos de la población en las diferentes categorías, específicamente las personas involucradas en funciones o dependencias administrativas, contable y dirección.

La muestra coincide con la población y está representado por los funcionarios entrevistados y a las áreas correspondientes con los cuales se realizaron revisiones y tomas de muestras de información para evaluar la necesidad de un manual de control para ayudar en la toma de decisiones de la Universidad del Norte de Nicaragua involucrados en la ejecución, supervisión, control y Evaluación del control, pudiendo determinarse de esta manera:

Área Administrativa	:	1 Director Administrativo
Área de Contabilidad	:	1 Contador General
Vicerrector	:	1 Vicerrector de Sede
Asociados	:	4 Miembros Asociados

El área administrativa es el elemento clave porque ahí es donde descansa el proceso de coordinación y control en la ejecución de las decisiones administrativas financieras en disposición directa de las decisiones de la Vicerrectoría.

## 5.5 Métodos, Técnicas y Procedimientos

### 5.5.1 Método

El método utilizado en esta investigación fue el **Método Deductivo**, Es aquel en que las hipótesis de las que se deducen planteamientos particulares se elaboran con base en el material empírico recolectado a través de diversos procedimientos como la observación y el experimento. (Ruiz, 2007)

En el marco de referencia y teórico se resumen los datos generales y de la información teórica sobre control interno, métodos y técnicas de evaluación que han sido aceptados como valederos en las diferentes teorías expuestas, para luego aplicarlas a los casos individuales y comprobar así su validez.

De igual forma se distingue la utilización del **Método Analítico-Sintético**, tiene gran utilidad para la búsqueda y el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica. El análisis de la información posibilita descomponerla en busca de lo que es esencial en relación con el objeto de estudio, mientras que la síntesis puede llevar a generalizaciones que van contribuyendo paso a paso a la solución del problema científico como parte de la red de indagaciones necesarias; pero, como método singular, generalmente, no se emplea para la construcción de conocimientos. (Rodríguez, 2017)

Es utilizado en la tesis porque descompone y distingue los elementos del manual de control de forma general para luego revisar ordenadamente cada uno por separado y finalmente se procede reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

Esto llevó a descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia de la problemática investigada, las causas y los efectos, permitiendo integrar los elementos en una unidad nueva, en una comprensión total de la esencia de lo que ya se conoce en todos sus elementos y particularidades.

## 5.5.2 Técnicas

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas:

**Revisión documental:** permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados. (Valencia, 2015)

Es muy utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

**Entrevistas:** Es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales. (Gómez, 2012)

Técnica para obtener datos y evidencias de parte del personal de la institución, conocer las funciones que realizan cada uno de ellos, determinar cómo se desarrollan las actividades y el control de la ejecución de procesos financieros, para validar existencia o inexistencia del control interno dentro de la institución.

Esta técnica fue aplicada a los miembros asociados, director administrativo financiero y al contador general de la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa, con el fin de obtener información sobre los aspectos en torno al criterio de la evaluación de la investigación ya que esto permite relación con el problema en cuestión.

## **Instrumentos de Recopilación de Datos**

**Guía de revisión documental:** Son muy útiles para recopilar la información documental de documentos, manuales, planes estratégicos y los trabajos de investigación relacionados con manual de control (Anexo 5).

**Guía de Entrevista:** Este instrumento que fue utilizado para llevar a cabo las entrevistas con el personal de la Institución (Anexos 2, 3 y 4).

### **5.5.3 Procedimientos**

El procedimiento para el proceso de los datos obtenidos en la investigación fue mediante:

- a) Guía de revisión documental
- b) Conocimiento de la problemática
- c) Conciliación de datos
- d) Indagación

Los datos obtenidos fueron procesados mediante:

- a) Obtención y clasificación de la información
- b) Proceso computarizado en Microsoft Word y Excel

## **VI. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

La investigación realizada a la Universidad del Norte de Nicaragua, fue en base a los objetivos específicos propuestos para dar validez al uso de los instrumentos utilizados para llegar a estos resultados los cuales se aplicaron de manera personal a cada individuo entrevistado, logrando establecer triangulación de datos a través de este análisis.

Con las respuestas de las entrevistas se logró interpretar y analizar los objetivos de investigación que se detallan a continuación:

**Identificar los tipos de controles actuales que se utilizan como mecanismos de control administrativo y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.**

Dentro de los controles contables de acuerdo a la contestación de la pregunta número 3 de la entrevista la cual refiere a:

¿Cuáles son los controles actuales utilizados en el área contable?

El contador contesto que son utilizados de forma empírica y no documental para el buen registro, manejo y control de la información y las operaciones de la institución y se mencionan a continuación:

- 1- Verificación de los soportes que contienen los comprobantes de cheques elaborados.
- 2- Que toda factura utilizada en soportes de pagos, gastos o compras contenga los requisitos de ley permitidos.
- 3- Verificar que los libros contables se encuentren llenos y al día con la información contable.
- 4- Los estados financieros deben estar revisados y autorizados.
- 5- Cotejar los ingresos de sistema con los recibos físicos a la vista.

- 6- Realizar conciliaciones bancarias para que no se dejen vacíos por falta de registros y verificación de cheques.
- 7- El registro solo se verifica en físico y en Excel donde se encuentra el registro de las operaciones económicas.

En fin, los controles se llevan de forma empírica a través de conocimientos propios del contador y que controlan los procesos que pueden estar en riesgo, así también evitar que los recursos propios de la entidad estén cuidados, los controles los realiza la persona la que tenga asignada esa responsabilidad y estos al no dar seguimiento de revisión y fiscalización puede crear incertidumbre sobre dicha responsabilidad.

De acuerdo a la pregunta 11 del instrumento entrevista dirigida al director administrativo:

¿Cuáles son los tipos de controles actuales utilizados en el área administrativa? Mencione.

Respondió con los que se describen a continuación:

- 1- Toda solicitud debe llenar los requisitos mínimos para ser sujetos de pagos u otorgamientos.
- 2- Constatar y verificar la existencia de soportes para los pagos.
- 3- Chequear los horarios de entrada y salida del personal.
- 4- Verificar los documentos que soporten los permisos.
- 5- Constatar la realización efectiva de los pagos.
- 6- Revisar las compras que se realizan en la universidad
- 7- Mantener al día la ejecución de gastos y viáticos otorgados.
- 8- Verificar el cumplimiento de las tareas administrativas.
- 9- Es el área de revisión de todas las operaciones de la universidad.

10- Llevar control de caja chica, compras y gastos.

11-Llevar control de todo el material de aseo, limpieza, educativo, papelería utilizado por el personal administrativo y docente.

El área administrativa actualmente realiza sus operaciones sin un debido manual de control para su funcionamiento, esto puede llevar a crear incertidumbre sobre si algo se está realizando de acuerdo a lo comunicado o no, por no contar con un debido documento de procedimientos y control para la ejecución correcta de los controles administrativo.

### **Describir las funciones del área administrativa y contable de la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.**

Según el desarrollo actual del área administrativa las funciones a la vista y observadas mediante la respuesta a la pregunta 24 de la entrevista al director administrativo en la que se pregunta:

¿Cuáles son las funciones actuales del área administrativa?

Contestó lo descrito a continuación:

- 1- Planificación de las operaciones administrativas.
- 2- Elaboración de Presupuestos.
- 3- Elaboración de POA.
- 4- Solicitar pagos de Gastos y Compras.
- 5- Elaboración de Planillas y pago.
- 6- Reclutamiento de Personal.
- 7- Manejo de Caja Chica.
- 8- Control de Ingresos.
- 9- Control de inventarios de Materiales de aseo, limpieza y papelería.
- 10- Programación de Presupuesto.
- 11- Revisión de POA de las otras áreas.
- 12- Control y revisión de mora estudiantil.

- 13- Control de Becas.
- 14- Control administrativo.
- 15- Evaluación de desempeño.

Esto como parte de las funciones en el área y como resultado de las preguntas dirigidas a través del documento que se utilizó en forma de cuestionario como fue la entrevista, en las cuales si ya existe un manual de funciones predefinido para la ejecución de funciones del área administrativa el cual fue elaborado por un consultor privado, que a la vez estas no están siendo de aplicación y cumplimiento total como debería ser para lograr un mejor desempeño del área y hacerla funcional operativa.

Esta área es multitareas debido a que no existen todas las áreas de manera independientes a ella, salvo el área contable, a lo cual le corresponde laborar de manera independiente, lo que genera duplicidad de funciones y terminar siendo quien elabora y revisa, creando un vacío de posibles errores y por falta de segregación de funciones.

Esto es donde recae en un error como es la incompatibilidad de funciones.

A continuación, se ubica el manual de funciones definidos por la universidad y elaborados por el consultor privado en el cual se establecieron las funciones para el área de administración manejada por el director administrativo y las cuales se describen:

TABLA 1 - MANUAL DE FUNCIONES ADMINISTRADOR FINANCIERO	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Director Administrativo Financiero	
<b>Nivel funcional:</b> Ejecutivo	<b>Dependencia o área:</b> Dirección Administrativa Financiera
<b>Jefe inmediato:</b> Rector	<b>No. de cargos:</b> 1
<b>II. RESUMEN DEL CARGO</b>	
Garantizar la adquisición de activos, materiales varios, servicios administrativos necesarios; así como velar por las actividades económicas y financieras para el buen funcionamiento de la Universidad.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar el Plan Operativo Anual de la Dirección, con base en el Plan General de la Universidad.</li> <li>▪ Planificar, organizar, dirigir y controlar los planes, programas y proyectos de las oficinas bajo su dirección: Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos y Servicios Generales.</li> <li>▪ Participar en reuniones del Consejo Técnico de la Universidad.</li> <li>▪ Establecer y controlar sistemas y procedimientos administrativos financieros.</li> <li>▪ Participar en la comisión de elaboración, ejecución, control y evaluación del presupuesto de la Universidad.</li> <li>▪ Elaborar plan de adquisiciones con base a evaluación de necesidades de la Universidad.</li> <li>▪ Controlar el uso de los registros de recursos administrativos financieros.</li> <li>▪ Legalizar los comprobantes de egresos y cheques conjuntamente con el Director Regional.</li> <li>▪ Mantener lista de proveedores de acuerdo a los requerimientos y políticas de la Universidad.</li> <li>▪ Garantizar a través de la instancia bajo su dirección, las condiciones ambientales en aulas y oficinas.</li> <li>▪ Coordinar el trabajo de recuperación de cartera con el responsable de Contabilidad y Finanzas.</li> <li>▪ Coordinar con el Responsable de Oficina de Recursos Humanos, la solución de problemas de tipo laboral y velar porque se mantenga una relación armónica entre los trabajadores y administración de la Universidad.</li> <li>▪ Controlar la existencia necesaria y abastecimiento de material (Papelería y útiles de oficina) para las diferentes áreas y/o departamentos que conforman la estructura orgánica de la universidad.</li> <li>▪ Controlar que los bienes adquiridos por la Universidad cumplan con los requerimientos y especificaciones establecidas por la rectoría.</li> <li>▪ Llevar control de los bienes y servicios adquiridos y expedidos.</li> <li>▪ Revisar y consolidar información sobre el estado de cuentas y cuentas por pagar, para presentarlas al Rector.</li> <li>▪ Desarrollar programas para preservar el buen estado de las instalaciones de la Universidad y salvaguardar los activos. (Reparación y Mantenimiento).</li> <li>▪ Revisar y supervisar lo concerniente a Nóminas, aplicación de salarios, liquidaciones finales, (Cálculo de prestaciones de Ley).</li> <li>▪ Elaborar y remitir a la rectoría, Informe Administrativo Financiero trimestralmente. <b>Continúa siguiente página</b></li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar inventario de materiales de oficina de manera trimestral, base para nuevas solicitudes con base a necesidades del área.</li> <li>▪ Evaluar el desempeño del personal bajo su dirección.</li> <li>▪ Mantener una actitud proactiva frente a la solución de problemas que se presenten en el área y colaborar para que estos se resuelvan de manera ágil y oportuna.</li> <li>▪ Otras que no están enlistadas en la presente ficha, pero que se relacionan con el desempeño de su cargo.</li> <li>▪ Otras que designe el Jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>IV. PERFIL DEL CARGO REQUERIDO</b>	
<b>Educación:</b> Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Administración de Empresas u otras afines, con otros cursos complementarios de especialización. Manejo de Sistemas Contables y Financieros.	<b>Experiencia Laboral:</b> Como mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.
<b>Competencias</b>	
<b>Administrativas</b>	Control directivo, Toma de decisiones, Liderazgo, Organización, Planificación, Comunicación efectiva oral y escrita, Responsabilidad, Creatividad, Iniciativa, Ética profesional, Pro actividad, Manejo de personal, Asesoramiento, Manejo de Recursos Financieros, Generación de ideas, Pensamiento analítico.
<b>Laborales</b>	Conocimiento del cargo, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad. Disciplina, Trabajo bajo presión, Ética profesional, Toma de decisiones, Liderazgo.
<b>Humanas</b>	Excelentes relaciones humanas, Compromiso y sentido de pertenencia, Espíritu de colaboración, Presentación personal, Tolerancia, Espíritu de superación, Calidad humana.

Fuente. Manual de Funciones de la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN Mendoza (2017), pág. 48-49

En relación a estas funciones ya definidas en este documento y como se describieron anterior seria de mucha importancia aplicación de estas funciones, a la vez segregar las incompatibles para un mejor funcionamiento del área.

En el área contable y de acuerdo a la repuesta obtenida por medio del instrumento dirigida al contador general en la pregunta 4 de la entrevista la que refiere.

¿Cuáles son las funciones actuales del área contable?

Respondió y menciona:

- 1- Revisión de ingresos diarios.
- 2- Elaboración de cheques.
- 3- Revisión de soportes.
- 4- Archivar y guardar información.
- 5- Realización de Inventarios.
- 6- Realización de POA del área contable.
- 7- Elaboración y Preparación de estados financieros.
- 8- Conciliaciones bancarias.
- 9- Elaboración de estados financieros para las entidades bancarias.

Las funciones del cargo del área contable ya están definidas por la universidad, estas fueron elaboradas por consultor privado y se especifican para el cargo de contador general las cuales son las siguientes:

TABLA 2 - MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR GENERAL	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> Responsable de Oficina de Contabilidad y Finanzas	
<b>Nivel funcional:</b> Profesional	<b>Dependencia o área:</b> Oficina de Contabilidad y Finanzas
<b>Jefe inmediato:</b> Director Administrativo Financiero	<b>No. de cargos:</b> 1
<b>II. RESUMEN DEL CARGO</b>	
Organiza, orienta y supervisa la actividad contable de la Universidad de acuerdo a las normas y principios de contabilidad y las orientaciones del Director Administrativo Financiero y las políticas de la Universidad.	
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar el Plan Operativo Anual de la Oficina, con base en el Plan General de la Dirección Administrativa Financiera.</li> <li>▪ Establecer los procedimientos que permitan la implantación y mejoramiento continuo del sistema de información de la oficina.</li> <li>▪ Dirigir el proceso de contabilidad de las operaciones de la Universidad en lo concerniente al Plan de cuentas y normas de contabilidad.</li> <li>▪ Elaborar nóminas de pagos a docentes después de cada parcial.</li> <li>▪ Consolidar y presentar a la Dirección Administrativa Financiera los estados financieros.</li> <li>▪ Elaborar Informe Financiero mensual de las sedes Estelí y Matagalpa.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Continúa página siguiente</b></li> <li>▪ Formular, ejecutar e informar al Director Administrativo Financiero, sobre la ejecución del Plan de Acción de la Oficina.</li> <li>▪ Elaborar el presupuesto anual de la oficina.</li> <li>▪ Elaborar estudios de costos de programas implementados por la Universidad, que permitan racionalizar los costos y gastos de la Universidad.</li> <li>▪ Brindar asesoría en la contabilización de los soportes que generan cada una de las áreas que intervienen en el proceso contable.</li> <li>▪ Proponer e implementar procedimientos, que permitan garantizar la uniformidad, confiabilidad, claridad en el registro de las operaciones contables que aseguren la transparencia en dichos procesos.</li> <li>▪ Evaluar el desempeño del personal bajo su dirección.</li> <li>▪ Mantener una actitud proactiva frente a la solución de problemas que se presenten en el área y colaborar para que estos se resuelvan de manera ágil y oportuna.</li> <li>▪ Otras que no están enlistadas en la presente ficha, pero que se relacionan con el desempeño de su cargo.</li> <li>▪ Otras que designe el Jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>IV. PERFIL DEL CARGO REQUERIDO</b>	
<b>Educación:</b> Licenciatura en Contabilidad Pública y Finanzas. Manejo de Sistemas Contables y Financieros.	<b>Experiencia Laboral:</b> Como mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.
<b>Competencias</b>	
<b>Administrativas</b>	Control directivo, Toma de decisiones, Liderazgo, Organización, Planificación, Comunicación efectiva oral y escrita, Responsabilidad, Creatividad, Iniciativa, Ética profesional, Pro activo, Manejo de personal, Asesoramiento, Manejo de Recursos Financieros, Generación de ideas, Pensamiento analítico.
<b>Laborales</b>	Conocimiento del cargo, Calidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad. Disciplina, Trabajo bajo presión, Ética profesional, Toma de decisiones, Liderazgo, Disciplina.
<b>Humanas</b>	Excelentes relaciones humanas, Compromiso y sentido de pertenencia, Espíritu de colaboración, Presentación personal, Tolerancia, Espíritu de superación, Calidad humana.

Fuente. Manual de Funciones Universidad del Norte de Nicaragua, Mendoza (2017), UNN, pág. 50-51

Con relación a estas funciones definidas para el área contable no han sido de aplicación en su totalidad debido a que están dirigidas a un departamento central y que se alimenta otras, bien se aplican en esta área gran parte, aun siendo una

sede regional, si deben existir segregación de funciones debido a que las actividades operativas siempre debe existir quien las supervise y les dé seguimiento de evaluación constante ya que esto no se da en este departamento.

**Determinar los procedimientos de control que rigen actualmente el funcionamiento del área administrativa y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.**

Antes de empezar a enumerar los procedimientos y métodos de control de las áreas esto fue mediante entrevista la cual solo fue recopilación de datos expuestos por el director administrativo en relación a las preguntas número 22 y 23 en las cuales refieren que de acuerdo a los controles que ejecutan así describieron los procedimientos y métodos.

¿Actualmente cuáles son los procedimientos que rigen el funcionamiento del área administrativa?

¿Cuáles son los mecanismos de planeación dentro del área administrativa?

**1- Planificación de las operaciones administrativas.**

Las operaciones se planifican según lo que se determine al evaluar el POA por áreas en las cuales existan necesidades a las que la universidad deberá darle seguimiento y corresponder con las solicitudes.

**2- Elaboración de Presupuestos.**

Para elaborar los presupuestos se toman en cuenta todos los siguientes aspectos de evaluación:

- a) Primeramente, se evalúa el presupuesto del año anterior en cuanto a los cumplimientos.
- b) Se solicita presupuestos por áreas para asignarles partidas económicas en el próximo presupuesto.
- c) Se evalúa cada una de las necesidades presupuestarias y se incluyen según orden de prioridad.
- d) Se revisan los aspectos de orden y exclusividad de cumplimiento para evitar duplicidad de necesidades.

e) Se elabora el presupuesto.

### **3- Elaboración de POA.**

a) El POA institucional se elabora de acuerdo a los POA por área.

b) Se realiza un consolidado general y se elabora un POA institucional.

### **4- Solicitar pagos de Gastos y Compras.**

a) Primeramente, se revisan las solicitudes de pagos, gastos, compras y viáticos.

b) Se les da prioridad a las de mayor necesidad hasta la de menor necesidad.

c) Se revisa los soportes necesarios y la información cualitativa y cuantitativa para determinar el nivel de necesidad y ajustes monetarios.

d) Preparar la solicitud de cheque.

e) Pasar al área contable para que elabore el cheque.

f) El área contable retorna la solicitud de cheque con el comprobante de pago elaborado.

g) Se procede a cambiar el cheque en el banco en caso que sea el gasto o compra menor sino se guarda a su respectivo beneficiario y a tener la disponibilidad del efectivo en caso de gastos y viáticos para pagar y compras sus respectivas facturas.

h) Después de ejecutado los pagos y/o compras si existe un sobrante este se deposita en caja con referencia del cheque.

i) Por último, se envía al área contable para su registro, contabilización y archivo de la información procesada por medio de este documento.

### **5- Elaboración de Planillas y pago.**

a) Se recoge información de cada persona y docente de sus respectivos controles de entradas y salidas.

b) Se revisa y valúa las horas laborales.

c) Se procesa la información de forma individual en el archivo digital.

d) Se cotejan y se imprime.

e) Se preparará la solicitud de pago y se envía a contabilidad.

- f) Se agrega el archivo en Excel para que se termine el cotejo y elaboración del cheque o transferencia de pago.
- g) Se canjea el cheque y se procede al pago.
- h) Se retorna al área contable para su registro, contabilización y archivo de la planilla en original.

#### **6- Reclutamiento de Personal.**

- a) Se apertura plazas de acuerdo a las necesidades de nuevo personal.
- b) Se comunica por escrito las nuevas plazas.
- c) Se reciben los currículos de las personas con interés en la plaza.
- d) Se evalúan los aspirantes y se convocan.
- e) Se selecciona quien reúna el perfil adecuada para la plaza vacante.
- f) Se le realiza contrato de prueba de 1 mes y posterior indeterminado.
- g) Se ubica en su área de trabajo.

#### **7- Manejo de Caja Chica.**

- a) Se solicita al principio del año la reapertura del fondo.
- b) Se realizan pagos mediante autorización del director administrativo, académico y Vice rectoría.
- c) Con solicitudes de viáticos autorizados.
- d) Se llena el respectivo de pago de caja chica.
- e) Se firman los recibos de caja chica con entregue, autorizado y recibe.
- f) Se solicitan reembolsos cuando se haya gastado un máximo del 75% del monto del fondo autorizado.
- g) Se solicita reembolso de caja chica.
- h) Se cambia el efectivo para mantenerlo disponible para su uso.

#### **8- Control de Ingresos.**

- a) Los ingresos se reciben en caja únicamente. Salvo la excepción que el estudiante haya depositado directamente en las cuentas de la universidad.
- b) Los ingresos se entregan en administración para su debido arqueo.

- c) Se revisan según detalle de sistema contra el físico del efectivo entregado.
- d) Se envía a depositar en las cuentas de la universidad.
- e) Se envían a contabilidad con las minutas de depósito para su respectiva contabilización y archivo.

#### **9- Control de inventarios de Materiales de aseo, limpieza y papelería.**

- a) Los inventarios de estos materiales están bajo el control y supervisión del área administrativa.
- b) Todas las compras de este tipo de inventario son según su existencia y necesidad del mismo.
- c) Se elabora solicitud según requerimientos por áreas (estas se anexan a la solicitud).
- d) Se procede a su autorización, revisión, elaboración y compra de estos artículos.
- e) Cuando se adquieren artículos o materiales de oficina o limpieza, estos se reciben en el área administrativa y se ubican en área de resguardo respectiva.
- f) Al momento de descargar artículos o materiales se hacen mediante solicitud realizada por el personal dirigido al administrador.
- g) Se entregan y descargan del inventario conforme solicitud.
- h) Se revisa y coteja los inventarios al menos una vez al mes.

#### **10- Programación de Presupuesto.**

- a) El presupuesto es programado y ejecutado según su orden de prioridad y necesidad, con ayuda de las solicitudes que avalan dicho presupuesto.

#### **11- Revisión de POA de las otras áreas.**

- a) Primero cada área deberá elaborarlo.
- b) Se realiza la evaluación con el responsable del área.
- c) Se evalúan las necesidades y los cambios a darse en el área.
- d) Se da seguimiento al cumplimiento del POA.

## **12- Control y revisión de mora estudiantil.**

- a) Se revisa el estado de cuenta mensual de los estudiantes.
- b) Por cada carrera, turno y año.
- c) Se evalúa los de mayor tiempo de mora.
- d) Se procede a cobro por sección y recordarles la importancia del pago para mantener las carreras que ellos estudian.
- e) Se da seguimiento antes y después de cada examen.

## **13- Control de Becas.**

- a) Se reciben las solicitudes de beca.
- b) Se evalúan en su momento y con los miembros del comité de becas.
- c) Se otorgan las becas y se graban en el sistema.
- d) Se revisan las becas para mantenimiento al terminar cada trimestre.
- e) Si todo está bien al evaluar las notas de los estudiantes se continúa con esta, sino se le notifica y se suspende o modifica.

## **14- Control administrativo.**

- a) Este se mantiene bajo la dirección y administración del administrador.
- b) Siempre está al corriente de las operaciones y que estén marchen como se espera.
- c) Se toman decisiones de orden económico administrativo.
- d) Esta área se encuentra bajo la supervisión de vice rectoría.
- e) Rinde informe solo únicamente a la vicerrectoría.

## **15- Evaluación de desempeño.**

- a) Se practica una vez al año y es generalmente dirigido de acuerdo a sus funciones del cargo.
- b) Se solicita a cada persona que responda las preguntas del documentó de evaluación.

- c) Se analiza y evalúa cada uno de los documentos y se toman decisiones.
- d) Se convoca al personal para dar evaluaciones generales de acuerdo a la evaluación de desempeño.
- e) Se evalúa el POA por áreas.

**Para el área contable** de acuerdo a las preguntas relacionadas con el objetivo 3 de evaluación y con las respuestas obtenidas de entrevista de las preguntas 5,6,7,8 con las cuales respondió de acuerdo a los controles que se llevan para determinar el procedimiento en estos.

Las preguntas se describen según orden:

¿Cuáles son los procedimientos actuales para el área contable?

¿Actualmente cómo se registran las operaciones contables de la institución?

¿Cómo y quien realiza las revisiones de las operaciones contables?

Mencione los procedimientos para la elaboración de estados financieros.

Los controles y sus procedimientos son los actuales:

### **1- Revisión de ingresos diarios**

- a) Se reciben los arqueos de caja de parte de la administración.
- b) Se revisan y cotejan los detalles contra el físico.
- c) Se chequea que este la minuta del depósito según el arqueo y que esto haya sido en las cuentas de la institución.
- d) Se procede al registro, clasificación de ingreso y posterior contabilización en un comprobante de ingresos.

### **2- Elaboración de cheques**

- a) Se recibe la solicitud entregada por el área administrativa.

- b) Se procede a revisar si está completa y con los soportes debidos para el caso de caja chica, planillas y aquellos en los cuales deba existir un soporte o documento.
- c) Se continúa y elabora el comprobante de pago con su respectivo cheque.
- d) Se envía al área administrativa para sus debidas firmas de autorización y liberar el cheque.
- e) Se recibe el comprobante de cheque para su contabilización y registro.

### **3- Revisión de soportes**

- a) Los soportes son todos los documentos que respaldan solicitudes de pagos, gastos o compras.
- b) Se reciben las solicitudes de pagos, gastos o compras.
- c) Las que deben tener documentos se revisan que vengan bien elaborados y autorizados.
- d) En caso de las facturas se revisan que estén contengan los requisitos de ley.
- e) Se da paso a la aceptación y se permite el soporte en un comprobante, sino se solicita el cambio del mismo.

### **4- Archivar y guardar información**

- a) Después de recepcionar la documentación se procede a su contabilización.
- b) Seguidamente se archiva y guarda en el lugar donde corresponda.

### **5- Realización de Inventarios**

- a) Los inventarios son los bienes con los que cuenta la institución para lograr materialmente sus objetivos.
- b) Los inventarios de activos fijos se realizan al menos dos veces al año.
- c) Cuando se revisa los bienes por cada área, se verifica el estado del bien, ubicación, costo del bien, valor actual, cantidades.

- d) Se procede a realizar comparación del inventario anterior en esa área con el actual para valorar los nuevos costos y detectar aquellos bienes que han cambiado de ubicación.
- e) Dar seguimiento esporádicamente a los inventarios.

## **6- Realización de POA del área contable**

- a) El POA del área contable se realiza una vez al año.
- b) Este es solicitado por el área administrativa.
- c) Se realiza según un esquema definido, tomado en cuenta algunos aspectos como: presupuestación, obligaciones con la institución, cambios en el área, mejoras y lo que se necesita para realizar durante el año.

## **7- Elaboración y Preparación de estados financieros**

- a) Antes se deben tener contabilizados y registrados todas las operaciones económicas y no económicas de la institución.
- b) Se procede a pasar a comprobantes de diarios por operaciones, ingresos, compras, gastos y viáticos.
- c) Se registran todas las operaciones y se imprimen para su debido soporte.
- d) Se consolida la información.
- e) Se realiza un comprobante de diario general de todas las operaciones.
- f) Se carga la información en la balanza de comprobación, ER y por último el Balance General.
- g) Se procede a imprimir firmar y sellar.
- h) Se guardan en el área contable.

## **8- Conciliaciones bancarias**

- a) Este es un mecanismo de control de los gastos ocasionados y pagados con cheques y comprende además aquellas operaciones no tangibles propias del sistema financiero bancario.
- b) Se realiza cuando se tiene a la vista los estados de cuenta bancarios.

- c) Se crea un archivo en digital con los datos de los comprobantes de cheques emitidos en el mes anterior.
- d) Se coteja y revisa que todos se hayan cobrado, para aquellos que no fueron cobrados en el mes se incluyen como flotantes.
- e) Aquellas operaciones no relaciones con cheques se deben cotejar con el estado de cuenta y posteriormente registrarlos.
- f) La conciliación bancaria termina cuando está claro la existencia de todas las operaciones bancarias y con saldo según el banco.

### **9- Elaboración de estados financieros para las entidades bancarias**

- a) Esto tiene el mismo proceso de los estados financieros con las excepciones de ser cada seis meses y estos deben ser certificados por un CPA.

Esta sección del objetivo 3 destaca todos los aspectos relativos a los procedimientos utilizados por las área administrativa y contable de la universidad, los cuales se han realizados según las necesidades de estas áreas y de acuerdo en cierta medida a los controles que se ejecutan por los encargados en estos departamentos e intrínsecamente vinculados con ciertos procesos en común como es elaboración de información y documentos soportes.

En el área administrativa pude observar que no todos los procesos son sistemáticos ni en todo momento, sino que se dan de acuerdo al tiempo y espacio en que ocurren.

En el área contable se pudo determinar que los procesos se realizan de acuerdo a como llega la información para procesarse y enviarse el consolidado al área correspondiente para su debida revisión oportuna.

## **Analizar la situación actual del área administrativa y contable en la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN - Matagalpa.**

La situación actual de las áreas administrativas y contable se realizó evaluación tomando en cuenta el análisis implementado para lograr identificar cuatro factores que intervienen estos son: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar o proyectar el futuro de un área de la institución.

Este mecanismo de evaluación permite que se detecte a tiempo fallos en el sistema de procesos de información, así como en las funciones definidas y como estas influyen en el proceso de la toma de decisiones, con el FODA se puede detectar lo descrito en la figura 1.

### **Análisis del FODA**

FODA (en inglés SWOT), es usada para referirse a la herramienta analítica que le permite trabajar con toda la información que posea su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se le conoce como análisis DAFO. (Chiavenato, 2011)

Con este análisis se logra evaluar todas las características que permitan conocer la situación actual de las áreas administrativa y contable de la Universidad del Norte de Nicaragua.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos y en todos los niveles de una institución o empresa y para diferentes unidades de operación.

Este tipo de análisis es muy relevante para obtener un diagnóstico rápido de cómo se desenvuelve las organizaciones, áreas o departamento dentro de una institución o empresa, además de brindar una orientación en el momento de plasmar objetivos y planes de acciones, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la entidad que se analiza.

Figura 1: Con el FODA se podrá detectar:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Las Fortalezas de la institución, los recursos y las destrezas que ha adquirido; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.	<i>Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos, pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.</i>	<i>Las Debilidades de su institución: son aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.</i>	<i>Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.</i>

Fuente: Chiavenato, 2011

Al realizar el análisis de la situación actual de los departamentos se hará en base a los factores que evalúa esta matriz, considerando necesario para la realización de esta matriz, tener conocimientos de factores internos y externos que afecten el desarrollo de la institución en estudio.

### **Factores Internos**

**Fortalezas:** Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan exitosamente, etc. ( Chiavenato, 2011)

Al evaluar las debilidades del área administrativa y contable, se debe tomar solo que le impide a la institución seleccionar e implementar estrategias que permitan desarrollar su misión y visión institucional.

## **Factores externos**

Aspectos que son ajenos al manejo y trabajo interno de las áreas. La parte externa se orienta tomando en cuenta las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el ambiente de desarrollo y trabajo de la universidad. En este espacio de desarrollo se debe tomar en cuenta la capacidad de la universidad y las áreas de evaluación para detectar y aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas que interfieran en el buen funcionamiento de las áreas sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la institución.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, pueden convertirse en fortalezas o amenazas. (Chiavenato, 2011)

Se considera que las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Durante el análisis para evaluar la situación actual de las áreas administrativas y contables de la Universidad del Norte de Nicaragua UNN – Matagalpa, el método de análisis que se tomó en cuenta fue el FODA, permitiendo revelar las condiciones actuales bajo las que operan estas áreas detallando hasta las dificultades que existe en su entorno dentro y fuera de las mismas, dando una variante de que fortalecer en las áreas para hacer de las dificultades y amenazas oportunidades y estrategias que permitan enfocarse en un cambio positivo para las áreas a evaluar.

Tomando en cuenta la respuesta a la pregunta 31 de instrumento entrevista realizado al director administrativo y que se lee así:

¿Qué problemas se han presentado por la falta o ausencia de manual de control administrativo?

El análisis se realizó de acuerdo a estas respuestas y en base a un FODA, el cual se describe a continuación:

**AREA ADMINISTRATIVA:**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1. Responsabilidad dentro de la institución.</p> <p>F2. Utilización de sistema integrado para revisión de la información.</p> <p>F3. Coordinación de los recursos humanos con los que cuenta.</p> <p>F4. Área de revisión general de los procesos financieros y condiciones laborales.</p> <p>F5. Calificada para emitir resultados.</p>	<p>D1. Información no comprensible para todos los actores partícipes de ella.</p> <p>D2. Falta de Dirección.</p> <p>D3. Pueden existir tardanzas en decisiones de las autoridades.</p> <p>D4. Bajo rendimiento por las orientaciones.</p> <p>D5. Falta de cumplimiento en apoyo institucionales.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1. Cambios de personal con capacidad para trabajar como un equipo integrado.</p> <p>O2. Sistema integrado general de todas las operaciones de la institución.</p> <p>O3. Políticas y procedimientos escritos.</p> <p>O4. Considerar los cambios para cumplimiento de la misión y visión institucional</p>	<p>A1. Que la información es susceptible a malas decisiones.</p> <p>A2. Falta de responsabilidad relacionada con procesos operativos.</p> <p>A3. Falta de comunicación.</p> <p>A4. Área con acceso y sin el debido cuidado de la información.</p>

Con relación a este análisis FODA se puede distinguir como debilidades descritas se puede determinar que esto llega a afectar la toma de decisiones debido a los procesos de comunicación, así a la vez a tener dependencia crea la incertidumbre de que ciertos procesos se alarguen y pueden recaer en el defecto de las amenazas que debilitan el proceso operativo del área. Ayuda de manera

significativa en los procesos al momento de tomar decisiones enfocarse en este modelo diseñado para ser un medio al momento de decidir sobre situaciones que requieren atención oportuna en los cambios del área administrativa.

**AREA CONTABLE:**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Disponibilidad de personal capacitado. F2. Disponibilidad de medios tecnológicos. F3. Un solo archivo maestro. F4. Área de elaboración y revisión de la información. F5. Primordialmente el sigilo documental y operacional.	D1. Falta de manejo y capacitación del personal contable. D2. No se toma en cuenta la opinión contable en la toma de decisiones. D3. No se cuenta con un sistema tecnológico integrado. D4. Falta de apoyo para ayudar a establecer controles en la institución.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Creación de cambios y nuevas formas de laborar. O2. Asesoría económica financiera. O3. Que el área contable sea quien evalúe y analice los estados financieros. O4. Variantes en los cambios del entorno laboral.	A1. Falta de comunicación. A2. Sustracción de información para fines externos, ajenos a los intereses institucionales. A3. Ser dependientes de esta área para ciertos procesos operativos. A4. Revisión de información sin el debido proceso.

En el área contable es necesario establecer apoyo por parte de la dirección ya que esta siempre es una fuente de insumos para la toma de decisiones económicas y financieras de la universidad, así también es necesario que esta área sea independiente en relación a como trabajar ya que estar dependiente de otras puede influir en falta de información confiable, además que la información para la toma de decisiones debería estar diseñada solo por el encargado del área y evitar de esta forma datos mal elaborados, ya que esto contribuiría a tomar malas decisiones, que pueden llevar a perder la importancia y valor del área contable.

La toma de decisiones actualmente en la Universidad del Norte de Nicaragua UNN, se establecen sin un debido mecanismo o proceso de seguimiento ya que estas no están normadas por las situaciones eventuales que se pueden presentar al momento de una problemática ajena a las actividades cotidianas.

Respondiendo a la pregunta 6 de instrumento de entrevista dirigida a los miembros asociados en la que se consulta:

¿Menciones los mecanismos actuales para la toma de decisiones?

Estas reuniones para toma de decisiones se realizan bajo el mecanismo de la siguiente forma:

- 1- Se llaman a los miembros tomadores de decisiones.
- 2- Se procede a constatar si todos están para poder establecer el proceso de revisión del problema.
- 3- Se mencionan las situaciones particulares que se abordarán.
- 4- Se procede a escuchar opiniones de los miembros.
- 5- Se llegan acuerdos de decisión.
- 6- Se procede a tomar la decisión.
- 7- Se llena acta de la reunión.

El comité de decisiones está conformado por Vicerrectoría, Dirección Administrativa Financiera, Dirección Académica y miembros de la sede no pertenecientes a áreas de definidas.

Se realizan reuniones periódicas con el fin de mantener al día la información funcional y oportuna de las necesidades de la sede, tomando en consideración la prioridad más que la necesidad, manteniendo el enfoque sobre nuestra visión institucional, más allá de la iniciativa de mejorar estando abiertos a los cambios que se requieren en la institución universitaria para alcanzar en cierta medida los objetivos que se generan en el diseño del plan operativo anual que es punto de enfoque en las reuniones previstas.

## **Proponer un manual de control administrativo y contable para la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa**

Para dar cumplimiento a este objetivo logrado con relación a los demás con base a los resultado relevantes obtenidos en el proceso de investigación, haciendo uso de los instrumentos relacionados al tema de investigación como fueron las entrevistas en forma de cuestionarios, guía de revisión documental, logrando desarrollar y culminar la evaluación de cada de los objetivos que anteceden a este objetivo se realizó una propuesta de manual administrativo y contable para la Universidad del Norte de Nicaragua, UNN – Matagalpa. **Ver anexo 6.**

## **VII. CONCLUSIONES**

A través del procesamiento y análisis obtenido durante el proceso y ejecución de la investigación por medio de los instrumentos valorados como fueron la entrevista en forma de cuestionario a los miembros asociados, administrador y contador de la Universidad del Norte de Nicaragua UNN – Matagalpa, de Matagalpa, me permitió llegar a las siguientes conclusiones vinculadas a los objetivos propuestos:

Los controles administrativos y contable se ejecutan con tareas que permiten trabajar sin un debido documento escrito que soporte dichas actividades de controles ejecutados en las áreas de revisión y esto no permite tener claridad concreta de la sistematización de los procesos.

Las funciones del área administrativa y contable están descritas en su propio manual de funciones más sin embargo estas no se ejecutan en su totalidad debido a que existe incompatibilidad de funciones, las cuales deben estar segregadas para lograr procesos efectivos y sin sesgo de decisión.

Las actividades y los procesos administrativos y contables carecen de procedimientos, políticas de control y desarrollo de estas que contribuyan a fortalecer la buena gestión administrativa contable, en el sentido de estar escritos y definidos, lo que permitirá información más confiable, veraz y relevante y ser un medio de sustento para la buena toma de decisiones.

Se puede detectar que en las áreas evaluadas la falta de interés, responsabilidad e incompatibilidad de funciones ponen en riesgo el buen desempeño de estas áreas y pueden llevar a tener efecto negativo en la toma de decisiones.

La propuesta de un manual nace del análisis de la problemática de que la toma de decisiones requiere de un buen diseño y manejo funcional y estructural de un manual de control administrativo y contable.

Mediante la propuesta de un manual de control administrativo y contable permitirá que se puedan tener estructurados los procesos en cada área y estos logran estar estrechamente vinculados para ser insumos en la toma de decisiones.

Para concluir y dando solución al objetivo general principal planteado como desarrollo de la tesis de investigación y tomando en cuenta la solución a todos los objetivos específicos planteados concluyo diciendo: Existe incidencia de un manual administrativo y contable por las razones siguientes:

- 1- Al tener información a través de un mecanismo de control como es un manual permitirá que al tomar decisiones se eviten gastos no necesarios y por ende ahorro económico.
- 2- Tomando en cuenta la participación de todos los actores tomadores de decisiones se logra consolidar las ideas relacionadas a un problema o situación y se realizara una buena ejecución de decisión.
- 3- Cuando existan inversiones se lograra detectar los pro y contra de esta, así como los beneficios y el tiempo de retorno de la inversión, logrando de acuerdo al panorama de situación actual la decisión mas optima y conveniente para la institución.
- 4- Las compras mayores tendrán un gran cambio si se consideran y se deciden entre todos los asociados.
- 5- Los actores tendrán cambios en su contexto y enfoque para las nuevos mecanismos de toma de decisiones y haciendo uso de este manual y sus procedimientos.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado las conclusiones, valoraciones y análisis de los resultados relacionados al cumplimiento de los objetivos valorando la situación actual de la universidad, su incidencia de un manual, se detalla las siguientes recomendaciones para contribuir al mejoramiento de las áreas administrativa y contable:

1. Que los controles se apeguen a un manual administrativo y contable en el que se describan adecuadamente los mecanismos de control para el funcionamiento de las áreas relacionadas.
2. Actualización de las funciones y responsabilidades específicas del personal del área administrativa y contable con el fin de distribuir las funciones, evitando la incompatibilidad de estas, con el fin de optimizar el tiempo de trabajo.
3. La situación actual de la universidad debe tomar en cuenta recomendaciones que contribuyan que las amenazas y debilidades sean fortalezas u oportunidades para estas áreas, elaborar programas de entrenamiento y capacitaciones continuas al personal de la universidad.
4. Implementar el manual de control administrativo y contable propuesto para evitar errores o desviaciones al momento de la buena toma de decisiones en la universidad.
5. Es de suma importancia para la universidad que se haga conciencia que la toma de decisiones dentro de las áreas requiere siempre del apoyo de todos los trabajadores, ya que esto permite un mejor desempeño, detección de errores, oportunidades y buenas decisiones.

## IX. BIBLIOGRAFIA

Aguirre Choix, R. (2012). La Importancia del control interno en las Medianas y Pequeñas Empresas en México. El Buzón de Paccioli, página 1

Arceda Castellón, S. (2015). Efectividad de los Procedimientos de control interno que se aplican en las áreas de administración y contabilidad en la Empresa Agrícola "Jacinto López" S.A. del municipio de Jinotega durante el año 2014. Matagalpa: Unan Farem Matagalpa. Página iii. Página 26-27, 76-77

Bacallao, H. M. (2009). Génesis del control interno. Revista contribuciones a la economía. [www.eumed.net/ce/2009a/mbh3.htm](http://www.eumed.net/ce/2009a/mbh3.htm), cuba.

Baltodano H. & González R. (2016), propuesta del diseño de un manual de control interno en el área de caja, en la Cooperativa de Proyectos Agropecuarios de Diriamba (COOPAD R.L), durante el segundo semestre del año 2016. Unan Farem Carazo. Página 45-46

Behar Rivero, D. S. (2008). Metodología de la Investigación. Nueva York: Editorial Shalom. Página 17-21

Camacho Olvera, C. (2012). Evaluación del sistema de control interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior. México: Instituto Politécnico Nacional. Página 139

Cambier Marmolejos, E. E. (2015). "Evaluación del cumplimiento del control interno de un departamento de registro de una entidad de estudios superiores basados en técnicas de auditoría interna". Sevilla, España: Universidad de Sevilla. Página 203.

Canos Daros, L. (2009). Toma de decisiones en la empresa: Proceso y clasificación. Sevilla, España: Universidad Politécnica de Sevilla. Página 5

Cantillo , K. S. (2011). Diseño de un manual de procedimientos y funciones para la empresa cartagas, s.a. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena. Colombia, página 27-29

Capote Cordobés, G. (2001). Revista economía y desarrollo, El control interno y el Control. Cuba, página 14-17

Céspedes Llerena, N. G. (2010). El control interno y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa construyendo su casa en el cuarto trimestre 2010. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Página 84

Chiavenato Arao, S. I. (2011) Planeación estratégica Fundamentos y Aplicaciones, McGraw Hill, pagina 162-163

Condo Espinoza, D. (2013). Diseño de control interno administrativo y financiero para la empresa Calicorp, s.a. para mejorar la eficiencia y economía de las operaciones administrativas y contables. Milagro Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Página 248

Continolo G. (1970). Manual de Procedimientos <https://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Procedimientos/2989563.html>, página 1.

Coopers & Librand; (1997). Los Nuevos Conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid: Díaz de Santos, S.A.

COSO 2013, Instituto de Auditores internos, España, Resumen ejecutivo. Pwc, Páginas 3-4.

Duhalt Krauss (2012). Apuntes de Miguel F. Duhalt Krauss A la Administración, <https://www.buenastareas.com/ensayos/Aportes-De-Miguel-Duhalt-Krauss-a/6764282.html>, página 1

Fabela Rodríguez, M. d. (1995). Toma de Decisiones en Administración. México: Universidad de Nuevo León. Página 1-3

Ferreti, M. N. (2002). Control interno y Auditoria. Universidad de la Pampa, Argentina. [www.ulpa.com.ar](http://www.ulpa.com.ar)

Gómez Bastar S. (2012), Metodología de la investigación, editorial red tercer milenio, México, primera edición, página 58-59,84

Gómez B. & Tenesaca, (2012). "Propuesta de elaboración de un manual de control interno basado en modelo coso, aplicado a la gasolinera Milchichig Maira Ángela Flores e Hijos y Cía. Ltda. Del cantón cuenca". Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Página 209-210

González Saavedra, G. (2003). Contabilidad General. Universidad pedro de gante, México. Página 6

Grupo Alve México. (06 de septiembre de 2017). Que son los manuales de Políticas y Procedimientos. México: Boletín Empresarial. [www.grupoalve.com](http://www.grupoalve.com)

Hernández Sampieri R, (2014), Metodología de la investigación. McGraw-Hill, sexta edición, México, página 4-5

Kuhn, T. (1975). Paradigmas y Enfoques de Investigación. Chile: Universidad Cesar Vallejos. Página 1,4

Martínez Ballesteros, M. (2016). Análisis del control interno y su aplicación en la dirección de proyectos, de la alcaldía municipal de Matagalpa (ALMAT), primer semestre 2015. Matagalpa: Unan Farem Matagalpa. Página 96-97

Parrales, Pérez, Salvatierra, (2019), Propuesta de un sistema contable aplicado a la información financiera de cafetería paz de luna, ubicada en la ciudad de León, estudio desarrollado en el período enero – junio 2019, pagina 80.

Ramón Ruffner, J. G. (2004). El control interno en las empresas privadas. Revista de investigación, Perú, volumen No. 22, Paginas 82,84

Rodríguez Valencia, J. (2012). Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos. México: Cengage Learning. 4ta Edición, pagina 5, 12, 60, 61,69-72

Rodríguez Jiménez A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento, Revista EAN No. 82. Colombia, Pagina 187.

Ruiz R. (2007), El Método Científico y sus etapas, México. Página 20.

Sabino Carlos (1992), El proceso de la investigación, editorial panapo, caracas, Venezuela, página 46

Sandoval Bustos, Díaz Vicuña, E. S. (2016). Procesos de toma de decisiones y adaptación al cambio climático. Ambiente y Sociedades, Sao Paulo, Out Des. Página 184-185

Santillana González, J. R. (2010). Sistemas de control interno. Argentina: Pearson. Página 452-455, 457, 462, 474-475

Torres, R. (2017). Incidencia de la implementación de un sistema de control interno en la gestión de granja Santa Marcela en la ciudad de Guadalupe. Trujillo, Perú: Creative Commons reconocimiento. Página 89

Valdivieso Bonilla, J. P. (2015). “Elaboración de un manual de políticas, procedimientos y funciones para el mejoramiento del área administrativa distribuciones disvalbo. Ambato, Ecuador: Universidad Pontificia UCEA. Página 15-16

Valencia López, V.E. (2015). Revisión documental en el proceso de investigación. Colombia, Universidad Tecnológica de Pereira. Página 2

Zambrano R. (2011), Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011. Página 115

# **X. Anexos**

**Anexo 1**

**OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES**

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones (Sub - Variables)</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Instrumento</b>	
Control interno	Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.			¿Usted Sabe o conoce que es un manual de control interno?	Si_____	Director Administrativo	Entrevista	
					No_____			
				¿Existe un manual de control interno Actualmente?	Si_____			
					No_____			
		Objetivos:	Categorías: ■ Operacionales.	¿Se cuenta con normas que permitan controlar la utilización eficiente y eficaz de los recursos de la institución?	Si_____	Director Administrativo	Entrevista	
				■ Información financiera.	¿La información financiera presentada a su autoridad es revisable y fiable en su apreciación administrativa?			Si_____
					No_____			
			■ Cumplimiento.	¿En la institución se cumple con normas y reglamentos que rigen su funcionamiento?	Si_____	Director Administrativo	Entrevista	
				No_____				
		<b>Componentes del control interno según COSO 2013:</b>	<b>Ambiente de Control</b>	¿Se ejecutan procesos de control para las actividades generales de la institución en consecución de los objetivos? Explique	Abierta	Director Administrativo	Entrevista	

			<b>Evaluación del Riesgo</b>	<p>¿Existe Evaluación de riesgos dentro y fuera de la institución?</p> <p>¿Se identifican los riesgos que puedan afectar o intervenir en el alcance de los objetivos institucionales?</p> <p>¿Cuándo existen riesgos que afectan el desarrollo institucional se evalúan oportunamente?</p>	<p>Si____</p> <p>No____</p> <p>Siempre__</p> <p>A Veces__</p> <p>A menudo_</p> <p>Nunca____</p> <p>Si____</p> <p>No____</p>	Director Administrativo	Entrevista
			<b>Actividades de control</b>	¿Se establecen políticas y procedimientos para mitigar riesgos dentro de la institución?	<p>Si____</p> <p>No____</p>	Director Administrativo	Entrevista
			<b>Información y Comunicación</b>	¿Todos los cambios, mejoras, desarrollos, métodos, normas, políticas, son informados y comunicados a los colaboradores y miembros de la institución?	<p>Siempre__</p> <p>A Veces__</p> <p>A menudo_</p> <p>Nunca____</p>	Director Administrativo	Entrevista
			<b>Actividades de Monitoreo</b>	¿Se realizan evaluaciones y monitoreo de las actividades y operaciones de la institución?	<p>Siempre__</p> <p>A Veces__</p> <p>A menudo_</p> <p>Nunca____</p>	Director Administrativo	Entrevista

		<b>Principios</b>	<b>Ambiente de Control</b>  <b>Principios</b> 1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos 2. Ejerce responsabilidad de supervisión 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad 4. Demuestra compromiso para la competencia 5. Fortalece la medición de resultados	¿La institución preserva principios morales y valores éticos? Si_____ No_____ ¿Se supervisa las actividades de la institución? Si_____ No_____ ¿Existe un organigrama funcional dentro de la institución? Si_____ No_____ ¿La institución está comprometida en colaborar con otras universidades? Si_____ No_____ ¿Los resultados obtenidos en logros de objetivos son fortaleza para la institución? Si_____ No_____		Director Administrativo	Entrevista
			<b>Evaluación de Riesgos</b>  <b>Principios</b> 6. Especifica objetivos adecuados 7. Identifica y analiza los riesgos	¿Existen objetivos para evaluar riesgos? Si_____ No_____ ¿Los Riesgos son identificables de manera oportuna? Si_____ No_____ ¿Los riesgos son evaluados? Si_____ No_____		Director Administrativo	Entrevista

			8. Evalúa el riesgo de fraude	¿Se evalúa los riesgos que pueden caer en fraudes?	Si_____		
			9. Identifica y analiza cambios significativos	¿Se logra identificar cambios por no prever o evaluar riesgos?	No_____		
			<b>Actividades de Control</b>		Si_____		
			<b>Principios</b>		No_____		
			10. Selecciona y desarrolla actividades de control	¿La institución posee políticas de control y mitigación de riesgos?	Abierta	Director Administrativo	Entrevista
			11. Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología	¿La institución ha desarrollado actividades de control que permitan mitigar riesgos? Explique	Abierta		
			12. Implementa a través de políticas y procedimientos	¿Cuáles son los tipos de controles actuales utilizados en el área administrativa?			
Toma de Decisiones	El término <b>Toma de Decisiones</b> se referirá a la selección de una alternativa de entre un conjunto de ellas.			¿Se realiza toma de decisiones dentro de la institución?	Si_____	Director Administrativo	Entrevista
				¿Se encuentra normada la toma de decisiones?	No_____	Miembros Asociados	
				¿Todos los miembros asociados forman parte de la toma de decisiones en la institución?	Si_____	Miembros Asociados	
				¿Explique cómo se toman las decisiones dentro de la institución?	No_____		
					Abierta		

			<p>Etapas según el método científico:</p> <p>Identificar el Problema</p>	<p>¿Cuándo se toman decisiones se tiene un esquema definido? Explique</p>	<p>abierta</p>		
			<p>Explicar el Problema</p> <p>Idear las Alternativas Estratégicas</p> <p>Decidir la estrategia</p> <p>Diseñar la intervención</p> <p>Desarrollar la intervención</p> <p>Evaluar Logros</p>	<p>¿Mencione los mecanismos actuales para la toma de decisiones?</p> <p>¿Cuáles son algunos motivos por los que se toman decisiones en la institución?</p> <p>¿Cuándo se toman decisiones se identifica el problema antes de tomar una decisión?</p> <p>¿Cuándo se ha de tomar una decisión como se idean las alternativas propuestas? Explique</p> <p>¿Todos los asociados aportan ideas en la toma de decisiones y son tomadas en cuenta? Explique</p> <p>¿Cuándo se realizan compras por montos altos es sometido a reunión para toma de decisiones?</p>	<p>Abierta</p> <p>Abierta</p> <p>Si_____</p> <p>No_____</p> <p>Abierta</p> <p>Si_____</p> <p>No_____</p> <p>Si_____</p> <p>No_____</p>	<p>Miembros Asociados</p>	<p>Entrevista</p>

Área Administrativa	Administración:			¿Actualmente cuáles son los procedimientos que rigen el funcionamiento del área administrativa? Mencione	Abierta	Director Administrativo	Entrevista y guía de Revisión Documental
	Es la ciencia que norma, regula y orienta a la empresa en su creación, crecimiento y logro de objetivos a través de un proceso que involucra las etapas de: planeación, dirección, ejecución y control, sin excluir las acciones de coordinación.			¿Existen mecanismos de planeación dentro del área de administración?	Abierta	Director Administrativo	Entrevista y Guía de Revisión Documental
				¿Se ejecutan y controlan las actividades administrativas?	Abierta	Director Administrativo	Entrevista Documental
				¿Cuáles son las funciones actuales del área administrativa?	Abierta	Director Administrativo	Entrevista
		Funciones	1. Preparación de presupuestos. 2. Elaboración de Planes Estratégicos 3. Planeación y ejecución de Objetivos institucionales 4. Seguimiento y control de actividades institucionales	¿Se elaboran y preparan presupuestos dentro del área administrativa? Explique	Sí____ No____	Director Administrativo	Entrevista y Guía de Revisión Documental
				¿Se han elaborado planes estratégicos en el área administrativa?	Sí____ No____	Director Administrativo	Entrevista y Guía de Revisión Documental
				¿Cómo se planea la ejecución de los objetivos institucionales?	Abierta	Director Administrativo	Entrevista Documental
				¿Explique cómo se da seguimiento y control a las actividades institucionales?	Abierta	Director Administrativo	Entrevista

				¿Cuándo existen problemas de índole financiero se procede a toma de decisiones?	Si____ No____	Director Administrativo	Entrevista
		Manual Administrativo		¿Existe manual administrativo?  ¿Qué problemas se han presentados por la falta o ausencia de manual de control interno administrativo?	Si____ No____  Abierta	Director Administrativo	Entrevista
		Objetivos de los Manuales Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular la uniformidad.</li> <li>• Eliminar la confusión.</li> <li>• Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones.</li> <li>• Disminuir la carga de supervisión.</li> <li>• Servir de base para la capacitación del personal.</li> <li>• Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.</li> <li>• Presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento.</li> </ul>	<p>¿Cómo se evitan errores o confusiones dentro de la administración?</p> <p>¿Cómo se evita la duplicación de funciones laborales?</p> <p>¿Cómo se ejecutan los procesos de supervisión por parte del área administrativos?</p> <p>¿Explique cómo se realiza evaluación de desempeño por áreas?</p> <p>¿Los gastos tienen políticas independientes?</p> <p>¿Existen políticas de uso y manejo de vehículos institucionales?</p> <p>¿Los gastos tienen políticas de control?</p>	<p>Abiertas</p> <p>Si____ No____</p> <p>Si____ No____</p> <p>Si____ No____</p>	Director Administrativo	Entrevista

<p>Área Contable</p>	<p>Contabilidad: es una disciplina que mide, registra e informa de los hechos económicos ocurridos en la unidad económica que se ha denominado empresa.</p>			<p>¿Existe un manual contable para el registro y control de la información financiera? Si_____</p> <p>No_____</p> <p>¿Se cuenta con un manual de cuentas contables?</p> <p>¿Cuáles son los tipos de controles actuales utilizados en el área contable?</p> <p>¿Cuáles son las funciones actuales del área contable?</p> <p>¿Cuáles son los procedimientos actuales para el área contable?</p>	<p>Abierta</p> <p>Abierta</p> <p>Abierta</p>	<p>Contador General</p>	<p>Guía Revisión Documental</p>
		<p>Funciones de la contabilidad</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contabilizar y registrar todas las operaciones diarias en la entidad.</li> <li>2. Realizar revisiones periódicas a los inventarios.</li> <li>3. Preparar y elaborar los estados financieros.</li> <li>4. Ayuda auxiliar en la toma de decisiones administrativas.</li> </ol>	<p>¿Actualmente cómo se registran las operaciones contables de la institución?</p> <p>¿Cómo y quien realiza las revisiones contables?</p> <p>¿Mencione los procedimientos para la elaboración de estados financieros?</p> <p>¿Cómo se realiza la evaluación de los estados financieros?</p>	<p>Abierta</p>	<p>Contador General</p>	<p>Entrevista</p> <p>Revisión Documental</p>

				<p>¿Cada cuánto se presenta los estados financieros contables?</p> <p>¿Los estados financieros están debidamente autorizados?</p> <p>¿Los estados financieros son revisados y examinados por auditores externos?</p> <p>¿Se practica auditoria externa a la información contable periódicamente?</p> <p>¿Qué tipo de informes contables presenta la contabilidad a las autoridades de la institución?</p> <p>¿Se permitiría un cambio o transición contable a las operaciones financieros de la institución?</p>	<p>Mensual Trimestral Anual</p> <p>Si____ No____</p> <p>Si____ No____</p> <p>Si____ No____</p> <p>Balanza ER BG Notas Flujos de efectivos Otros</p> <p>Si____ No____</p>	<p>Contador General</p>	<p>Entrevista</p> <p>Guía de Revisión Documental</p>
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------------------------------

## ANEXO 2



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA ENTREVISTA

Dirigida a los Miembros Asociados

La siguiente entrevista en forma de cuestionario tiene como objetivo recopilar información necesaria para el estudio y propuesta de diseño de un manual de control para la toma de decisiones en la UNN Matagalpa por parte de las autoridades y sus miembros asociados.

#### I. Datos personales:

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Tiempo de Laborar en la Institución: \_\_\_\_\_

#### II. Preguntas:

Responda de forma personal las siguientes preguntas:

1- ¿Se Realizan Tomas de Decisiones dentro de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2- ¿Se encuentra normada la toma de decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3- ¿Todos los miembros asociados forman parte de las decisiones en la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4- ¿Explique cómo se toman las decisiones dentro de la institución?

5- ¿Cuándo se toman decisiones se tiene un esquema definido? Explique

6- ¿Menciones los mecanismos actuales para la toma de decisiones?

7- ¿Cuáles son algunos de los motivos por los cuales se toman decisiones en la institución?

8- ¿Cuándo se toman decisiones se identifican las situaciones o problemas antes de tomar una decisión?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9- ¿Cuándo se van a tomar una decisión como se idean las alternativas propuestas?  
Explique

10- ¿Todos los asociados aportan ideas en la toma de decisiones y son tomadas en cuenta?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11- ¿Cuándo se realizan compras o servicios por montos altos, esto es sometido a reunión para toma de decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12- ¿Considera usted que el manual de funciones y control interno deberá estar en concordancia con los planes de desarrollo institucional (PEI)?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Opino \_\_\_\_\_

13- ¿Considera de gran utilidad el diseño de un manual de control interno para toma de decisiones acorde a estructura de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## ANEXO



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

### ENTREVISTA

Dirigida al Director Administrativo

La siguiente entrevista en forma de cuestionario tiene como objetivo recopilar información necesaria para el estudio y propuesta de diseño de un manual de control administrativo para la UNN sede Matagalpa.

#### I. Datos personales:

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Tiempo de Laborar en la Institución: \_\_\_\_\_

#### II. Preguntas:

Responda con una X o conteste las siguientes preguntas las cuales estarán divididas en cuatro secciones estas se describen a continuación:

##### 2.1 Contexto general

1- ¿Usted sabe o conoce que es un manual de control interno?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2- ¿Existe un manual de control interno actualmente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3- ¿Se cuenta con normas que permiten la utilización eficiente y eficaz de los recursos de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4- ¿La información financiera presentada a su autoridad es revisable y fiable en apreciación administrativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5- ¿En la institución se cumple con normas y reglamentos que rigen su funcionamiento?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6- ¿Se ejecutan procesos de control para las actividades generales de la institución en consecución de los objetivos? Explique

7- ¿Existe evaluación de riesgo dentro y fuera de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8- ¿Se identifican los riesgos que puedan afectar o intervenir en el alcance de los objetivos institucionales?

Siempre \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_ A Menudo \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

9- ¿Cuándo existen riesgos que afecten el desarrollo institucional se evalúan oportunamente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10- ¿Se establecen políticas y procedimientos para mitigar riesgos dentro de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11- ¿Cuáles son los tipos de controles actuales utilizados en el área administrativa? Mencione

12- ¿Todos los cambios, mejoras, desarrollos, métodos, normas, políticas son informados y comunicados a los colaboradores y miembros de la institución?

Siempre \_\_\_\_\_ A Veces \_\_\_\_\_ A Menudo \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

13- ¿Se realizan evaluaciones y monitoreo de las actividades y operaciones de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14- ¿La institución preserva principios morales y valores éticos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

15- ¿Se supervisan las actividades de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

16- ¿Existe un organigrama funcional dentro de la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17- ¿La institución está comprometida en colaborar con otras universidades?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18- ¿Los resultados obtenidos son logros de los objetivos son parte de la fortaleza institucional?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19- ¿Existen objetivos para evaluar los riesgos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20- ¿Los riesgos son identificables de manera oportuna?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

21- ¿Los riesgos son evaluados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22- ¿Actualmente cuáles son los procedimientos que rigen el funcionamiento del área administrativa? Mencione

23- ¿Cuáles son los mecanismos de planeación dentro del área administrativa? Mencione

24- ¿Cuáles son las funciones actuales del área administrativa?

25- ¿Se elaboran y preparan presupuestos dentro del área administrativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26- ¿Se han elaborado planes estratégicos en el área administrativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27- ¿Cómo se planea la ejecución de los objetivos institucionales?

28- ¿Explique cómo se les da seguimiento y control a las actividades institucionales?

29- ¿Cuándo existen problemas de índole financiero se procede a toma de decisiones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30- ¿Existe un manual administrativo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

31- ¿Qué problemas se han presentado por la falta o ausencia de manual de control interno administrativo?

32- ¿Cómo se evitan los errores o confusiones dentro de la administración?

33- ¿Cómo se evita la duplicación de funciones laborales?

34- ¿Cómo se ejecutan los planes de supervisión por parte del área administrativa?

35- ¿Explique cómo se realiza la evaluación de desempeño por áreas?

36- ¿Qué problemas se han presentado por la falta o ausencia de manual de control interno administrativo?

37 ¿Los gastos de combustibles tienen políticas independientes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

38- ¿Existen políticas de manejo y uso de vehículos institucionales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

38- ¿Sería de utilidad el diseño un manual de control interno administrativo para la institución?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## ANEXO 4



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA ENTREVISTA

Dirigida al Contador General

La siguiente entrevista en forma de cuestionario tiene como objetivo recopilar información necesaria para el buen diseño y elaboración del manual de control interno contable para la UNN Matagalpa.

#### I. Datos personales:

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Tiempo de Laborar en la Institución: \_\_\_\_\_

#### II. Preguntas:

Responda de forma personal las siguientes preguntas:

1. ¿Existe un manual para el control y registro de la información financiera?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Se cuenta con un manual de cuentas contables?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los tipos de controles actuales utilizados en el área contable?
4. ¿Cuáles son las funciones actuales del área contable?
5. ¿Cuáles son los procedimientos actuales para el área contable?

6. ¿Actualmente cómo se registran las operaciones contables de la institución?
7. ¿Cómo y quien realiza las revisiones de las operaciones contables?
8. Mencione los procedimientos para la elaboración de estados financieros.
9. ¿Cómo se realiza la evaluación de los estados financieros?
10. ¿Cada cuánto se presenta los informes financieros contables?  
Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral\_\_\_\_\_ Anual\_\_\_\_\_
11. ¿Los informes financieros están debidamente autorizados?  
Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
12. ¿Los informes financieros son revisados y examinados por auditores externos?  
Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
13. ¿Se practica auditoria externa a la información contable periódicamente?  
Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
14. ¿Qué tipo de informes financieros contables presenta la contabilidad a las autoridades de la institución?  
Balanza \_\_\_\_\_ Estado de Resultados\_\_\_\_ Balance General\_\_\_\_\_  
Notas o Anexos\_\_\_\_\_ Flujo de Efectivo\_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_
15. ¿Se aceptaría la transición contable de registro operaciones actuales a NIIF para Pymes?  
Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
16. ¿Considera de gran importancia el diseño de un manual interno contable integral acorde a las necesidades del área contable?  
Sí \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

## ANEXO 5



### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA GUIA DE REVISION DOCUMENTAL

La siguiente guía de revisión documental tiene como objetivo verificar la existencia de los documentos soportes y de control que rigen el funcionamiento administrativo y contable y operativo.

Se solicitará al administrador y contador documentos para tenerlos a la vista según la siguiente Guía de Observación y Revisión en las áreas detalladas de la UNN Matagalpa.

N°	ASPECTOS A REVISAR	Verificar su Cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	<b>ORGANIZACION:</b>			
	Cuenta la institución con un organigrama			
	Existe misión institucional			
	Se cuenta con visión			
	Existen políticas establecidas por la institución			
	Existen manuales institucionales			
	Existen flujo gramas			
	Reglamento Laboral			
2	<b>LEGALES:</b>			
	Escritura de Constitución			
	Numero RUC			
	Libros Diario y Mayor			
	Estatutos de la entidad			
	Libros de actas			

N°	ASPECTOS A REVISAR	Verificar su Cumplimiento		OBSERVACIONES
		SI	NO	
3	<b>ADMINISTRACION:</b>			
	Existe manual de procedimientos administrativos			
	Mecanismos de planeación			
	Existen presupuestos elaborados			
	Existen planes estratégicos			
4	<b>CONTABLE:</b>			
	Manual Contable			
	Catálogo de cuentas			
	Manual de procedimientos contables			
	Formatos contables			
	Evaluación de estados financieros			
	Se realizan auditoria externa			



Manual Administrativo y Contable  
**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**  
**U N N**



## **ANEXO 6**

### **PROPUESTA**

# **MANUAL ADMINISTRATIVO Y CONTABLE**

# **MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y CONTABLES**

<b>INDICE</b>	<b>PAGINA</b>
Historia Institucional	1
1. Fundamentos de la UNN	2
1.1 Misión	2
1.2 Visión	2
1.3 Valores	2
1.4 Principios	3
1.5 Fines	5
1.6 Objetivos	6
1.7 Competencias	7
2. Introducción	9
2.1 Misión	10
2.2 Creación del área de control interno	10
2.3 Implementación	10
2.4 Funciones	10
2.5 Propósito	11
2.6 Concepto de control interno	11
2.7 Enfoque Institucional	12
2.7.1 Ambiente de Control	12
2.7.2 Evaluación de Riesgo	13
2.7.3 Actividades de Control	14
2.7.4 Información y Comunicación	15
2.7.5 Monitoreo	15
2.8 Amplitud	16
2.9 Alcance	17
2.10 Objetivos del manual de control interno	17
3. Manual para el área administrativa	19
3.1 Objetivo del Manual	19
3.2 Políticas para el área administrativa	20
3.3 Procedimiento para el área administrativa	21
3.3.1 Procedimiento administrativo para el personal	21
3.3.1.1 Desarrollo	22
3.3.2 Procedimiento para cancelación de gastos operativos	23
3.3.2.1 Política	23
3.3.2.2 Desarrollo	24
3.3.3 Procedimiento para gestión de viáticos	25
3.3.3.1 Política	25
3.3.3.2 Desarrollo	26



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Administrativo y Contable

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

3.3.4	Procedimiento para Manejo de cuentas bancarias	27
3.3.4.1	Política	27
3.3.4.2	Desarrollo	28
3.3.5	Políticas y procedimientos para la emisión de cheques	29
3.3.6	Procedimiento para conciliaciones bancarias	30
3.3.7	Procedimiento para el manejo del fondo de caja chica	31
3.3.7.1	Objetivos	31
3.3.7.2	Alcance	32
3.3.7.3	Políticas	32
3.3.7.4	Desarrollo	34
3.3.8	Procedimiento para captación de ingresos	35
3.3.8.1	Políticas	35
3.3.8.2	Desarrollo	36
3.3.9	Procedimiento para anticipos de gastos	37
3.3.10	Procedimiento para realizar compras, adquisiciones y Contratación de servicios	37
3.3.10.1	Políticas	37
3.3.10.2	Desarrollo	38
3.3.11	Procedimiento para activos fijos	39
3.3.11.1	Políticas	39
3.3.12	Procedimiento para uso y manejo de vehículos	41
4	Manual para el área contable	46
4.1	Objetivos	46
4.2	Políticas para el área contable	47
4.3	Alcance	47
4.4	Procedimiento para el área contable	48
4.4.1	Elaboración de estados financieros	48
4.4.2	Los estados financieros	49
4.4.2.1	Procedimiento	49
4.4.2.2	Preparación	50
4.4.2.3	Procedimiento	51
4.5	Políticas contables	52
4.5.1	Objetivos	52
4.6	Manual de control para la toma de decisiones	57

## HISTORIA INSTITUCIONAL

La Universidad del Norte de Nicaragua (UNN), es una entidad de naturaleza privada, sin fines de lucro, creada y sustentada por la Asociación Universitaria para el Ambiente y el Desarrollo (ADUN).

La UNN es una asociación con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía y a la que corresponde el servicio de Educación Superior, a través de sus tres funciones básicas: docencia, investigación y proyección social.

La entidad nació como alternativa para aquellos sectores poblacionales del norte del país para acceder a la educación profesional de calidad y asequible.

### Reseña histórica de la asociación y andar institucional

En **octubre de 1994** se fundó la ADUN con el fin de construir las bases de un proyecto universitario para el norte de Nicaragua; posteriormente se instalan sedes e inician operaciones -transitorias- en Jinotega (1996), Estelí y Matagalpa (1997) y Ocotal (2000).

El **22 de enero de 1999**, la Junta Directiva de la ADUN entregó al Consejo Nacional de Universidades (CNU), la solicitud de autorización de la UNN a través del documento "*Presentación Oficial de la Universidad del Norte de Nicaragua ante el CNU 1999*". Este es la primera acción oficial en torno a la creación de la Universidad y el documento representa el primer Proyecto Institucional.

El **26 de septiembre de 1999** en sesión No. 26-99, el CNU autorizó el funcionamiento de la UNN.

El **22 de noviembre del 2000**, en base al Decreto de la Asamblea Nacional, A.N. No. 2716, publicado en la Gaceta No. 222, el estado de Nicaragua otorgó la personalidad jurídica a la Asociación Universidad del Norte de Nicaragua, sin fines de lucro, de duración indefinida y del domicilio en la ciudad de Estelí.

El **30 de julio de 2001**, a través de la Gaceta No. 143, se publica el Estatuto de la Asociación Universidad del Norte de Nicaragua.

Solorzano J., 2017. Página 2 , Proyecto Educativo Institucional

### 1.1 Misión

La **Universidad del Norte de Nicaragua** es una institución de educación superior, autónoma, de servicio público, gestión privada y sin fines de lucro, cuya misión es contribuir al desarrollo humano sostenible del norte del país a través de la formación, investigación y proyección social de calidad con una perspectiva de identidad nacional y arraigo local.

### 1.2 Visión

La **Universidad del Norte de Nicaragua** es una institución líder en los territorios del norte con reconocimiento nacional por su alta calidad docente, pertinencia curricular, vocación de servicio y transdisciplinariedad del conocimiento.

### 1.3 Valores

La UNN asume, como parte de su filosofía fundacional, los siguientes valores que sirven de guía para la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo; así como para orientar el comportamiento rutinario de la comunidad universitaria.

- **Identidad.** Tenemos conciencia y conocimiento de la historia y características sociales, culturales y económicas del país y autóctonas locales lo cual es básico para la comprensión de las necesidades, expectativas y aspiraciones de la sociedad nortea.
- **Humanismo.** Asumimos una actitud que enfatiza el valor de la naturaleza, cualidades y necesidades del ser humano a nivel individual y colectivamente en la búsqueda del desarrollo pleno de sus capacidades.
- **Cristianismo.** Integramos el amor a Dios, a nuestros semejantes y a la Tierra como parte fundamental de nuestro quehacer en la búsqueda de la verdad, la justicia y la paz con una opción preferencial por los pobres.
- **Inclusividad.** Atendemos las necesidades de aprendizaje de jóvenes y adultos con énfasis en aquellos grupos vulnerables a la exclusión social sin distinción de raza, fe, condición socio-cultural u otras preferencias.
- **Calidad.** Aseguramos los mejores resultados en las funciones universitarias atendiendo las características de los grupos de interés, factores del entorno y diseño curricular con una orientación a la evaluación y mejora continua.

- **Participativo.** Animamos a que los educandos intervengan de forma decisiva en todos los momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Justicia.** Velamos por el respeto, dignidad, igualdad, equidad y flexibilidad en la toma de decisiones en base a las normas y políticas establecidas.

3

#### 1.4 Principios

La UNN promulga y reconoce los siguientes Principios:

- a) Es una Institución de inspiración cristiana, respetuosa de la libertad de conciencia y de creencias, que sustenta su actuación en los principios constitucionales de libertad, justicia, igualdad, democracia; en el respeto irrestricto a los derechos humanos, en la defensa y promoción de la paz.
- b) Asume como fundamento de su actividad los principios de autonomía al servicio del bien común, con plena libertad académica, así como la libertad de expresión, asociaciones profesionales, culturales y recreativas de la comunidad universitaria en general. Así se proclaman y garantizan estos principios:
  - La libertad de cátedra, de investigación y estudio, de acuerdo con la Misión, Objetivos y el marco de los estatutos y reglamentos de la Universidad.
  - La autonomía académica, administrativa y financiera, acordes con el plan estratégico, el presupuesto oficial, las políticas y normativas académicas y administrativas de la Universidad.
  - La libertad de difusión del pensamiento, de producción y creación artística, humanística, científica y técnica.
  - La igualdad ante la Ley y la Institución de todos los miembros de la comunidad universitaria, quienes no podrán ser objeto de ninguna discriminación.
  - El derecho a la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en la labor común de los objetivos de la Universidad, a través de las vías establecidas en sus estatutos y reglamentos.
- c) De manera conjunta con la sociedad civil, entidades del Estado, organismos no gubernamentales e instituciones crediticias, financieras y donantes, tanto nacionales como internacionales, propiciará la promoción de las condiciones indispensables para que el acceso ciudadano a sus servicios académicos y el desarrollo de sus programas, sean reales y efectivos con libertad e igualdad para toda la población que los solicite.

- d) El Principio de libertad académica se concreta en las libertades de cátedra, de investigación y de estudio:
- La libertad de cátedra asegura a cada profesor la máxima independencia de criterio y de su expresión en el cumplimiento de su función docente. Esa libertad de cátedra se sustentará en el derecho que todo alumno posee a ser informado de acuerdo con los programas académicos oficialmente establecidos, y con rigor científico sobre aquellas tesis o teorías que el profesor declare no compartir.
  - La libertad de investigación garantiza el derecho de cualquier miembro de la Comunidad Universitaria a conocer y participar en las líneas y programas de investigación de la Institución, desarrollando sus aportes sin otras limitaciones que las regulaciones administrativas y económicas establecidas para cada proyecto o programa.
  - La libertad de estudio implica el derecho de los alumnos a integrarse en los Centros, las especialidades y disciplinas de su preferencia, con observancia y respeto de las normativas y regulaciones que la Universidad establece, así como también su derecho a participar de forma activa y crítica en el proceso de su propia formación intelectual y científica.
- e) El principio de transdisciplinariedad garantiza la dimensión universal de la ciencia, la técnica y la cultura, mediante la interrelación continuada de investigadores y docentes de los diversos ámbitos, en aras de una producción científica globalizadora y no únicamente sectorial, y de una docencia que permita una visión de conjunto del saber humano.
- f) El principio de pluralismo ideológico garantiza, en todas las actividades de la Universidad del Norte de Nicaragua, el respeto a las diferentes creencias e ideologías. Ningún acto académico de naturaleza religiosa o ideológica tendrá carácter de oficial.
- g) El principio de la relación con el entorno exige la apertura a las manifestaciones culturales de la Región y el diálogo con los agentes sociales, a fin de colaborar en la dinamización del desarrollo económico y del bienestar social de sus pueblos. Esta relación se entiende sin menoscabo de la dimensión de universalidad que corresponde a todo saber universitario.”

## 1.5 Fines

Son fines esenciales de la UNN los siguientes:

- a) Proporcionar formación y preparación en el nivel superior de la educación, fundamentalmente para aquellas actividades profesionales o técnicas que requieran la aplicación de conocimientos y métodos científicos, o para la creación artística.
- b) Fomentar mediante la investigación, la generación, desarrollo, transmisión y crítica de nuevos conocimientos de la ciencia, de la técnica, de las artes y de la cultura, en función de servicio a la sociedad en la satisfacción de sus necesidades educativas, científicas, culturales y profesionales.
- c) Formar al profesorado universitario, dentro de las competencias y posibilidades de la Institución.
- d) Colaborar en la mejora y desarrollo del sistema educativo nacional, contribuyendo a la educación continua y permanente en el ámbito de su competencia.
- e) Acoger, defender y promover los valores sociales e individuales que le son propios, tales como la democracia, el estado de derecho, justicia social, libertad, la paz, el pluralismo, el respeto de las ideas y el espíritu crítico, así como la búsqueda de la verdad. Le corresponde fomentar y potenciar la tolerancia y el diálogo como forma de relación entre los pueblos y grupos sociales.
- f) Asumir como propia, fomentar y apoyar a través de su labor educativa y científico-técnica, la defensa, preservación, conservación y utilización racional de los recursos naturales y del medio ambiente.
- g) Impulsar la igualdad, movilidad y promoción social de los miembros de la sociedad.
- h) Proporcionar a los profesionales el acceso a la información y al perfeccionamiento de los avances de la ciencia, de la cultura y de la técnica.
- i) Brindar apoyo científico, técnico y artístico al desarrollo social y económico de nuestro país, así como también para el mejor conocimiento y difusión de los valores que constituyen el patrimonio y la identidad cultural de nuestra nación y región particular.

- j) Promover la extensión y proyección de la cultura universitaria al servicio de la educación, recreación y fomento del desarrollo social en la comunidad nacional y local.
- k) Declarar que la enseñanza, el estudio y la investigación son las principales funciones de la Universidad para el cumplimiento de los fines mencionados.

6

## 1.6 **Objetivos**

Constituyen objetivos de la UNN los siguientes:

- a) Desarrollar su oferta académica a través de diversas modalidades, programas y servicios de impacto en el entorno natural, económico y sociocultural, con la intención de facilitar los recursos humanos calificados y el conocimiento científico y tecnológico requerido para el desarrollo socioeconómico y cultural de la nación, y de la región del norte de Nicaragua en particular.
- b) Brindar alternativas de educación superior a sectores poblacionales del norte del país, quienes por diversas razones se ven imposibilitados para acceder a dichos servicios educativos, a fin de potenciarles como agentes facilitadores y multiplicadores en los procesos de desarrollo social.
- c) Formar técnicos y profesionales desde una perspectiva de identidad nacional, con arraigo regional y valores cristianos, procurando la formación integral de la personalidad humana y la comunicación social, como premisas para un desarrollo social sostenible y sustentable.
- d) Sustentar su trabajo académico e institucional a partir de la realidad y dinámica económica, técnica, política, cultural y social en los territorios del norte del país, en aras del fortalecimiento y desarrollo de los sectores medios de la producción, la utilización racional de los recursos naturales, así como la defensa, preservación y conservación del medio ambiente.
- e) Constituir la Universidad en un foro social para el estudio y el debate de las ideas, hechos y realidades de la región del país, contribuyendo a la defensa y fortalecimiento de la democracia y el estado de derecho, la tolerancia, la cooperación y la convivencia pacífica, a través de la comunicación social, la difusión del conocimiento de los avances científico-técnico y humanistas, así como también de la divulgación interactiva sobre la gestión de los gobiernos locales y de los gobiernos e instituciones de la sociedad civil en general.”

## 1.7 Competencias

La UNN, en base a sus propios estatutos y leyes de la República, tiene las siguientes competencias:

- a) La creación de sus Estatutos y de los proyectos de reforma total o parcial de los mismos.
- b) La elaboración y aprobación de las normas de desarrollo de los Estatutos y de cualesquiera otras dictadas en su ejecución.
- c) La elección, designación y remoción de los órganos de gobierno y administración, así como la aprobación del procedimiento correspondiente.
- d) La elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes.
- e) La fijación y modificación de sus plantillas docentes y administrativas.
- f) La selección, formación y promoción del personal docente e investigador y de administración y servicios, así como la determinación de las condiciones en que han de desarrollar sus actividades. De acuerdo con sus planes de desarrollo y posibilidades institucionales, de manera especial procurará el perfeccionamiento de su profesorado, tanto en el contenido específico de las disciplinas científicas, como en los métodos y técnicas de enseñanza.
- g) La elaboración y aprobación de sus planes de estudio e investigación.
- h) La gestión de fondos de ayuda para el estudio, la investigación y prestaciones de carácter social.
- i) La organización y prestación de actividades de extensión universitaria, desde las potencialidades y posibilidades de sus proyectos, programas académicos, líneas y convencidos de colaboración interinstitucional, tanto a nivel nacional como internacional.
- j) La organización de actividades culturales y deportivas.
- k) La gestión académica y financiera para la creación, mantenimiento y desarrollo de estructuras específicas que actúen como soporte de la investigación, de la docencia y la proyección social de la Universidad.

- l) La admisión, régimen de permanencia y verificación de los conocimientos de los estudiantes.
- m) El otorgamiento de títulos, grados y diplomas u otras distinciones de carácter académico u honorífico.
- n) El establecimiento de relaciones con otras instituciones académicas, culturales o científicas, nacionales o extranjeras.
- o) Cualquier otra competencia necesaria para el adecuado cumplimiento de sus fines, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.”

Solórzano J., 2017. Página 9-13. Proyecto Educativo Institucional

## CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

9

### 2. Introducción

El control interno es muy importante para la funcionabilidad, confiabilidad, adaptabilidad y procedimientos adecuados para las áreas administrativas, contable y de toma de decisiones de la Universidad del Norte de Nicaragua.

El **MANUAL DE CONTROL INTERNO** servirá para establecer políticas y procedimientos para ser aplicados para la adecuada protección de todos los bienes y activos propiedad de la Universidad. El buen manejo y control de los recursos humanos y decisiones, aseguran la confiabilidad de la información financiera, el registro adecuado y la presentación de los estados financieros, además de evitar fraudes, lograr la eficiencia y eficacia operativa y funcional del personal administrativo y contable.

El Manual de control interno es un instrumento que la Universidad debe implementar para tener un sistema contable y administrativo altamente confiable, y soporte en la toma de decisiones, a la vez de estar preparado y actualizado en relación a características particulares del entorno y el vivir diario institucional, será un medio de orientación, guía y consulta a las distintas áreas de la institución desde su enfoque general administrativo y contable y al personal involucrado en sus funciones en particular, principalmente en el cumplimiento de acciones y prevención de irregularidades.

Este manual también sirve de referencia a la función de auditoría externa, comparando lo actuado con las normas y políticas establecidas.

Un elemento importante e indispensable son las personas que laboran en esta entidad y son la parte esencial del buen funcionamiento de este manual de control, de ellos dependerá la correcta aplicación y ejecución de este considerando la existencia de funciones y división del trabajo según su asignación de puesto laboral y contratación, todo esto con el fin de reducir errores y evitar en lo posible debilidades en los procesos de control de las operaciones administrativas y contables. Se debe cumplir con estas normas emanadas y establecidas, dar seguimiento y control a las operaciones contables de que éstas se realizaron conforme lo establecido, así como la evaluación del área administrativa a través de evaluaciones de puestos, funciones, control, evaluación del desempeño y toma de decisiones.

## 2.1 Misión

La misión que se establece a través de este manual de control interno es que sea de interés y beneficio en común para la institución y sus empleados que laboran, y contribuir a que la Universidad alcance un mayor rendimiento en sus operaciones a través del buen uso y manejo de los recursos que se generan por medio del ingreso de los aranceles estudiantiles y la distribución del mismo para lograr la auto sostenibilidad sustentable y económica, y el buen actuar en la toma de decisiones.

## 2.2 Creación de área de control interno

Es de interés que exista un área de control encargada de implementar, ejecutar, dar seguimiento y evaluación del buen desempeño del manual administrativo, contable y de control interno.

## 2.3 Implementación

La implementación del presente manual requiere el apoyo de la Vice rectoría, Direcciones, Administración y Jefes de áreas. De manera en que la información fluya en todo el entorno y no entorpecer el buen funcionamiento. Además lograr que el personal de cumplimiento a las normas contenidas en el presente manual. Es necesario establecer una adecuada coordinación de las áreas involucradas, coordinadas por la Vicerrectoría, en función de aplicar, vigilar y evaluar las políticas y normas de control interno aprobadas.

## 2.4 Funciones del área de control interno

Dentro de las funciones realizará las siguientes acciones: revisiones, observaciones, señalamientos sobre deficiencias detectadas, identificación de problemas, evaluación de desempeño, seguimiento de control operativo y funcional, así como brindar recomendaciones pertinentes y oportunas a los casos de perjuicios y que afecten el buen funcionamiento y la imagen institucional.

Además de ser responsable de las mejoras, observaciones, cambios de actuación, adaptaciones en pro de mejora funcional y desempeño, también hacer modificaciones a estas normas y manual de control interno las autoridades superiores, de tal forma que la buena práctica de este permita no poner en riesgos los activos y bienes de la institución.

Esta área de control interno será la responsable de la evaluación permanente de la aplicación, mejoras, alcance y funcionamiento.



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual de Control interno  
**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**  
**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

## 2.5 Propósito

Para comprobar si la organización está cumpliendo en alcanzar los objetivos institucionales y planes estratégicos se debe contar con manual administrativo y contable para que estos sirvan de guía y orientación sobre las actividades y su forma correcta de hacerlas, además de ser un medio de control en todo el actuar de las personas que intervienen dentro de la institución con el fin de lograr los objetivos trazados.

Todos los manuales tienen un propósito de ser un instrumento de ayuda a la administración para el buen funcionamiento operativo y financiero, y alcanzar el máximo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la institución lograr la eficiencia en la ejecución del trabajo por áreas, obteniendo los más altos beneficios en menos tiempo, menor esfuerzo y al menor costo. Servirá de guía fuente sobre cómo realizar las tareas funcionales de la institución.

## 2.6 Concepto de control interno

El control interno es un proceso que está diseñado para ser realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de la entidad universitaria, cuyo objetivo fundamental es el de proporcionar seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales en las siguientes categorías:

1. **Efectividad y eficiencia en las operaciones:** Se orienta a los objetivos básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
2. **Confiabilidad de la información financiera:** Se relaciona con la preparación de los estados financieros publicados confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, tales como excedentes o déficit obtenidos, informados públicamente a los interesados.
3. **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

4. **Regulaciones del personal y eficacia de los recursos:** se refiera a cumplimiento de reglamentaciones internas de personal y al buen uso de los bienes y recursos con que cuenta la institución universitaria para satisfacer el buen desarrollo de las operaciones.

## 2.7 Enfoque institucional del Control interno

Será enfocado en el marco de principios establecidos y definidos por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission*, COSO 2013, en aspectos tales como los que se indican:

### 2.7.1 Ambiente de Control

- a) Esta Universidad tiene un alto compromiso con la sociedad, medio ambiente, integridad, valores éticos y cristianos.
- b) La Administración tiene la responsabilidad de supervisar el control interno y debe estar informando a la Vicerrectoría o dirección académica de las situaciones que requieran decisiones oportunas o aspectos de aplicación de sanciones.
- c) La UNN cuenta con una estructura organizacional y administrativa definida por miembros asociados de la institución y establecida como marco de referencia con nivel de autoridad y responsabilidad. **Ver organigrama**

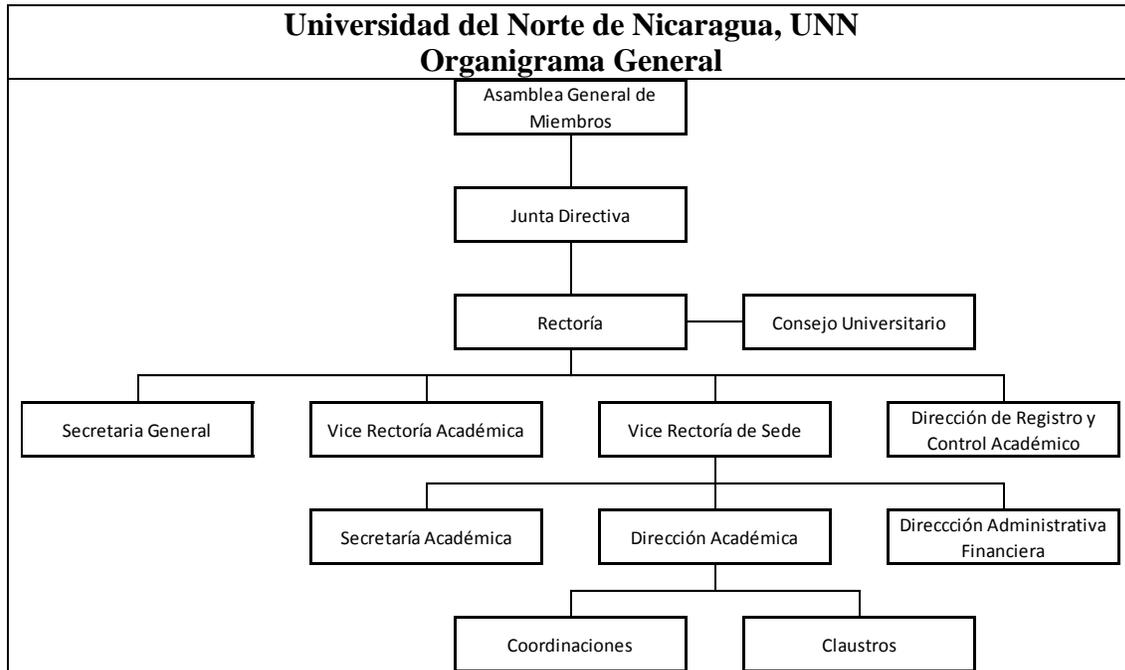


**UNN**  
Mi Universidad

Manual de Control interno  
**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**  
**U N N**



**UNN**  
Mi Universidad



- d) Dentro de las decisiones en relación al personal la entidad se esfuerza en el compromiso de seleccionar, capacitar, especializar al personal con o sin experiencia, formando además de profesionales, empleados con decisiones de aprender y formar actitudes de capacitación profesional personal.
- e) La Universidad procura evitar el desempleo y liquidación del personal promoviendo la retención del mismo para contribuir en el desarrollo del bienestar social y familiar, está comprometido con la responsabilidad de la aplicación y ejecución de normativas de control.
- f) La Universidad está comprometida con la retención estudiantil ya que esta de cara al servicio que brinda para formar profesionales y no para tomar decisiones que comprometan el desarrollo de la misma a través de las deserciones estudiantiles; incentivando y promoviendo la educación con beneficios y responsabilidad para costear el beneficio del servicio prestado.

### 2.7.2 Evaluación de Riesgo

- a) La Universidad procurara que cada actividad diaria cuente con objetivos estratégicos claros y precisos que permitan identificar y evaluar los riesgos que pudiesen afectar el logro eficaz sin sacrificar esfuerzos y gastos innecesarios.

- b) Cuando un riesgo se detecta oportunamente conlleva a que la toma de decisiones sea efectiva y se creen respuestas para evitar un fallo con daños costosos.
- c) Crear conciencia al personal sobre factores que pueden generar problemas y por ende procurar tomar precauciones para evitar el mal funcionamiento organizativo.
- d) Promover a través de la dirección general las auditorías internas y externas para evaluar el buen desempeño, aplicación y cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos y se procure identificar y evaluar los efectos que trae consigo los cambios en este manual de control interno de la institución.

### **2.7.3 Actividades de Control**

- a) La Vicerrectoría y la Dirección Administrativa Financiera tomarán las providencias oportunas y de decisiones con la finalidad de contrarrestar y mitigar riesgos de cumplimiento, desempeño y materiales necesarios para mantener los niveles aceptables de satisfacción de cada una de las actividades diarias que se desarrollan en la institución.
- b) Estos procedimientos se estarán reglamentando serán de conocimiento de las autoridades y personal involucrados en el proceso de evaluación y cumplimiento del mismo.
- c) La Vice rectoría, Dirección Administrativa y el área Contable deberá evaluar el presupuesto anual contra lo ejecutado para valorar los aspectos con mayor relevancia.
- d) La Dirección o dependencia encargada de la vigilancia será la Vice rectoría la cual establece la adecuada segregación de funciones con un entorno en que los empleados cumplan con sus funciones respectivas.
- e) Revisión periódica de los inventarios de activos fijos y del material solicitado para uso diario y de ejecución de actividades que contribuyan al buen desarrollo de las operaciones diarias.

#### 2.7.4 Información y Comunicación

- a) La Vicerrectoría establecerá los mecanismos de divulgación de información que es de interés para los empleados, docentes y estudiantes.
- b) La información que se ha de revelar deberá haber sido evaluada, revisada y aprobada para su divulgación.
- c) La forma de comunicación de la información a revelar o difundir en el momento esta deberá ser en hoja común y en los lugares visibles (murales y otros), estos deberán contener:
  - a) A quien(s) se dirige
  - b) De parte de qué dirección se envía
  - c) Referencia motivo de la información a comunicar
  - d) Vigencia de la información
  - e) Firma y sello

#### 2.7.5 Monitoreo

- a) La Vicerrectoría y la Dirección Administrativa Financiera como entes reguladores de los procesos administrativos designara el área de Monitoreo y supervisión para la revisión y evaluación del manejo del presente manual de control interno.
- b) El área de supervisión asignada por la dirección tendrá como funciones:
  - 1- Atender los asuntos de interés para informar las situaciones relevantes que requieran atención oportuna.
  - 2- Establecer el buen funcionamiento del manual de control interno.
  - 3- Velar por el cumplimiento y ejecución del presente manual.
  - 4- Informar situaciones en las cuales se violente dicho manual y puedan generar deficiencias en el cumplimiento de este manual.
  - 5- Mantener constante vigilancia dentro y fuera de la institución para lograr que el cumplimiento de las políticas y procedimientos emanados por este manual de control interno se realizan según lo normado.
- c) Se establecerá o designará un área de monitoreo de las actividades del presente manual de control interno, e informar para determinar:
  - ✓ Si existe el control directo de la gestión organizacional.



**UNN**  
*Mi Universidad*



**UNN**  
*Mi Universidad*

- ✓ Si se cuenta con información adicional para las auditorías internas o externas.
- ✓ Velar por que si realicen una auditoria externa anual para la evaluación del buen funcionamiento institucional esta esté en concordancia con los parámetros establecidos y según las normas vigentes que regulan este tipo de revisión documental.
- ✓ En caso de hallazgos que se detecten, según su magnitud de interés o afectación, estos deberán ser informados a la Vice rectoría en su momento de percepción.
- ✓ Velar por el cumplimiento, ejecución y evaluación del buen funcionamiento del manual control interno.
- ✓ Realizar evaluaciones de cumplimiento.
- ✓ Contribuir al desarrollo de áreas de trabajo de detección y evaluación de riesgos.
- ✓ Ayudar a minimizar y mitigar las áreas de riesgos.

## 2.8 Amplitud

El manual de control interno no está limitado a lo establecido y normado por este, sino que tomara en consideración la inclusión de manuales, reglamentos y políticas que se diseñaran según su necesidad para la funcionabilidad, operatividad y normatividad de las diferentes áreas. Este es un manual de procedimientos y políticas de las actividades que comprende el área administrativa y contable y la toma de decisiones.

El control interno permitirá la funcionabilidad como parte de los procesos y estará incorporado a la estructura administrativa, contable, recursos humanos y toma de decisiones para el buen desempeño y uso de los bienes y activos de la institución, su ejecución oportuna y eficaz para minimizar el consumo de recursos y gastos generados en las actividades diarias dando paso a las respuestas para solucionar problemas y evitar costos innecesarios.

Para llevar control interno no es suficiente poseer un manual con normas, políticas y procedimientos, es necesario la intervención humana de cada área o dirección como responsable de la realización y ejecución del mismo. La Vice rectoría, Dirección Administrativa, Dirección Académica y los demás miembros asignados de la universidad serán los responsables de la implementación, seguimiento, evaluación y decisiones emanadas por las evaluaciones sistemáticas de la buena implementación de este manual con el fin de una mejora continua.

Los colaboradores en cada área, dependencia o dirección son los que establecen los mecanismos de control que dan seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales. El control interno brindara un grado bajo seguridad razonable sobre el cumplimiento de los procesos, existen riesgos y limitaciones inherentes que están



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual de Control interno

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

asociadas a todo sistema de control, principalmente cuando dependemos de decisiones asociadas a opiniones en la toma de decisiones que pueden ser erradas.

17

## **2.9 Alcance**

El presente manual de control interno se ha diseñado para el uso exclusivo del área de administración y contabilidad y la toma de decisiones, este permitirá que las operaciones, funciones, procesos, tareas y responsabilidades sean funcionales y que las actuaciones en los puestos de trabajo sean conocidas, tales como: preparación, elaboración y análisis de la información financiera, evaluación de desempeño, funciones, competencias, custodia y el buen uso adecuado de los bienes y activos de la institución y lograr mantener la información documental de las áreas y su manejo con sigilo, ya que esta permitirá tener oportuna y confiablemente la información que se proporcionarán para ser consideradas en la tomas de decisiones.

Las propuestas de normas, políticas y procedimientos contenidas en este manual son de aplicación obligatoria, por lo que el área administrativa en este momento deberá planificar el proceso de ejecución del manual, cuidando que las adaptaciones y cumplimiento del mismo para alcanzar los objetivos que marca el presente manual. Esto con el propósito primordial de trabajo. Bajo un contexto de orientación para el buen desempeño y desarrollo de la actividad laboral en la institución, optimizando el uso de tiempo y recursos disponible para las actividades.

## **2.10 OBJETIVOS DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO**

Dentro de los objetivos que se persiguen con el control interno son:

- a) Obtener información oportuna, confiable y sustentable como herramienta indispensable para la toma de decisiones.
- b) Procurar la protección y manejo correcto en el uso y conservación de los recursos financieros, activos fijos, materiales y equipos de oficina, equipos de aulas de clases como pupitres, pizarras, mesas y sillas y cualquier otro bien propiedad de la institución.
- c) Promover la eficiencia organizativa institucional para alcanzar lo comprendido en su Misión, Visión, Objetivos, Metas y Planes.
- d) Promover que las acciones institucionales se desarrollen en el marco de las normas legales y reglamentarias.



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual de Control interno

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

- e) Contribuir en el buen funcionamiento y aplicación del reglamento interno del trabajo, funciones de los empleados, planes estratégicos y normativas institucionales con el objetivo de alcanzar mayor eficacia y mejora institucional.
- f) Servir como medio e instrumento de capacitación e inducción al personal administrativo y contable sobre como ejercer sus funciones y responsabilidades adecuadamente en la institución.

18



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Administrativo  
**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**  
**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

# **MANUAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA**

### 3. MANUAL PARA EL AREA ADMINISTRATIVA

19

El presente Manual administrativo, tiene como objetivo fundamental facilitar la función administrativa de la institución para cada uno de aquellos procesos con mayor importancia.

Será necesario velar por que las políticas y procedimientos descritos en el presente manual se cumplan y estos descansaran en la Vice rectoría, Dirección Administrativa y área contable. La aplicación del Manual es de carácter obligatorio para todo el personal de la organización.

#### 3.1 Objetivo del Manual Administrativo

Los objetivos que se persiguen con la elaboración del presente manual administrativo se encuentran los siguientes:

- a) Capacitar a los empleados de la institución aspectos como visión, misión, objetivos, funciones, políticas y procedimientos, etc.
- b) Precisar el buen desempeño de las funciones y la relación con las unidades administrativas para desligar responsabilidades, evitar y detectar errores.
- c) Ser un medio de participación, orientación e integración a los empleados de nuevo ingreso, para lograr su incorporación a las distintas funciones que se le asignen.
- d) Ser un medio para el desarrollo de análisis y revisión crítica sobre ciertos procesos contables y administrativos de la institución como un medio de respuesta oportuna a la toma de decisiones.
- e) Constituye un enfoque de determinación para detectar posibles errores que afecten la toma de decisiones.
- f) Ser una base en el análisis después de realizadas las labores, logrando mejorar los procesos, procedimientos y adaptación a las nuevas modificaciones de formas de trabajo y desempeño.
- g) Proporcionar información que sirva en la planificación presupuestaria y para la toma de decisiones en cambios o reformas institucionales.
- h) Mejorar la eficiencia de los empleados en las responsabilidades para evitar los fallos y errores materiales y desempeño de sus funciones.

### 3.2 Políticas para el área administrativa

- La universidad estará en función de manuales de políticas y procedimientos que permitan enfocarse en sus operaciones y actividades según sus planes y normativas institucionales.
- El Vicerrector y la Dirección Administrativa deberán solicitar copia de las operaciones o movimientos relativos a procesos o solicitudes que tengan que ver con decisiones institucionales.
- Para la contabilidad y su registro se utilizarán los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y en concordancia con los movimientos que se realizan diariamente y todo cambio en sus políticas deberán ser aprobadas por la instancia superior.
- Los depósitos del efectivo recaudado como origen de los ingresos por las transacciones en caja se realizarán diariamente, es decir los ingresos de hoy depositados al día siguiente, a excepción de los fines de semana que estos se depositaran a más tardar el día martes de la siguiente semana.
- Se deberá mantener un monto en Caja Chica no mayor al 75% de lo dispuesto para este fondo con el fin de evitar constantes reposiciones.
- Establecer reuniones mensuales de todos los departamentos con el fin de evaluar el trabajo de cada área esto para coordinar y evaluar los planes a fin priorizar y dar soluciones efectivas a situaciones de afectación al desempeño institucional en general.
- Preparar y presentar los presupuestos y planes operativos anuales en el mes de diciembre con evaluación para el año siguiente.
- Procurar que en la institución exista un buen flujo del sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus objetivos, proyectos educativos y planes operativos y estratégicos.
- Los pagos y/o cancelaciones a proveedores prestadores de la adquisición de algún bien o servicio se realizarán con cheque solicitado por la administración, revisado por la contabilidad y autorizado por Vice rectoría o en su defecto a quien se designe como autorizante en caso de no estar el vicerrector.
- Los servicios ofertados por la institución se realizan en todo tiempo por el personal en general para brindar al usuario calidad y calidez en el ambiente institucional, uso

y manejo de la información y servicio prestado para el buen funcionamiento de la universidad.

21

- Los ingresos deberán ser recibidos exclusivamente en el área de caja, o dependencia administrativa en caso de estar cerrada dicha área, los arqueos los realizará el área de administración y se entregará la información del arqueo con detalles y recibos revisados, su numeración y montos según sistema y arqueo al área de contabilidad para su posterior registro y contabilización.
- La recuperación de los aranceles por servicios prestados deberán ser mensualmente según fechas establecidas por la administración y con comunicación anticipada a los estudiantes en pregrados, postgrados y maestrías.
- El manejo de la morosidad deberá ser revisada mensualmente para su recuperación y semanal para su evaluación, con el fin de evitar que el ingreso solo fluya más en tiempos de exámenes y con los altos índices de morosidad, esto permite manejar el efectivo más cómodamente.
- La contratación del personal administrativo estará a cargo de la Vice rectoría en propuesta por el área de Recursos Humanos o la Dirección Administrativa.
- Todo reposo del trabajador será según lo normado por el Ministerio del trabajo y establecido en el reglamento aprobado y en concordancia con lo establecido por el seguro social.

### **3.3 Procedimientos para el área Administrativa**

Las disposiciones aquí contenidas son de observancia obligatoria dentro de la entidad y los aspectos no previstos, serán considerados y resueltos por la Vice rectoría de la sede. Los procedimientos son los siguientes:

#### **3.3.1 Procedimiento Administrativo para Personal**

1. Para obtener un buen control sobre el actuar del personal en general, deberá realizarse un expediente para cada empleado, asignándole un orden según se asigne en administración y establecer un formato de datos generales.
2. Cualquier asunto con relación a situaciones del personal será resuelto por el área de Recursos Humanos, Administrador y Vicerrector y cuando se trate de despedir, se debe informar por escrito las razones y porque la decisión.

3. Será necesario realizar evaluación de desempeño a los empleados al menos una vez al año y sus resultados archivarlos en los expedientes laborales.
4. En el mes de diciembre se cancelará a todos los empleados el aguinaldo que les corresponde de acuerdo a la ley en materia laboral y cualquier otro incentivo otorgado por la dirección general.
5. Como política institucional se pagará la liquidación de prestaciones laborales en un plazo no mayor a lo establecido según la ley laboral 10 diez posterior al último día laborado en la institución.
6. Todo empleado de nuevo ingreso deberá pasar por un período de prueba no menor de un mes.
7. Las sanciones que ameriten cualquier tipo de decisión estará sujeta al reglamento interno de trabajo de la institución.

#### **3.3.1.1 Desarrollo**

1. Al ingresar un nuevo empleado deberá llenarse todos los documentos requeridos y necesarios para dar validez a su contrato y se completará el expediente según lo solicitado.
2. El contrato de trabajo deberá ser resguardado en el expediente personal, por revisiones posteriores o auditorias, este debe estar en dos ejemplares uno en poder del empleado y otro en su archivo personal dentro de la institución.
3. En el mes de marzo deberán modificarse todas las retenciones de salario a todos los empleados sujetos del mismo para reportarse el cambio según lo establecido por los aumentos de salarios.
4. El archivo del empleado deberá contener todas las notificaciones o sanciones de asuntos vinculados a sus funciones, control de vacaciones, citas médicas y pago de prestación o liquidación de prestaciones laborales.
5. Todos los permisos que soliciten los empleados a cuenta de vacaciones o salario deber realizarlos por medio de carta escrita dirigida o informar al área de Recursos Humanos y copia al área de Administración y estos se solicitarán con un máximo de 3 días de anticipación.
6. Para un eficiente control de pagos a los empleados en concepto de pago de sus prestaciones se llevará control sobre estos en planillas o en documento donde se ejecute el pago.

7. Control de vacaciones para derecho de uso y goce de las mismas se elabora un detalle de cómo se darán y a cuánto tienen derecho al fin de cada semestre o año entregando una copia al empleado y la otra en el expediente personal de cada empleado.

8. Cuando se contrate por servicios profesionales o técnicos, el pago por concepto de honorarios, será necesario establecer en el contrato que no tienen derecho a prestaciones laborales por ser de forma temporal y sin presencia total en la institución, se solicitara como documento de soporte para su pago una factura por parte del contratado o documento interno de la institución.

### **3.3.2 Procedimiento para cancelación de gastos operativos**

Para el debido trámite desde su iniciación hasta la cancelación de los gastos se establecerán lineamientos generales para el registro y control de estos gastos en el proceso la persona responsable de revisión, registro y contabilización estarán a cargo del área de contabilidad.

El área de administración será la responsable de la solicitud de pago de gastos de operación y la ejecución de estos.

#### **3.3.2.1 Políticas:**

El área de contabilidad mantendrá control sobre las pólizas vigentes de la institución tanto seguro de vida, incendios y de vehículos y cualquier otra más a favor de la institución y su operatividad.

Todos los gastos de operación deberán ser conforme lo presupuestado o bien justificados sino estaban contemplados en el presupuesto, posteriormente deben ser aprobados por el vicerrector de la sede o en su conjunto por los miembros asociados.

Todos los documentos recibidos para ser pagados producto de operaciones institucionales (facturas, recibos, Boucher, etc.), se deben revisar que estos contengan los datos correctos de la institución y los datos legales según la ley de concertación tributaria para ser sujetos deducibles y reconocidos en los estados financieros.

La administración debe comprobar que el egreso sea correcto y congruente en relación a las unidades, precio y calidad del bien y/o servicio solicitado según la necesidad para la que se solicita.



**UNN**  
*Mi Universidad*



**UNN**  
*Mi Universidad*

El área de contabilidad deberá verificar que los gastos para cancelarlos estos vengam autorizados por la vicerrectoría o a quien en su defecto designe.

24

Se considerarán como gastos operativos todos aquellos establecidos y presupuestados en el presupuesto anual, estos serán los servicios básicos (agua,

luz, teléfono, celulares, alquileres y arrendamientos, internet, tren de aseo, mantenimientos de edificios y aires acondicionados, entre otros), pagos al personal (planilla quincenal, mensual a docentes, viáticos, giras de campo, entre otros), mantenimiento de vehículos, compras de papelería y útiles de oficina y materiales de limpieza, así como los que se determinen según su necesidad.

El área de contabilidad archivara todos los documentos originales de las operaciones realizadas y producto de todas las transacciones originadas a través de solicitudes de cheques o retiros para pagos en dólares.

Deberá mantenerse y resguardarse en el área de contabilidad y con un buen control toda la información sobre las obligaciones de la institución con el fin de evitar la duplicidad y errores materiales o para evitar el incumplimiento de estas y de índole bancaria, sobre cualquier otra deberá tener control el área de administración.

### **3.3.2.2 Desarrollo**

1. El Contador General al momento de recibir documentos para pagos a través de comprobantes de cheques deberá revisar la correcta sumatoria y el total según lo solicitado.
2. Según el monto y el tiempo de vencimiento de gastos, si estos han sido pagados con tarjeta de crédito, el Vicerrector decidirá si el pago será realizado por medio de cheque o pago a través del fondo de caja chica.
3. El área de Administración solicitará al contador general la elaboración del cheque para pago de factura, recibos o comprobantes de egresos y detallando todos los gastos y el monto a cancelar.
4. El contador general revisa la solicitud de cheque y verifica, suma y revisa que el pago solicitado corresponda a gastos o adquisición de equipos o materiales propios de la institución.
5. El contador general deberá verificar que la solicitud de cheque y su comprobante elaborado sea autorizado por vicerrectoría y que se haya verificado y constatado los gastos a cancelar.



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Administrativo

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

6. Una vez autorizado y firmado el comprobante de cheque este procede a ser entregado o enviado a pagarse a quien corresponda.

7. Los gastos menores ocasionados mediante el fondo de caja chica deberán tener previa autorización para ser cancelados caso contrario deberán ser aprobados por el administrador, todo para mantener un buen control y uso del fondo de caja chica de forma eficiente.

8. Después de emitido y pagado un comprobante de cheque este deberá regresar al área de contabilidad en un lapso no mayor a 3 días posteriores a su elaboración para proceder al registro y revisión final, salvo excepciones.

9. El área de contabilidad es la encargada del registro y conserva de los comprobantes y documentos cancelados para ser contabilizados en el sistema o forma de contabilización.

10. Ningún pago de combustible será sujeto de cancelación si este no viene autorizado y justificado de forma precisa y según control del uso de este en operaciones de la institución, evitar justificación general, además de que la factura de combustible deberá contener fecha, nombre de la institución, placa, cantidad de litros, monto pagado.

### **3.3.3 Procedimientos para gestión de viáticos**

Mediante mecanismos y lineamientos generales para el uso, manejo, pago y control de gastos relacionados con viáticos utilizados para desarrollar las actividades propias de la institución por el personal administrativo, académico y asociados.

Será toda aquella persona que mediante la autorización solicita el viatico este deberá cumplir con las políticas descritas en este manual.

#### **3.3.3.1 Políticas**

1. Se entenderá como viáticos los siguientes conceptos: Alimentación, transporte y hospedaje.

2. El pago de viáticos se realizada mediante el fondo de caja chica, siempre que este no exceda el monto de los C\$ 500.00 córdobas netos, caso contrario será sujeto ser solicitado mediante cheque.

3. La aprobación de los gastos por viáticos deberá ser aprobados por Vicerrector detallando monto(s), según el formato establecidos por administración con firma del solicitante, firma y sello de quien aprueba.



**UNN**  
*Mi Universidad*



**UNN**  
*Mi Universidad*

4. El área de administración será la responsable de proporcionar el pago de los viáticos solicitados o a quien en su defecto designe.

5. El personal a quien le sea autorizado un viático y este no se utiliza debido a causas justificables este debe reintegrarse y deberá entregarse a la persona quien lo entregó y verificar la anulación del recibo por pago de este concepto. Si este no es regresado deberá ser deducido de planilla si no se ejecutó su utilización.

6. Los viáticos otorgados al personal para el caso de hospedaje este deberá contener la factura del local en el cual se alojó y cumpliendo con la forma legal de este documento (pie de imprenta, ruc, nombre de propietario, número de factura) y a nombre de la institución.

7. El valor del transporte asignado a toda persona (empleado o asociado de la sede) por cualquier tipo de movilización o traslado en el país, departamentos o municipios será determinado según tabla establecida y manejada a criterio por el área de administración.

8. El monto por gasto de combustible deberá ser dentro de los procedimientos o formas de entrega y pago por la administración, además de tener en cuenta que para los vehículos de la sede será de acuerdo a la ficha técnica de dichos vehículos o camionetas y con la medida kilómetro recorrido por cada litro de combustible y para los casos en que el personal utilice su propio vehículo para traslados o gestiones propias de la institución se entregará una tarifa de combustible establecida por administración.

9. Los pagos de viáticos a personal externo de la institución como invitados, auditores, consultores, estos serán contabilizados como viáticos en el gasto de docente o administrativo según sea el caso y este deberá tener aprobación con antelación por parte de la Vice rectoría y ser solicitados en cheque o del fondo de caja chica.

### **3.3.3.2 Desarrollo**

1. Los viáticos de gestión diaria no tendrán una presupuestación con anticipación, salvo cuando estos sean de gestiones en las que se involucran más de 5 empleados y de continuidad estos se deberán presupuestar y luego ser solicitados para su cancelación mediante solicitud de cheque.

2. El administrador financiero autoriza el gasto de viáticos anticipadamente según solicitud de formatos existente para este fin y se cancelarán según su monto del fondo de caja chica o solicitud de cheque respectivamente.

3. El área de contabilidad elaborará los cheques por solicitudes de viáticos revisando que la solicitud haya sido aprobada previamente.

4. El área de contabilidad entrega los cheques elaborados al departamento de administración para la entrega y cancelación o reintegro de los mismos.
5. Todos los documentos que contengan solicitudes de viáticos deberán estar firmados para dar validez de entrega y uso del viático.
6. El área de contabilidad clasifica cada operación contable de viáticos y registrarlo según el catálogo de cuentas para su clasificación en el gasto correspondiente.

### **3.3.4 Procedimientos de Manejo de Cuentas Bancarias**

Establecer los procedimientos para el registro y control de las operaciones bancarias y transacciones contables que se realizan en la institución en el manejo y utilización de fondos de las cuentas bancarias mediante emisión únicamente de cheques o retiro de la cuenta de dólares del banco en que la institución maneja sus fondos de efectivo.

En el alcance de este procedimiento será tratara operar las transacciones desde que se recauda, ingresa, se emite y se cancela todo cheque preparado para dar paso al registro de las transacciones de las operaciones que se realizan de cada cuenta bancaria.

El contador general es el responsable de registrar todas las transacciones y movimientos originados por operaciones bancarias y generar las conciliaciones de los estados de cada cuenta de la institución. El área administrativa es responsable de cumplir en las necesidades y requerimientos para la ejecución de emisión de cheques.

#### **3.3.4.1 Políticas**

1- Los documentos originales que son soportes de las operaciones vinculadas a la emisión de cheques deberán ser archivados en el área de contabilidad como destino final después de su conciliación, y estar de fácil acceso para revisiones o consultas en momentos necesarios.

2- Los registros de la información contable relacionada con la emisión de cheques y el registro de estos comprobantes serán de al menos 10 años según la ley de concertación tributaria en cuando al resguardo y disponibilidad de la información financiera para revisiones o auditoria por las entidades que requieran presentación de estos en fiscalizaciones.

3- Todo gasto que se realiza en la institución deberá estar documentado y justificado.

- 4 -Toda transacción por operaciones contables de cuentas bancarias estas se harán revisando el gasto y enviándolo a la cuenta contable correspondiente.
- 5- Las notas de débito y crédito deberán ser entregadas al área de contabilidad para su registro contable correspondiente.
- 6- El Administrador será el responsable de solicitar la autorización para pagos en usos de las cuentas bancarias.
- 7- Toda cuenta bancaria deberá estar a nombre la institución y evitar una visión distinta al medio externo.
- 8- Se manejarán cuentas bancarias en moneda nacional córdobas y en moneda extranjera dólares.
- 9- El área de contabilidad tendrá la responsabilidad de ordenar y remitir la información necesaria clara y precisa de las cuentas bancarias y su estado actual diariamente, desglosando ingresos, egresos y los saldos disponibles para toma de decisiones.
- 10- Todos los cheques que se emitan deberán tener las firmas autorizadas mancomunadas para la cancelación de estos.
- 11- El manejo de las chequeras estará a cargo de área de contabilidad en resguardo responsable del contador general.
- 12- El contador general preparara mensualmente las conciliaciones bancarias de cada cuenta de banco, contra los estados de cuenta emitidos y enviados por el banco con la fotocopia de la respectiva tarjeta de ahorro. Las conciliaciones se entregarán al administrador para su debida aprobación en conjunto con los estados financieros estas en los anexos se reportarán.
- 13- Los ajustes o partidas contables que resultaren de las conciliaciones deberán estar justificadas con explicación aclaratoria y necesaria para su entendimiento general.

### **Desarrollo**

1. El contador general verificara los pagos a ser realizados como motivo de gastos o compras a realizar.
2. El contador general clasificara cada operación o transacción contable conforme el catálogo de cuentas y su clasificación.



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Administrativo

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

3. El contador general deberá verificar la sumatoria y cantidad de efectivo por el gasto a cancelar.
4. El contador general realizara la transacción en la información contable y aplicara la cuenta correspondiente en base al documento de soporte entregado para su debido registro.
5. El contador general generara los reportes de información financiera que se le soliciten: estados financieros mensuales, reporte de disponibilidad de efectivo por cuentas de ahorro en córdobas y en dólares, entre otros.
6. El Administrador Financiero revisa los estados financieros, los firma y envía a Vice rectoría para su debida autorización.

29

### **3.3.5 Políticas y Procedimientos para la emisión de cheques**

Las políticas de este instructivo se crean con el fin de regular la emisión de cheques, de tal forma que éstas se lleven a cabo de una manera consistente durante todo su proceso.

Las políticas son las siguientes:

1. Las cuentas serán utilizadas para pagar todo tipo de gastos o compras en moneda nacional o extranjera de la institución.
2. Se utilizará comprobantes de pago con su respectivo cheque, los que tendrán un orden numérico correlativo y con firmas mancomunadas. Para tener validez este solo podrá ser firmado por dos de las tres firmas autorizantes (Vicerrector, Director Académico y/o Director Administrativo).
3. En el comprobante de pago deberá quedar las firmas de elaboración, revisado, autorizado y recibido en su caso para tener validez, esto para ser registrado.
4. Todo cheque que se emita debe estar debidamente soportado por facturas, recibos, Boucher u otro documento que justifique la naturaleza del gasto o compra.

Las facturas deben contener los siguientes atributos:

- a. Impreso el nombre "FACTURA".
- b. Número de factura.
- c. Pie de imprenta
- d. Nombres y apellidos del propietario y/o nombre comercial, teléfono.



**UNN**  
*Mi Universidad*



**UNN**  
*Mi Universidad*

- e. La fecha de emisión del documento o factura y que corresponda al período en que se liquida o cancela.
- f. Dirección del negocio o establecimiento.
- g. El número RUC)
- h. Descripción de la adquisición de compra o servicio.
- i. Valor total incluido o no el IVA.

5. Todo cheque anulado deberá ser marcado o ponerle la leyenda anulado únicamente por el contador y ser archivado en su respectivo correlativo para mantener el control numérico de estos.

6. No deben emitirse cheques post fechados ni entregar en blanco.

7. Todos los cheques sin utilizar deberán estar en resguardo en la oficina de contabilidad.

8. Para ser entregado el cheque al beneficiario de este se debe obtener la firma en el recibido y su respectivo número de cedula como constancia de haberlo recibido en caso de ser una persona jurídica su respectivo Boucher de pago o documentos soportes.

12. Todo cheque deberá quedar archivado en orden correlativo y con sus respectivos soportes y separados por mes según corresponda.

13. Después de recibido un cheque ya entregado al beneficiario este pasara al área de contabilidad para su debida contabilización y registro según el catálogo de cuentas y la distribución y aplicación contable correcta.

14. Cuando se realiza un pago por servicios o compras estos deberán tener plena satisfacción por el servicio comprado o bien adquirido.

15. Si la compra o gasto es mayor a unos mil córdobas netos (C\$ 1,000.00) deberá existir su debida constancia de retención como deducción al pago que realizo, siempre que este no esté sujeto a la misma.

18. Los pagos serán efectuados de martes a viernes de 8 de la mañana a las 5:00 de la tarde y los sábados de 8 de la mañana hasta el mediodía.

### **3.3.6 Procedimientos para Conciliaciones Bancarias**

Las cuentas de ahorro bancario son utilizadas para operaciones propias de las actividades de la universidad, se requiere que estén siempre debidamente conciliadas bajo las siguientes políticas:

1. Los estados de cuenta serán recibidos por el contador o por la administración en su defecto, el contador revisará que los cheques devueltos no hayan sido alterados, para el efecto firmará el estado de cuenta en señal de que todo está cotejado debidamente por el departamento de contabilidad.
2. Se deberán conciliar mensualmente los saldos de las cuentas bancarias contra el saldo de los estados de cuenta bancario.
3. Las conciliaciones se harán según el formato diseñado por contabilidad.
4. Los ajustes que surjan se harán durante la conciliación para su debido registro entres estos pueden estar: notas de débito y crédito, emisión de chequeras, intereses corrientes indexación monetaria.
5. Las conciliaciones llevarán las firmas de quien la elaboro como es el contador y el autorizado o revisado por el administrador financiero.
6. Los cheques que se encuentren flotantes por más de seis meses deberán ser revisados e investigado para su debido seguimiento y verificación de la falta de cobro y en todo caso deberá comunicarse con el beneficiario del cheque.
7. Todo cheque elaborado para ser entregado y que este permanezca por más de 3 semanas sin ser retirado, deberá ser anulado si está durante el mes en que se emitió, caso contrario esperar no más de tres días posteriores al cierre del mes actual y deberá procederse nuevamente a la elaboración de este.
8. Las conciliaciones bancarias ya autorizadas y revisadas deben ser archivadas en forma ordenada junto al estado de cuenta bancario. Los cheques devueltos por el banco se adjuntarán o adherir al comprobante de pago como constancia del pago del mismo.

### **3.3.7 Procedimiento para Manejo del fondo fijo de Caja Chica**

El objetivo financiero de este fondo de Caja Chica es cubrir gastos y compras menores y normales para la operatividad diaria de la institución y que estén vinculado a su giro. Este estará a cargo de quien designe el responsable de la dirección administrativa financiera.

#### **3.3.7.1 Objetivos**

Establecer los lineamientos generales para el manejo y control del fondo de caja chica por las personas designadas por la dirección administrativa financiera.

### 3.3.7.2 Alcance

Desde la solicitud de cheque para disponibilidad de caja chica hasta la liquidación de gastos relacionados con este movimiento.

**Responsable:** Administrador Financiero - Responsable del fondo de caja chica deberá cumplir las actividades descritas en este procedimiento.

El área de contabilidad será la responsable de verificar y registrar cada gasto en el cheque que se realizó su debido reembolso.

### 3.3.7.3 Políticas

Se establece un fondo de Caja Chica de C\$ 5,000.00 (Cinco mil córdobas netos), los cuales deben rotar como mínimo cuatro veces hasta un máximo de siete veces al mes, caso contrario revisar esta política. Dicho fondo podrá ser incrementado según análisis y revisión por la máxima autoridad de la institución que es el Vice – Rector de sede.

La persona responsable de la custodia de los fondos de caja chica será quien designe el área de administración financiera.

El fondo de caja chica, debe liquidarse según los formatos de detalles de egresos y con su respectiva solicitud de cheque y reembolsando los gastos en su mes respectivo y no en el siguiente.

Se establece un límite máximo de pago con el fondo de caja chica de C\$ 500.00 (Quinientos córdobas netos), los pagos mayores a dicha cantidad y menor a C\$ 600.00 estos deberán ser autorizados, caso contrario elaborar su respectiva solicitud de cheque.

Todos los documentos que soporten gastos realizados por medio del fondo de caja chica, deben ser revisados y autorizados por la administración antes de ser incluidos para ser reembolsados.

Se aceptarán como soportes facturas o recibos simples por gastos de papelería y útiles, materiales de oficina, viáticos, refrigerios, compras varias, material de aseo y limpieza entre otros y que sean necesarios para el buen funcionamiento diario de la institución.

La solicitud de reembolso de fondos de caja chica será cuando se haya gastado hasta un monto equivalente al 70% del fondo, y deberá realizarse su respectiva solicitud de cheque.

La persona que está encargada de este fondo deberá mantener en orden todos los soportes y documentos del manejo de este efectivo para que cuando se realicen arqueos por el contador se haga sin retraso o demora.

Los cheques a emitir por reembolso de gastos de caja chica este deberá ser a nombre de la persona encargada de este fondo fijo.

El responsable a cargo de este fondo antes de cancelar una factura debe verificar que contenga:

- a. Impreso el nombre "FACTURA".
- b. Número de factura.
- c. Pie de imprenta
- d. Nombres y apellidos del propietario y/o nombre comercial, teléfono.
- e. La fecha de emisión del documento o factura y que corresponda al período en que se liquida o cancela.
- f. Dirección del negocio o establecimiento.
- g. El número RUC)
- h. Descripción de la adquisición de compra o servicio.
- i. Valor total incluido o no el IVA.

Las facturas o recibos deberán ser correspondientes al gasto que se realizó en el mes que se está contabilizando.

El detalle de reembolso de gastos de este fondo deberá contener el listado de los documentos que se presentan, en orden cronológico por fecha, nombre del beneficiario o proveedor concepto y valor dela compra. Todos los reembolsos antes de ser solicitados para sus respectivos reembolsos estos deberán ser revisados y autorizados por la administración, sino no se incluirán en el reembolso.

El contador general efectuará arqueos periódicos de caja chica, por lo menos una vez al mes y de cualquier otro fondo de efectivo, sin previo aviso, dejando evidencia del cumplimiento de su obligación, para lo cual se elaborará un respectivo formato de aqueo de este fondo.

No se autorizará pago de este fondo por las siguientes operaciones siguientes:

- a) Reembolso por montos mayores a lo autorizado
- b) Compra de repuestos para vehículos
- c) Préstamos a funcionarios
- d) Pago de salarios
- e) Compra de licor o productos no propios del gasto común
- f) Compra de bienes o gastos que no sean objetivos de la institución.

- g) Pago de facturas que contengan borrones, manchones o alteraciones
- h) Pago de facturas elaboradas con lápiz de grafito
- i) Pagos sin la razón en el reverso de quien autorizo y para que se utilice
- j) Pagos de facturas que no estén a nombre de la institución
- k) Cambio de cheques

Las liquidaciones de gastos deben llevar las firmas de las personas que participaron en el proceso siguiente:

- a. Elaboración: persona responsable del fondo
- b. Revisión: Contador, quien verificará que todas las transacciones están soportadas y conforme lo que dispone este manual y las leyes vigentes en el país.
- c. Autorizado: Vice - Rector

Contabilidad archivará los documentos que acompañan la solicitud de reembolso de caja chica, en forma correlativa y cronológica.

#### **3.3.7.4 Desarrollo**

1. El área de administración financiera designa al responsable del fondo de caja chica y el monto a manejar.
2. El responsable del fondo deberá mediante solicitud de cheque la apertura, reembolso o cancelación del fondo con su debida autorización.
3. Cuando el gasto ha sido revisado y autorizado, quien solicito entrega el respectivo comprobante al responsable del fondo.
4. Cuando se necesite realizar compra o gasto deberá llevarse un vale de autorización de la administración para la entrega de dicho efectivo y entregar el respectivo documento de compra al responsable.
5. El responsable de caja chica después de verificar el monto disponible del fondo y según lo establecido en el manual este procederá a realizar la respectiva solicitud para reembolso de dicho monto gastado, cuando corresponda.
6. Se debe detallar en el documento de liquidación de gastos de caja chica número de documento, fecha, descripción del gasto y monto pagados para realizar su respectiva solicitud de cheque.
7. El responsable del fondo llevara la respectiva solicitud al área contable para su debida elaboración de cheque, adjuntando los documentos de soporte (facturas, recibos, etc.).



**UNN**  
*Mi Universidad*



**UNN**  
*Mi Universidad*

8. Contador general revisa los documentos recibidos, si todo está correcto elabora el cheque y lo envía a la administración.

9. Después de entregado el cheque este se devolverá al área de contabilidad para su debido registro.

### **3.3.8 Procedimientos para Captación de Ingresos**

Son todos los recursos que ingresan por caja y banco a la universidad según su giro económico, este será por pago de aranceles de estudiantes, aranceles y pagos de programas de (Pregrado, Postgrado y maestrías, Diplomados y otros servicios estudiantiles) proporcionados por la universidad.

Las políticas aquí creadas con la intención de coordinar, dirigir y registrar los ingresos obtenidos en la universidad, de tal forma que se lleven de manera consistente y apegada a los criterios que beneficien a la institución, y a la vez permitan efectividad y eficiencia en dichas transacciones, siendo las siguientes:

#### **3.3.8.1 Políticas**

1. Cuando se perciban ingresos provenientes de pago por aranceles de mensualidades de estudiantes y todo pago por programas de pregrado, postgrados y maestrías, así como de cualquier otro concepto en recibo de pago que ingrese por caja general se extenderá un recibo de caja o recibo de ingreso.

2. Todos aquellos cheques recibidos deberán venir emitidos a nombre de la institución educativa, en ningún caso deberán recibirse cheques endosados por terceros.

3. Todos los ingresos provenientes por lo mencionado anteriormente, se deberán depositar intactos en un plazo mínimo de 24 horas en días de semana y el fin de semana a más tardar el martes de la semana siguiente a las cuentas respectivas de la institución.

4. El recibo de caja debe cumplir con el contenido siguiente:

- a. El nombre impreso de recibo oficial de caja
- b. El número correlativo del recibo
- c. El nombre impreso de la universidad
- d. El logo impreso de la universidad
- e. La dirección

- f. Lugar y fecha.
  - g. La palabra “recibí de” con el espacio para poner el nombre de la persona que entrega efectivo.
  - h. La palabra “la cantidad de” con el espacio para poner en letras la cantidad que coincide con el valor en números.
  - i. La palabra “por concepto de” con el espacio para poner la explicación clara del ingreso.
  - j. Espacio y firma de la persona quien entrego el efectivo
  - k. El espacio para la firma de la cajera.
5. Los recibos oficiales de caja se emitirán en duplicado siendo los siguientes:
- a. Original color blanca para el estudiante o usuario del servicio.
  - b. Duplicado, copia amarilla para contabilidad
6. No se deberán cambiar ningún cheque personal a empleados y particulares con los ingresos diarios que se perciben en caja general.
7. No se debe, bajo ninguna circunstancia, tomar dinero de los ingresos diarios para efectuar pagos.
8. El Contador efectuará arquez por lo menos una vez al mes de los fondos de caja para verificar si se están cumpliendo con las políticas establecidas.

### **Desarrollo**

1. La persona cajero (a) que recibe el efectivo, preparará su respectivo arqueo de caja entregándolo a el área de administración para su depósito el cual debe estar conciliado el efectivo con el total de recibos oficiales de caja.
2. La suma de los recibos debe coincidir contra los depósitos. El contador debe verificar las sumas, nombre y número de cuenta y firmar de conformidad con los datos según el arqueo de caja y el recibo de los documentos.
3. Se llevará un archivo específico para guardar los recibos oficiales de caja con su correspondiente minuta de depósito.

### **3.3.9 Procedimientos de Anticipo de Gastos**

1. Los anticipos para gastos no contemplados según lo presupuestados, deberán realizarse mediante solicitud de solicitud de cheque con el concepto para qué es el gasto central de este.
2. No se deben hacer anticipo para viáticos de ningún tipo. Los gastos de viáticos serán pagados previamente con una liquidación de estos y solicitados en un cheque de varios y debidamente firmados y autorizados por vice rectoría o administración dejando claro el proceso de elaboración, revisión y aprobación.
3. Los anticipos para gastos se llevarán en un registro auxiliar contable con el total de cheque y cargado a nombre de la persona de quien se realizó este y deberá tener un plazo no mayor a una semana para su debida cancelación o devolución para su registro.
4. No se debe autorizar pagos o compras entre un mes y otro a través de este tipo de cheques.

### **3.3.10 Procedimientos para la realización de Compras, Adquisiciones y Contratación de servicios**

#### **3.3.10.1 Políticas**

La política se crea con el fin de ser ayuda en la coordinación de las compras de la institución, de tal forma que se lleven a cabo de manera consistente y apegada a criterios que beneficien a la universidad y a la vez permitan efectividad y eficiencia en dichas transacciones.

La institución, ha identificado los tipos de compras, adquisiciones y servicios para mejorar el grado de control y eficiencia entre este se encuentran: compra de material de aseo y limpieza, papelería y útiles de oficina, muebles y enseres, alquileres y servicios profesionales.

Compras no habituales: terrenos y vehículos.

Servicios fijos: Todos aquellos pagos que son originados como un gasto habitual y fundamental para el desarrollo de la institución ejemplo: Servicio telefónico, alquileres, pago de agua, luz, Teléfono, pago de sueldos, mantenimientos preventivos, etc.

Las políticas serán las siguientes:

1. Deberá designarse una persona o personas encargadas de las compras distintas del solicitante del bien a comprar.

2. Deberán requerirse cotizaciones en los siguientes procesos:

- a) cotización por escrito por compras mayores a C\$ 5,000.00 y menores a C\$ 15,000.00.
- b) 3 cotizaciones por escrito de proveedores para todas las compras y servicios mayores a C\$ 15,000.00 y menores a C\$ 30,000.00.
- c) Por compras mayores de C\$ 30,000.00 se requieren cotizaciones revisadas y autorizadas con la correspondiente aprobación de todos los miembros asociados de la sede.

3. Sera necesario mantener un registro sobre todos aquellos proveedores de servicios e identificados.

4. Cuando se realice contratación de servicios profesionales y/o técnicos y su pago sea por honorarios, será necesario establecer en el contrato las condiciones de pago y que no existe vínculo laboral con prestaciones sociales, además es necesario que se recepcione el documento soporte de este tipo de pago o factura por parte del prestador de servicios.

5. Cuando existan compras a proveedores en los cuales existan más de dos proformas producto de evaluación sobre bienes o servicios a comprar, debe seleccionarse el bien o servicios con las mismas características y condiciones que suplan esta necesidad y selección el de precio más bajo. En el caso en que se adquiriera el bien o servicio por el precio más alto se deberá dejar constancia por la cual se tomó dicha decisión de compra.

6. Cuando se soliciten adquisiciones, compras o prestaciones de servicios deberá realizarse una descripción clara y exacta sobre lo que se requiere y todos sus aspectos técnicos del material de compra, servicio o producto.

7. En los casos en que se reciba el bien en parte este deberá tener un archivo temporal administrativo y contable mientras el proveedor o prestador de servicio cumplen con lo solicitado o convenido.

### **3.3.10.2 Desarrollo**

1. El Solicitante hace la solicitud al área administrativa financiera del bien o servicio que se necesita.

2. Cuando sea una compra mayor, el área administrativa deberá solicitar a vicerrectoría requerir 3 cotizaciones a proveedores que dispongan de dicho bien o servicio, están deberán formar parte de un archivo de los proveedores.

3. Para compras menores según el presupuesto anual de la institución, el vicerrector seleccionara al proveedor según las necesidades y requerimientos del bien a comprar.
4. Vicerrectoría realiza la aprobación y el área administrativa elabora la solicitud de cheque con sus soportes de compra correspondiente.
5. El área de contabilidad elabora el cheque según solicitud, lo revisa y entrega a quien lo solicito.
6. El área de administración se encarga del proceso de recepción y obtención de firmas del cheque, así como la ejecución del mismo.
7. A quien designe el área administrativa verificara la recepción de los bienes o servicios comprados.
8. Al final del proceso contabilidad registra dicho comprobante de pago.

### **3.3.11 Procedimientos para Activos Fijos**

Se consideran activos fijos todos aquellos bienes muebles e inmuebles, equipos, vehículos, y otros enseres adquiridos directamente para el buen funcionamiento operativo de la institución estos comprados directamente o donados.

#### **3.3.11.1 Políticas**

1. Toda compra de activos fijos deberán ser registrados e incluidos en el inventario actual de la sede de la institución.
2. Se mantendrá un archivo documental de todas las nuevas adquisiciones que se adquieran con sus debidos soportes de facturas de compra original con todos los datos de registro que documenta la propiedad de estos por parte de la institución, se deberá dejar en el comprobante de pago una fotocopia de dicha factura.
3. Todo compra de activo fijo con valor menor a unos mil córdobas netos (C\$ 1,000.00), se registra como gastos en su clasificación correspondiente entre estos: materiales y útiles de oficina, enseres de cocina, papelería y útiles, entre otros.
4. Cuando se realice venta de activos fijos con valor de compra original y este sea menor a diez mil córdobas netos (C\$ 10,000.00), se deberá asignar precio según el valor de mercado actual incluyendo y valorando la depreciación, en caso de bienes con valores altos deberá ser al menos pasado a consulta para valorar su precio y venta

y con inclusión de un escrito o acta de venta, incluyendo el porqué de la venta y valorando su exclusión del inventario.

5. Cuando los bienes se les de baja deberá aplicarse en valores la política anterior y valorando la reposición de este y sus beneficios.

6. Se deberá realizar al menos una vez al año, inventario físico de todos los activos fijos y/o bienes de la institución.

7. Todo el activo fijo deberá codificarse de acuerdo a la distribución y registro contable como puede ser mobiliario y equipo de oficina, equipo de computación, aires acondicionados, vehículos, terrenos, edificios, enseres de cocina, etc.

8. Todo el personal usuario de los activos fijos tendrán la responsabilidad de manejo y cuidado de los mismos, debiendo mantener el registro de la entrega de estos bajo su responsabilidad. En el caso del ingreso de un nuevo empleado al cual se le entreguen activos que debe utilizar y que estarán bajo su responsabilidad deberá ser a través de un acta de entrega con el debido recibido según condición y estado actual y con valores asignado toda esta información deberá tener un soporte el área contable para saber su ubicación y a cargo de quien se encuentra.

9. Se debe empezar a depreciar el activo fijo un mes después de la adquisición, aplicando los porcentajes de depreciación según la ley de concertación tributaria vigente y su tabla establecida.

10. Todo valor de depreciación mensual será con base a los datos de registro de la depreciación del año anterior. Deberá realizar actualización en el mes de diciembre de todas las depreciaciones de activos comprados en el periodo de ese año.

11. Se deberá llevar un registro auxiliar de todas las compras de activos realizadas por periodos y clasificación, este tendrá como objetivo servir de control para futuras revisiones y contendrá lo siguiente:

- a. Inversión total del activo fijo por rubros.
- b. Descripción Individual por cada activo y su valor de inversión
- c. Valorar en moneda nacional y dólares para mejor percepción

12. En el registro de cada activo fijo se deberá comprenderá la información siguiente como mínimo.

- a. Fecha de compra o adquisición, esta es que indica la factura de compra
- b. Nombre y número RUC del proveedor y su respectivo número de factura.
- c. Descripción completa del activo comprado, cantidad, características tales como: nombre del activo, modelo, serie, color, capacidad, tecnología, marca, etc.

- d. Precio de Compra.
- e. Código del bien según el correlativo de inventario.

13. Se considerará como baja del activo aquel procedimiento administrativo y contable por el cual se retiran o sacan los bienes del inventario patrimonio de la institución, la baja puede originarse por venta, donación, obsolescencia técnica, desuso, pérdida, robo, destrucción física parcial o total.

14. Al menos una vez al año el área contable deberá informar a la vicerrectoría la situación actual de los activos y sugerir o formular recomendación para dar de bajas a los activos ya en periodos de obsolescencia o desuso total, con el objetivo de mantener actualizado al valor real el capital o patrimonio de la institución.

15. Para que un bien se le de baja por obsolescencia técnica, desuso o actualización esto deberá contar con al menos un dictamen escrito de un experto en la materia hasta por montos de estimación baja. Para poder otorgarle baja por robo o pérdida, este deberá contar con la denuncia correspondiente. En caso de destrucción parcial, o total se deberá contar con el reporte correspondiente o dictamen en caso de este estar asegurado y considerar el valor de reembolso por parte del seguro.

15. Es necesario que todas las bajas de bienes se encuentren documentadas.

### **3.3.12 Políticas y procedimientos para uso y manejo de Vehículos**

El presente manual, tiene como propósito facilitar la administración de los vehículos, mediante una serie de disposiciones que regularan el uso, cuidado, asignación, devolución y mantenimiento de los vehículos.

El procedimiento se aplicará con todo el personal de tiempo completo y asociados de la sede en que colaboren, y que estén autorizados para usarlos, y serán utilizados única y exclusivamente para actividades relacionadas con la operatividad y funcionalidad propia de la universidad.

1. Las personas que tuviesen asignación permanentemente de vehículos deberán haber sido designados y aprobados y contemplados en sus contratos de trabajo y con conocimiento y aceptación de todos los miembros asociados miembros de la sede.

El chofer asignado al manejo exclusivo de los vehículos debe estar contenido dentro de sus funciones en el Contrato de Trabajo y otorgarle la responsabilidad de los mismos, deberá tener experiencia y manejo técnico de vehículos.

Disponibilidad del vehículo cuando este no tenga programación de salida.

2. Todo el personal que por circunstancias laborales requiera movilizarse de la sede en que trabaja a otros lugares puede hacer uso del vehículo previa solicitud y autorización.

Para tener autorización del uso de vehículos se realizará según las actividades descritas a continuación:

- a) Movilización del personal a otros lugares exclusivamente para actividades de la institución o actividades programáticas.
- b) Compras de mobiliario, bienes, papelería y cualquier otro insumo necesario para el funcionamiento de la Institución.
- c) Traslado de consultores o visitantes externos los cuales vienen con el fin de impartir conferencias, reuniones o visitas a la institución.
- d) Reuniones interinstitucionales dentro de la ciudad o país.
- e) Traslado de Equipos, Materiales para reuniones, conferencias y eventos.
- f) Solo cuando se considere necesario para trabajo de mensajería.

3. Se establecerá como preferencia las salidas programadas que contengan:

- a) Solicitudes por gestiones en las que se incluyan como mínimo 3 personas de los empleados no asociados.
- b) Transportar bienes o materiales de uso institucional en la que no sea posible llevarlo en transporte de servicio colectivo o selectivo.
- c) Transportar al personal en lugares con poco acceso al transporte de servicio colectivo para tareas institucionales.
- d) Para programación de mantenimiento de vehículos.

4. Las características y condiciones para autorizar por parte del Vice rector el uso de vehículos serán las siguientes:

- a) Tener la licencia de circulación vigente
- b) Que contenga el sticker de rodamiento actualizado del año.
- c) Seguro full vigente.
- d) Buen estado mecánico (revisión antes de salir) y herramientas necesarias.
- e) Que contenga todas las necesidades según la regulación de tránsito (llanta de repuesto, triangulo de varado, extinguidor, seguridad en uso responsable del cinturón)

5. Las personas que conducen deberán tener las siguientes características:

- a) Tener Licencia de conducir vigente y el tipo de categoría necesaria para manejar los vehículos de la institución.
- b) Manejo como tratar los accidentes en caso del uso del seguro y el reglamento de Ley de tránsito nicaragüense.
- c) La responsabilidad de no beber licor cuando se conduce, la aseguradora no paga en estos casos.

6. En caso de sufrir algún accidente, se debe informar a la sede sobre el siniestro y realizar los trámites necesarios ante la aseguradora y seguir las instrucciones que contenga la póliza de seguro.

7. Si la aseguradora se negase a cubrir costos por transgresiones a las políticas de las pólizas, y estas son comprobadas, los costos no amparados por el seguro y las responsabilidades civiles serán imputables únicamente a la persona que haya incumplido con dichas regulaciones. De acuerdo a las disposiciones del Vicerrector de la universidad se podrían aplicar otras sanciones disciplinarias y dependiendo del caso, se dará el curso legal correspondiente.

8. Toda multa por mal manejo, exceso de velocidad, imprudencia, mal estacionamiento e incumplimiento de las leyes de tránsito será pagada por la persona en responsabilidad del vehículo.

9. Es responsabilidad del conductor llevar la tarjeta de circulación y seguro del vehículo, además de tarjeta de control de uso del vehículo (**Ver anexo 1**), en la que se registra, fecha, lugar, kilometraje, motivo y uso. Al retornar a la institución anotar el recorrido en Kms, tiempo de salida y retorno, así mismo se anotará la cantidad de combustible que se gastó en el recorrido, con el fin de medición de rendimiento del vehículo utilizado.

10. No se debe transportar en los vehículos de la institución a personas que no estén relacionados con la institución o actividad universitaria para que lo que se autoriza el vehículo, evitar transportar en la parte trasera a personas en caso de camionetas con tina trasera abierta.

11. Los vehículos no deben circular en días de descanso, periodo de descanso (después de salir del día laboral), vacaciones, feriado, asueto, con excepción de trabajo extraordinario por razones debidamente comprobadas, justificadas y autorizadas.

12. Si un vehículo siendo utilizado en días fuera de uso normal y sin autorización y este sufre daños o robo, el responsable deberá cubrir gastos sobre la afectación vehicular que no cubra el seguro.

13. Después de haber terminado el día laboral y utilizado el vehículo de la institución, éste deberá ser llevado al garaje destinado para su resguardo. En ningún caso, los vehículos podrán encontrarse estacionados en las viviendas de los empleados en horas y días inhábiles como los descritos en el inciso 11.

14. Los vehículos serán resguardados los días como los descritos en el inciso 11 en los garajes o parqueos destinados por la institución.

15. Los gastos por combustible, reparaciones de llantas se cancelarán mediante solicitudes de gastos varios o reembolso a través de caja chica amparadas por facturación emitidas por los lugares que prestaron el servicio. El combustible otorgado para uso de los vehículos es exclusivamente para actividades institucionales demostrables mediante programación de tareas (**ver anexo 1**), la facturación por estos deberá estar autorizados únicamente por la vicerrectoría y con detalle a discreción del uso por recorrido, no generalizando actividades (evita mal actuar), para los casos de asignación de vehículos debe establecer un máximo de combustible a recorrer semanalmente y verificado en la tarjeta de control de este.

16. Ningún vehículo deberá estar fuera de la ciudad en días en los cuales no estén programadas actividades externas ya que este puede ser requerido para su uso en cualquier momento en la universidad.

17. Evitar el uso particular de los vehículos para actividades ajenas o personales ya que esto perjudica la imagen institucional y el mal uso de los mismos.

18. Los vehículos de la institución deberán contener el logo de la misma para identificarlos donde se encuentren y evitar que estos violenten este reglamento.

19. Dar un adecuado y buen uso de los vehículos, manteniéndolos al día con su respectivo chequeo mecánico y mantenimiento oportuno.

19. Todos los costos y gastos de mantenimiento de los vehículos correrán por cuenta de la institución, siempre y cuando no hayan sido violadas las indicaciones dadas en este reglamento.

20. Será responsabilidad de la vice rectoría y la administración:

- a) Velar por el cumplimiento adecuado del presente manual.
- b) El contrato de seguro para los vehículos



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Administrativo

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

- c) La supervisión del encargado de los vehículos
- d) La elaboración de programaciones de uso responsable
- e) La entrega y recepción de los mismos mediante su ficha de control
- f) La programación del mantenimiento de los vehículos
- g) Estar en constante cuidado por el estado mecánico y limpieza de los vehículos
- h) Llevar el control de los recorridos y salidas externas en la utilización de los vehículos.
- i) Cuando se facilite el vehículo a otra persona, entregarlo y recibirlo de acuerdo a las especificaciones según la guía de entrega y recepción. (**Ver Anexo2**)

45



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Contable

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

# **MANUAL PARA EL AREA CONTABLE**

#### **4. MANUAL PARA EL AREA CONTABLE**

El presente manual contable, tiene como objetivo fundamental facilitar los procesos contables que servirán de guía en el proceso de registro y contabilización de las operaciones financieras de la institución.

Es de obligación velar por que las políticas y procedimientos descritos en el presente manual se cumplan y se alcancen para un mejor entendimiento y manejo del sistema contable y que sea de carácter obligatorio la aplicación de este en los procesos de registro, contabilización y presentación de la información financiera.

El objetivo general de éste manual de políticas procedimientos es dotar de herramientas documentadas para asegurar la consistencia, elaboración y preparación de los estados financieros de concordancia con las normas contables vigentes aplicables y todas las regulaciones que se involucran en este entorno contable.

##### **4.1 Objetivo del Manual de control para el área contable**

Los objetivos que se persiguen con la elaboración del presente manual contable son los siguientes:

- a) Enseñar a los colaboradores del área contable políticas y procedimientos que permiten alcanzar la efectiva en las operaciones contables.
- b) Precisar el desempeño de las funciones y operaciones contables con la responsabilidad de evitar y detectar errores.
- c) Ser un medio de orientación y guía para el buen desempeño de las operaciones de registro contable.
- d) Ser un actor participe de recepción de la documentación soporte de las operaciones financieras y económicas de la institución.
- e) Servir como medio para el desarrollo de análisis y revisión crítica sobre ciertos procesos contables de la institución y dar respuesta oportuna en la toma de decisiones.
- f) Proporcionar información financiera que sirva de apoyo en la planificación presupuestaria.
- g) Permitir acoplarse a los métodos, procesos y procedimientos adecuados para el registro y contabilización de la información financiera.

## 4.2 Políticas para el área contable

- El área contable estará en función de mantener la información actualizada y conservar los registros y sus soportes correspondientes archivados de manera adecuada y con acceso oportuno.
- El Vicerrector y la Dirección Administrativa deberán solicitar por escrito toda documentación conservada y archivada en el área contable.
- Para el área contable se deberá adoptar cambio en los registros de contabilidad bajo principios básicos a los PCGA como mínimo y trasladar el cambio de contabilidad y en concordancia con los movimientos que se realizan diariamente.
- Ningún documento procesado en el área contable debe estar sin soportes o al menos justificación adecuada para el debido proceso de correspondencia con la información registrada.
- Se deberá mantener un archivo físico impreso de todas las transacciones contabilizadas en la universidad y archivo digital con respaldo por lo menos una vez al mes para evitar pérdidas o fallos en la conserva de la información.
- Elaborar, preparar, revisar y presentar los estados financieros mensuales a más tardar el siguientes diez días posteriores a la terminación del mes a presentar.
- Solicitar reuniones mensuales a vicerrectoría para la presentación, revisión y análisis de la información financiera procesada en el mes anterior.
- Preparar y presentar POA anual del área contable en el mes de diciembre con evaluación para el año siguiente.
- Procurar que en la universidad se maneje un buen flujo de información financiera por parte de las autoridades, siempre en cumplimiento de sus objetivos, proyectos educativos, planes operativos y estratégicos.

## 4.3 Alcance del Manual contable

El alcance de este manual esta vinculado a las actividades propias del área contable su función en vías de apoyo al área administrativa y guía en la toma de decisiones institucionales.

El presente manual definirá los siguientes ámbitos de aplicación contable:

- a) Las políticas contables relacionadas con la preparación, revisión y presentación de los estados financieros según estructura ya definida; así como las divulgaciones sobre notas requeridas para su adecuada presentación;
- b) Las políticas contables de aplicación en los siguientes casos serán:
  - Reconocimiento y medición de la importancia del registro correcto de una partida contable, según el catálogo de cuentas.
  - Detalles de información con importancia relativa que sea necesario la revelación.
- c) Las divulgaciones sobre información cualitativa de la información financiera de la universidad.
- d) Los procedimientos contables que darán seguimiento a cumplir con cada una de las políticas descriptivas en este manual.

#### **4.4 Procedimientos para el área contable**

Las disposiciones contenidas en el presente manual serán de observancia obligatoria dentro del área contable de la universidad, todos los aspectos no previstos, serán considerados y resueltos por la dirección de la sede. Los procedimientos son los siguientes:

##### **4.4.1 Elaboración de los Estados Financieros**

La universidad preparara los estados financieros utilizando como marco de referencia los PCGA para su preparación, presentación y revelación de la información financiera ante las autoridades correspondientes y dejar sin efecto el uso de los principios contables vigentes utilizados en la presentación de información financiera de la universidad.



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Contable

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**

**Los Estados Financieros**



**UNN**  
*Mi Universidad*

49

La universidad en el área contable generará en su conjunto los estados financieros, que comprenderá: un balance general; un estado de resultados; Balance de Comprobación, un estado de flujo de efectivo; y el estado de notas a los Estados

Financieros que incluyen las correspondientes políticas contables según el manual presente y demás revelaciones explicativas sobre la información financiera necesarias para su comprensión general.

#### **4.4.1.2 Procedimientos:**

- a) La información cuantitativa presentada en la información contenida en los registros y presentación de los estados financieros, deberá ser presentada en moneda nacional, aun cuando existieran transacciones en moneda extranjera, estas se registrarán con el Tipo de Cambio Oficial vigente del día de la operación.
- b) Los estados financieros presentados deben ser diferentes en su presentación con relación a cualquier otra información financiera. Serán preparados de forma anual, semestral y mensual solicitudes de la máxima autoridad de la universidad, siempre en concordancia y armonía con el ejercicio contable vigente.
- c) Toda información contable que requiera revelación suficiente deberá estar presentada de manera independiente en sus anexos, soportes y notas aclaratorias en los estados financieros.
- d) Las notas a los estados financieros se presentarán de forma ordenada y sistema conforme la revelación de la información de conocimiento general.

Estas pueden contener aspectos relativos como: Los antecedentes generales de la Universidad, políticas contables con relación a la comprensión de estos; así como un adecuado sistema control de referencia cruzada de la información reveladora para permitir su identificación y ubicación de esta en los archivos contables;

- e) La responsabilidad de la preparación de los estados financieros corresponde a la administración de la universidad.

La universidad a través del área contable presentará y clasificará sus activos y pasivos a través del balance general como "corrientes", "no corrientes" y "otros".

#### **4.4.1.2 Preparación:**

1 - Se clasificarán como activos corrientes todos los bienes cuando:

- a) Aquellos con equivalencias en efectivo o cuentas por cobrar que se esperan realizar, utilizar, gastar o consumir, en el transcurso del ciclo normal de la operación de la universidad en tiempo menor a un año;
- b) Se utilicen con fines de actividades propias de mantener en marcha la universidad y no con fines de venta, ni para ser medio de intercambio con pasivos;
- c) Se espera utilizar sistemáticamente a lo largo de un ciclo contable o periodo de vida de la universidad y menores o iguales a un año;

Todos los demás activos fuera de estas características deben clasificarse como no corrientes y otros activos.

2 - Se clasificarán como pasivos corrientes todas las deudas cuando:

- a) Se espere abonar o cancelar en el ciclo contable vigente de la Universidad;

- b) Se hayan obtenido para mantener y contribuir al giro de la universidad;
- c) Que pueda o deba cancelarse en un lapso de tiempo no mayor a un año de vigencia;
- d) Cuando no exista la posibilidad de que el derecho de cancelación de la deuda no se pueda estar incondicionada al tiempo de lapso de un año.

Todos los demás pasivos fuera de estas características deben clasificarse como no corrientes y otros pasivos.

3 - Se establecerá como cuentas del capital contable la siguiente:

- a) El capital social inicial según constitución.
- b) Aumentos o disminución de capital social.
- c) Los excedentes o déficit acumulados durante la vigencia de la universidad.
- d) Las donaciones obtenidas durante un ejercicio contable.
- e) Los excedentes o déficit obtenidos durante un ejercicio contable;
- f) Todos los ajustes que modifiquen el valor de esta cuenta.

4 - El estado de flujo de efectivo debe estar debidamente conformado y estructurado para informar acerca de los flujos de efectivo generados durante el ejercicio contable vigente o por lo menos un ciclo fiscal, clasificándolos por actividades de operación, de inversión y de financiamiento, con el fin de conocer al final del periodo como estamos económicamente según los ingresos y gastos reales.

#### **4.4.1.3 Procedimientos:**

4.1 Se presentarán por separado las principales fuentes de entradas de efectivo y las salidas o pagos en términos brutos;

4.2 La determinación de los flujos de efectivo en términos brutos por actividades de operación se efectuará ajustando la utilidad, así como otras partidas en el estado de

resultados por:

- i) los cambios ocurridos durante el período en los inventarios y en las partidas por cobrar y por pagar derivadas de las actividades de operación;
- ii) otras partidas que no afectaron el efectivo; y
- iii) otras partidas cuyos efectos monetarios se consideran flujos de efectivo de inversión o financiación.

4.3 Los flujos de efectivo correspondientes a pagos de intereses, se presentarán por separado dentro del estado de flujos de efectivo, clasificándose como salidas de efectivo por actividades de Financiamiento.

4.4 Los flujos de transacciones en moneda extranjera deben convertirse, a la moneda de curso legal utilizada por la entidad para presentar sus estados financieros, aplicando a la partida en moneda extranjera la tasa de cambio entre ambas monedas vigente a la fecha en que se produjo cada flujo en cuestión.

#### **4.5 Políticas Contables**

Las políticas contables para el registro de la información contable y según manual contable posterior han sido preparadas según las necesidades y forma de registro actual de las operaciones contables y con colaboración del área de administración y contable de la Universidad del Norte de Nicaragua, sede Matagalpa, el departamento de contabilidad es el responsable de la aplicación de dichas políticas.

##### **4.5.1 Objetivos**

Las políticas contables tienen por objetivo prescribir el tratamiento contable para cada una de las cuentas que forman parte de los estados financieros, de conformidad al cumplimiento de los requerimientos mínimos establecidos por los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Contable

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

53

## **1. ACTIVOS**

### **Efectivo y Equivalentes**

Este rubro comprende los recursos de liquidez que posee la entidad y está compuesto por las siguientes categorías: caja general, caja chica, bancos, depósitos a plazo (vencimiento a tres meses), equivalentes al efectivo. Los registros contables se llevarán en moneda de curso legal representada por el Dólar de los Estados Unidos de América.

Para cada concepto de efectivo se revelará en los estados financieros en una cuenta específica, además los equivalentes al efectivo se reconocerán por un período de vencimiento no mayor a tres meses desde la fecha de su adquisición, por lo que tiene que ser fácilmente convertible.

### **Cuentas y Documentos por Cobrar**

La entidad medirá las cuentas por cobrar inicialmente al precio de la transacción o valor razonable, estas representan derechos que son exigibles ya que provienen de ventas al crédito que son efectuadas a los clientes.

Transcurrido el periodo de doce meses desde el último pago realizado por el cliente, sin que el cliente se presente a realizar abonos a su deuda, y se hayan realizado todas las gestiones de cobro sin obtener resultado alguno, la empresa dará de baja a la cuenta por cobrar.

La entidad también dará de baja la cuenta por cobrar cuando se transfiera sustancialmente los derechos sobre la cuenta por cobrar a terceros.

### **Estimación para Cuentas Incobrables**

La entidad medirá el valor por la estimación para cuentas incobrables a la fecha de los estados financieros de acuerdo a la diferencia resultante entre el importe en libros de la cuenta por cobrar y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados.

Al final de cada período sobre el que se informa, se evaluará si existe evidencia objetiva de incobrabilidad y cuando exista, la entidad reconocerá inmediatamente una estimación para cuentas incobrables.

## **Inventarios**

La Universidad deberá de crear partidas para el control de los inventarios tales como: inventario de materiales, de productos en proceso y artículos terminados. Estos inventarios deberán ser valuados mediante el método de costo promedio.

## **Deterioro en el Valor de los Inventarios**

Se evaluará en cada fecha sobre la que se informa si ha habido un deterioro de valor de los inventarios, el cual se determinará midiendo el inventario a su precio de venta menos los sus costos de terminación y venta, y de haber diferencia esta será el valor del deterioro del inventario y deberá de reconocer la perdida por deterioro.

## **Pagos Anticipados**

Los gastos pagados por anticipados estarán conformados por todos aquellos pagos que la entidad considere necesarios pagar anticipadamente, como los son los alquileres y arrendamientos, la papelería y útiles no utilizados.

Cuando se consuman los bienes, se devengan los servicios o se obtengan los beneficios del pago hecho por anticipado se liquidarán contra el gasto respectivo.

## **Propiedad, Planta y Equipo**

La Universidad registrará como propiedad, planta y equipo, los activos tangibles que se mantienen para uso en la producción de bienes, reconociendo un activo como elemento de propiedad, planta y equipo si es probable que la entidad obtenga beneficios económicos futuros y el costo puede medirse con fiabilidad.

Se medirá inicialmente al costo los elementos de propiedad, planta y equipo, el cual comprenderá el precio de adquisición, los costos atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista. Así mismo la empresa dará de baja un activo de propiedad, planta y equipo cuando no se espera obtener beneficios económicos futuros por la disposición o uso del activo.

## **Depreciación de Propiedad, Planta y Equipo**

La Universidad reconocerá el cargo por depreciación de propiedad, planta y equipo que posee, en el resultado del periodo contable. Se determinará la vida útil de una propiedad, planta y equipo a partir de los factores como lo son la utilización prevista, el desgaste físico esperado, la obsolescencia, los límites o restricciones al uso del activo, entre otros.



**UNN**  
*Mi Universidad*



**UNN**  
*Mi Universidad*

La Universidad podrá elegir el método de depreciación para sus activos, que deberá ser el que mejor se ajusta a los beneficios económicos que se esperan obtener, los métodos posibles incluyen:

55

- Método lineal
- Método de unidades de producción
- Método decreciente
- Método de años dígitos

Para cada elemento de la propiedad, planta y equipo se creará una tarjeta de control para poder llevar un mejor registro.

### **Deterioro del Valor de Propiedad, Planta y Equipo**

La Universidad registrará una pérdida por deterioro para una propiedad, planta y equipo cuando el importe en libros del activo es superior a su importe recuperable y esté se debe de reconocer en el periodo contable que se produzca.

La Universidad revelará para cada activo de propiedad, planta y equipo que ha presentado una pérdida por deterioro de valor la siguiente información: el importe de la pérdida y la partida en la que se encuentra incluido el importe de la pérdida por deterioro.

### **Propiedades de Inversión**

Se reconocerá como propiedades de inversión: terrenos o edificios, destinado a obtener rentas, plusvalías o ambas. Reconociendo dicho activo como una propiedad de inversión dentro del acuerdo de un arrendamiento operativo, si la propiedad cumple con la definición de propiedad de inversión y su valor razonable del derecho sobre la propiedad se puede medir sin costo o esfuerzo desproporcionado.

La Universidad medirá las propiedades de inversión al valor razonable, siempre que pueda medirse de forma fiable y sin costo o esfuerzo desproporcionado en un contexto de negocio en marcha, a la fecha sobre la que se informa.

## **Inversiones a Largo Plazo**

Los préstamos a largo plazo a empleados, los créditos a largo plazo por ventas de activos, depósitos bancarios a largo plazo, entre otros; son considerados inversiones a largo plazo.

## **2. PASIVO**

### **Cuentas y Documentos por Pagar**

La Universidad reconocerá una cuenta y documento por pagar cuando se convierte en una parte del contrato y, como consecuencia de ello, tiene la obligación legal de pagarlo. El pago a proveedores por lo general es a 60 días plazo contados a partir de la fecha en la que se emitió el documento de respaldo de la compra realizada.

Se medirá la cuenta y documento por pagar al valor presente de los pagos futuros descontados a una tasa de interés de mercado. Se registrarán y revelarán por separado, tanto el valor de obligaciones por las compras realizadas como las cantidades con terceros que deberán pagarse.

### **Beneficios a Empleados por Pagar**

La Universidad registrara en esta cuenta aquellas partidas que representan una salida de efectivo por el ente, se incluyen los salarios a empleados, vacaciones, aguinaldos, así como las retenciones a la seguridad social, etc.

Se liquidará al realizar el pago de dichas retenciones efectuadas cada mes a los empleados que trabajan en dicha entidad.

### **Provisiones**

La Univesidad reconocerá una provisión cuando se tenga una obligación a la fecha sobre la que se informa resultado de un suceso pasado, sea probable desprenderse de recursos para liquidar la obligación y el importe de la obligación pueda ser estimado de forma fiable.

Se reconocerá una provisión como un pasivo en el estado de situación financiera y el importe de la provisión como un gasto en resultados del período contable.

### **Pasivos por Impuesto**

La Universidad registrara las cantidades que se tengan por deudas con el estado sobre los impuestos calculados y determinados por las operaciones que realiza la empresa



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual Contable

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

en el curso normal de su rutina, en esta cuenta se incluye el débito fiscal IVA, las retenciones y percepciones efectuadas e impuesto sobre la renta.

57

### **3. PATRIMONIO**

#### **Capital Social**

El capital social es el aporte de los asociados al inicio de las operaciones de instalación de la Asociación; estos no forman parte de retorno de inversión ya que esto solo está registrado como el aporte al inicio o creación, no es modificable; salvo excepciones especiales tomadas en decisiones de Junta Directiva.



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual para Toma de Decisiones  
**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**  
**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

# **MANUAL PARA TOMA DE DECISIONES**

## 5. MANUAL PARA TOMA DE DECISIONES

58

### PENSAMIENTO

#### **“Detrás de una buena decisión, existen riesgos y oportunidades”**

El presente manual de políticas y procedimientos para toma de decisiones, tiene como objetivo fundamental facilitar todos aquellos procesos y/o procedimientos que servirán de guía en el proceso para la buena toma de decisiones oportunas dentro de la institución.

Se entenderá como toma de decisiones todo proceso mediante el cual se realiza elección de alternativas o criterios de decisión oportuna a problemas o situaciones en las que es necesario decidir de forma correcta con el fin de resolver estas situaciones de la vida o el entorno de la institución.

Es de gran interés velar por que las políticas y procedimientos descritos en el presente manual se apliquen o ejecuten para alcanzar el punto de decisión óptima para el buen desarrollo en cumplimiento de los objetivos estratégicos e institucionales.

#### **Objetivo del Manual de toma de decisiones**

Los objetivos que se perseguirán con el presente manual de toma de decisiones serán los siguientes:

- a) Contribuir a que los asociados, juntas directivas y direcciones tomen las mejores decisiones y selección de estrategias sanas para el desarrollo y el logro de los objetivos institucionales.
- b) Precisar el reconocimiento del problema o situación como parte de inicio de la toma de decisiones con el fin de proponer, evaluar, corregir y decidir sobre la mejor opción.

- c) Ser un medio de participación, orientación e integración de todos los miembros asociados estructuralmente tomadores de decisiones.
- d) Ser un medio para el desarrollo de análisis y revisión crítica sobre ciertos procedimientos de la toma de decisiones, la influencia que tienen estos en el proceso de obtener respuesta oportuna a las decisiones que involucran criterios de evaluación.
- e) Constituirá un enfoque general para detectar posibles errores que afecten la buena toma de decisiones.

### **Importancia**

Es de gran importancia que durante el proceso de toma de decisiones considerar las distintas opciones y tomar las mejores y evitar las amenazas a la institución.

Es importante tomar en cuenta los niveles de autoridad con que se ejerce la acción de la toma de decisiones. Debe ser asumida con responsabilidad y con carácter crítico al momento de decidir. Muchas veces las soluciones se han buscado por reacción y no como mecanismo de prevención de problemas.

Es de gran interés institucional que los asociados y dirigente de los órganos tomadores de decisiones se reúnan y encuentren tiempo para resolver consensuadamente los problemas como parte del trabajo en conjunto para el buen desarrollo y alcance de su visión, misión y objetivos sin perder de vista los valores y principios.

Es muy oportuno considerar el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que para una buena decisión la visión y opinión de varias personas permiten llegar a la más óptima; tomando en cuenta que la institución tiene profesionales con capacidades,

compromisos y responsabilidades que integran este gran equipo de trabajo al momento de tomar decisiones vitales para la institución.

60

### **Fases en el proceso de toma de decisiones**

La toma de decisiones dentro de la institución se hará bajo los siguientes criterios de evaluación antes de tomar la óptima decisión:

#### **Abordar e identificar el estudio del problema**

Consiste en identificar y definir el problema para el que se pretende tomar una decisión:

- a) En primer lugar, se realizará un análisis del problema como medida inicial.
- b) Tener en cuenta el nivel de efecto que pueda ocasionar no tomar precauciones o medidas de prevención.
- c) Organizar la información necesaria sobre el problema y cómo surgió.
- d) Evaluar y diagnosticar como se empezará a ver el problema, sino como problema o alternativas de solución.
- e) Tomar una acción oportuna previa a la solución total del problema.
- f) Evitar errores de decisión previa.

#### **Concepción del problema e inicio de búsqueda de soluciones.**

En esta fase se deberán estudiar las posibles alternativas, estrategias y acciones oportunas que se deberán tomar en cuenta como búsqueda de posibles soluciones al problema entre estas se considerara lo siguiente:

- a) En primer lugar, en esta fase al tener detectado el problema y concebido el efecto que conlleva se busca las primeras soluciones.
- b) Solicitar reunión con todos los actores participes de toma de decisión dentro de la universidad.

- c) Se debe consensuar entre los miembros asociados que toman las decisiones sobre las posibles alternativas de solución.
- d) Escuchar y dejar por escrito todas las posibles alternativas expuestas por los miembros asociados.

### **Fase de selección de posibles alternativas**

Después de agotada la fase de concepción del problema se deberá seleccionar la solución más óptima tomando en cuenta los siguientes criterios:

- a) Se deberá escoger una o varias soluciones.
- b) Se evaluará las líneas de acción para esta decisión.
- c) La decisión a tomar no deber estar separada de los objetivos institucionales, es decir debe existir concordancia entre estas decisiones.
- d) Cuando las decisiones impliquen o esté vinculada a personas es bueno considerar todos los aspectos positivos, humanos y contribución de este al buen desarrollo institucional, así como el estado moral de ellos.
- e) Siempre cuando se esté decidiendo se deben evaluar los efectos a futuro y las consecuencias asociadas a esta decisión.
- f) Se debe considerar en esta fase la evaluación y solicitud de información clara, precisa y concisa que contribuya a elegir mejor una alternativa de solución, de acuerdo al tipo de problema existente.

### **Fase de implantación**

Se desarrollarán acciones que permitan llevar a cabo la decisión o alternativa elegida en vista a la solución del problema:

- a) Evaluar como ejecutar una acción de ayuda a la solución.
- b) Registrar el conjunto de información que ejecute mecanismos para el desarrollo de las acciones.

- c) Controlar los procesos de desarrollo de las acciones.

### **Fase de revisión**

En esta fase se dará seguimiento a las acciones y solución al problema y se evaluará si estas fueron las más óptimas y si se lograron alcanzar los resultados esperados.

Si la decisión no fue la más óptima se debe proponer una revisión a esta y proceder a un reinicio de evaluación en busca de una nueva alternativa. “Es mejor un gasto mayor que un problema sin solución”

### **Proceso para la buena toma de decisiones**

- 1- Primeramente, se debe tener en cuenta que no siempre las decisiones las debe considerar una sola persona.
- 2- Convocar a reunión para toma de decisiones a todos los miembros asociados y verificar quorum para proceder con la reunión.
- 3- Se debe dar a conocer todos los motivos y aspectos que se han de ser tomados para decisiones durante la reunión.
- 4- Estudiar cada caso de manera individual, cada situación es particular y distinta de otras.
- 5- Se deben idear mecanismos a seguir durante el proceso de toma de decisiones.
- 6- Deben valorar los problemas y ventajas de cada situación y como estos pueden influir para una buena y optima decisión.
- 7- Todos los miembros deberán aportar ideas o alternativas para búsqueda de soluciones.
- 8- cuando la decisión depende de información sustancial esta ya deberá estar presenta por las áreas correspondientes a los miembros de la toma de decisiones.

- 9- Se deben evaluar todos estos factores: necesidad, urgencia, afectación económica, trascendencia institucional y la contribución institucional.

63

Se ejecutará un proceso a las siguientes decisiones para considerar todos aquellos aspectos relevantes durante cada caso de decisión:

### **Cuando se realiza compras y gastos mayores:**

#### **Política:**

- 1- Que exista la solicitud pertinente ante este tipo de compra o gasto.
- 2- Revisar que existan en promedio tres cotizaciones para dichas compras.
- 3- Que sea para fin institucional.
- 4- Que no supere montos no tomados para decisión.
- 5- Que el tipo de compra o gasto este acorde a niveles de necesidad.
- 6- Se aprueba si reúne los requisitos.

#### **Procedimiento:**

- 1- Todas las compras y gastos por montos requeridos para ser considerados y tomados en conjunto por los miembros asociados, deberán ser presentados con soportes y documentos.
- 2- Todas las compras deberán ser revisadas y que contengan al menos tres cotizaciones como prueba de esta compra.
- 3- Se seleccionará la compra que reúna los requerimientos de la solicitud y la más económica.
- 4- En relación a gastos se harán determinando la necesidad y urgencia de estos.
- 5- Se deben estudiar todos los posibles escenarios con relación a estas decisiones descritos en el proceso de toma de decisiones.

- 6- Revisar que se ejecute el proceso y aplicación con el personal designado para este fin.
- 7- Se debe dar seguimiento a las compras y gasto, con el fin de evitar los posibles errores.
- 8- Cuando se ha ejecutado por completo las acciones que dan por cumplido todo el proceso se da por terminado y sin errores.

### **Cuando se necesiten realizar inversiones mayores:**

#### **Políticas:**

- 1- Que se haya estudiado previamente la necesidad de la inversión.
- 2- Que reúna los requisitos esenciales para ser sujeto de revisión y decisión.
- 3- Determinar la trascendencia económica.
- 4- Revisar si se cuenta con efectivo disponible o es requerido un préstamo.
- 5- Revisión de los beneficios.
- 6- Ajustar la revisión a nivel de necesidad.
- 7- Se aprobará si reúne los necesario para su aprobación inmediata o no.
- 8- Se ejecutará y dará seguimiento.

#### **Procedimiento:**

- 1- Cuando se requiera realizar una inversión es necesario estar claros que tanta consideración necesita su realización de acuerdo al entorno o situación actual de la institución.
- 2- Revisar la solicitud y todos los requisitos que se requieren para ser ubicados en agenda de decisiones y necesidades.
- 3- Es necesario que se realice una visión a futuro mediático que como esto puede o implica afectación con trascendencia económica.

- 4- Estar claro él porque y cuáles son los beneficios que se obtendrán producto de esta inversión o solo si es por cumplir algún requerimiento legal y valorar si existirá un retorno de la inversión y en cuanto tiempo.
- 5- Mantener la idea de que toda inversión hace crecer los valores de sus activos.
- 6- Valorar cuanto se tiene de efectivo disponible para poder hacerle frente a una decisión de inversión o si se tendrá que recurrir al sector financiero para solicitar un préstamo para poder ejecutar una actividad de este tipo.
- 7- Cuando estén claros de estar listos para tomar una decisión acertada con relación a este tipo de situación hay que saber que la decisión no se puede cambiar ya cuando se ejecuta, además que es un cambio que estará permanente.
- 8- Lograr decidir cuando estemos claros de las razones y lo elemental y trascendental que será esta decisión.
- 9- Cuando se aprueba y valora, se deberá destinar un grupo de trabajo para la supervisión, verificación y recepción del trabajo o bien recibido.

### **Compra e inversiones de equipos y medios de trabajo**

#### **Políticas:**

- 1- Es necesario valorar el estado económico de la institución.
- 2- Tomar en cuenta el grado de prioridad y necesidad.
- 3- Valorar las incidencias o cambios en procesos de ejecución de tareas o actividades propias de la institución.
- 4- Cuanto valor agregado se obtendrá de este tipo de inversión.
- 5- Se tomará en cuenta siempre y cuando cumpla con todas las anteriores políticas.

**Procedimiento:**

- 1- Primeramente, se debe contar con información financiera de la institución y su valoración sobre el estado económico.
- 2- Se deberá considerar que tan necesario son los equipos y medios que se requieren, así como la prioridad de obtenerlos todos o solo los más necesarios.
- 3- Un aspecto importante en las valoraciones para la adquisición de estos bienes que tanto cambio positivo tendrá esto en las operaciones de la institución y los cambios en el medio de proceso o envío de información.
- 4- Cuando esté llegando a decidir debe considerarse que un equipo o medio debe ser bien administrado y por ende se tiene que establecer mecanismos de revisión y seguimiento a uso de estos bienes.
- 5- Aprobación y compra de los activos según decisión tomada y de acuerdo a las necesidades de prioridad.

**Decisión sobre personal laboral**

**Política:**

- 1- Estudiar el caso
- 2- Revisar expediente
- 3- Valorar nivel de responsabilidad
- 4- Afectación laboral, personal e institucional
- 5- Decisión se tomará valorando el nivel de efecto positivo y moral ante una situación laboral.

**Procedimientos:**

- 1- Se debe evaluar la situación por la que se convoca la reunión de asociados.

- 2- Los casos de personas que están dentro de una toma de decisión se considera trascendental debido a que siempre se ha regido por las normas y no por el nivel de interés y de afectación institucional.
- 3- Al proceder a revisar un caso personal laboral se debe revisar su expediente y si existen sanciones que estos estén avalados por el reglamento interno laboral.
- 4- Tomar en cuenta que cada caso tiene su propia particularidad y decisión diferente.
- 5- Considerar el nivel moral, laboral y de conciencia del personal en decisión.
- 6- Cuando se esté decidiendo, saber y estudiar si esto puede afectar o tener algún tipo de afectación económica o institucional.
- 7- Llegar a la decisión óptima valorando el nivel de afectación de la persona en cuestión y sus cambios que en ella puede llegar a tener.

### **Situaciones institucionales**

#### **Política:**

- 1- Convocar a reunión
- 2- Establecer agenda de trabajo
- 3- Evaluación las situaciones de agenda y revisarlas por orden de prioridad.
- 4- Buscar soluciones según ideas aportadas por los miembros decisores.
- 5- Elegir entre la más acorde a la situación y valorar todos los factores de riesgo.
- 6- Decidir en base a los más conveniente y sano para la institución.

#### **Procedimiento:**

- 1- Se debe convocar a todos los asociados para poder ejecutar el proceso de toma de decisión.

- 2- Para poder establecer una reunión se deberá establecer una agenda a seguir con todos los puntos a evaluar.
- 3- Siempre es lógico tomar en cuenta que los más necesario y con nivel de prioridad alto se debe considerar primero. Evaluar antes de considerar.
- 4- Todos los actores partícipes de la toma de decisiones deben siempre aportar ideas o alternativas para que se evalúen todas las ideas y considerar en una la más óptima.
- 5- Siempre se deberá valorar las condiciones y factores como: certeza, incertidumbre y el nivel de riesgo y responsabilidad de la decisión.
- 6- Se deberá correr en algunos casos el riesgo para logran obtener los resultados, siempre que se determine que la decisión no fue la más acertada.
- 7- Establecer condiciones para dar seguimiento a las decisiones ya que ellas no pueden llegar a su fin deseado sino se evalúan constantemente para saber si fue a mejor decisión.

Cuando se tenga que tomar decisiones se deben considerar siempre los riesgos que estas pueden llegar a tener en la institución interna o externamente y como estas pueden recaer si no fue la más acertada y generar debilidades o amenazas.

Si has de decidir confiando en el corazón no es correcto, existen mecanismo e información a contemplar antes de decidir. Recuerda que muchas veces nosotros podemos ser tentados de hacer algo o decidir sin pensar, decide actual contra ello a través de medidas que se pueden encontrar donde menos lo esperes y en el ámbito institucional por medio de la reunión en equipo de trabajo y de sus asociados.

Recuerda nunca poner a una decisión a evaluarse cuando te sientas:

- a) Cansado ya este solo hace decidir por impulsos y estos te llevar a tomar decisiones erradas.



**UNN**  
*Mi Universidad*

Manual para Toma de Decisiones

**UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA**

**U N N**



**UNN**  
*Mi Universidad*

- b) Cuando la decisión tiene algún tipo de afectación sentimental hacia algunos de los miembros de decisión.
- c) Siempre que sientas que puedes estar en el área de decisión porque te lo mandatan y no porque tú lo has decido, que esto no influya en tu decisión, ser sabios y prudentes es cuestión de enfoque personal.

69

## ANEXO 1

 <b>UNN</b> <i>Mi Universidad</i>	<b>Universidad del Norte de Nicaragua</b> <b>UNN - Matagalpa</b>  <b>FORMATO DE CONTROL DE COMBUSTIBLE Y RECORRIDO PARA VEHÍCULOS</b>	 <b>UNN</b> <i>Mi Universidad</i>						
<b>VEHICULO:</b> _____ <b>PLACA:</b> _____ <b>Tipo de Combust:</b> _____								
<b>NOMBRE DEL RESPONSABLE</b> _____ <b>FECHA DE INICIO</b> _____ <b>FIRMA DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO</b> _____								
FECHA	KMS INICIO	KMS FINAL	DESTINO	NOMBRE DEL RESPONSABLE	COMBUSTIBLE			REND
					GASOLINERA	# FACTURA	CANT. LITROS	
EL FORMATO PRESENTADO DEBERA SER DE UTILIDAD PARA CONTROLAR A LOS VEHICULOS Y AUTOMOTORES PROPIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA, UNN								



Anexo 2

UNIVERSIDAD DEL NORTE DE NICARAGUA UNN - Matagalpa  
FICHA DE ENTREGA Y RECEPCION DE VEHICULOS



DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	SI	NO
Marca:	Modelo:	Circulación vehicular:		
Placa:	Color:	Póliza de seguros:		
Fecha y Hora de salida:		Fecha y Hora de llegada:		
Kilometraje salida:		Kilometraje llegada:		

**ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS**

DESCRIPCIÓN	SI	NO	DESCRIPCIÓN	SI	NO	DESCRIPCIÓN	SI	NO
Espejo lateral derecho			Parabrisas			Llave de cruz		
Espejo lateral izquierdo			Cristales de puertas (laterales)			Gato		
Espejo retrovisor			Encendedor			Reflejantes de emergencia (señalamientos)		
Tapetes			Faros y Luces			Extintidor		
Limpiadores			Parrilla			Caja de herramientas		
Cinturones de seguridad			Llanta de refacción			Porta llantas		
Antena			Tapones de ruedas			Placa delantera		
Radio			Tapón gasolina			Placa trasera		
Radio/CD			Tapón de radiador					
			Tapón de aceite					

**CARROCERÍA E INTERIORES**

DESCRIPCION	BUENO	REGULAR	MALO	DESCRIPCION	BUENO	REGULAR	MALO
Carrocería				Interior			
				Pintura Exterior			

**LLANTAS**

DESCRIPCIÓN	NUEVA	½ VIDA	¼ VIDA	LISA	DESCRIPCIÓN	NUEVA	½ VIDA	¼ VIDA	LISA
Delantera derecha					Trasera izquierda				
Delantera izquierda					Repuesto				
Trasera derecha									

**OBSERVACIONES**

FECHA	ENTREGA	RECIBE
SALIDA	_____ Nombre y Firma	_____ Nombre y Firma
LLEGADA	_____ Nombre y Firma	_____ Nombre y Firma