

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN – MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN  
FUNCIONAL DE EMPRESAS**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**ANÁLISIS DEL MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD  
DE TESORERÍA DE LA AT DE NICARAGUA PARA SU FORTALECIMIENTO,  
PROPUESTAS DE MEJORAS BASADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS  
NTCI.**

**MAESTRANTE:**

**LIC. SALVADORA DE JESÚS MARTÍNEZ MOJICA**

**TUTOR:**

**MSC. JUAN DE DIOS LOÁISIGA ARÉVALO**

**MANAGUA, ENERO 2021**

## **i. Dedicatoria**

A Dios Padre, Rey de Reyes y Señor de Señores. El que me acompaña siempre en mi caminar y me levanta de mi continuo tropiezo, al creador del mundo, de mis padres de mi vida, de mis hijos y de todas las personas que amo.

A mis padres por darme la vida, pero sobre todo le agradezco a mis padres (abuelos q.e.p.d) Antonia Catalina Y Luis Manuel que a pesar de las condiciones económicas dieron lo mejor para mi formación como persona, con valores y principios cristianos, por su amor incondicional y apoyo en todo momento, fueron los mejores padres que Dios me pudo regalar, gracias por sus enseñanzas, dejaron en mí una huella imborrable, sé que desde donde estén me acompañan siempre.

A mi familia y a quienes han estado a mi lado cuando más lo he necesitado, apoyándome en todo momento, dándome palabras de ánimo para llegar con éxito al final del camino.

## **ii. Agradecimiento**

A Dios por regalarme la vida y la oportunidad de superación, por darme la sabiduría y las fuerzas necesarias para terminar la maestría a pesar de todas las dificultades que se presentaron en el camino.

A mi compañero de vida y a mis hijos Abner Enmanuel y Francly Sharlotte, que sintieron mi ausencia en todo este tiempo, gracias a su comprensión este esfuerzo es por ellos y para ellos.

Gracias a Dios por permitir que Nuestro Presidente Comandante Daniel Ortega nos diera su apoyo para esta maestría a través de los programas impulsados por la Dirección General de Ingresos, como parte de las políticas del gobierno de unidad y reconciliación nacional, Institución dirigida por nuestro Cro. Martín Rivas Ruiz, gracias por darme la oportunidad de seguir preparándome como profesional. Mi agradecimiento hacia ustedes.

A MSc. Erika Navarrete Mendoza por su valioso apoyo y disposición y a mi tutor MSc. Juan de Dios Loáisiga Arévalo por su asesoría en el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de maestría por compartir sus conocimientos y haber hecho el mejor equipo de estudio.

Y a todas aquellas personas que de manera desinteresada me brindaron su apoyo y aportaron sus conocimientos en el transcurso de esta etapa y que de alguna manera influyeron en mí para lograr lo que considero un éxito: a todos ustedes infinitas gracias.

### iii. Carta Aval del Tutor

MSc.

Director (a) / Departamento de

Su despacho

Estimado maestro (a):

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: "Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCL." Realizada por la Licda.: *Salvadora de Jesús Martínez Mojica*, como requisito para optar el título de Master Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la Licda.: *Salvadora de Jesús Martínez Mojica*, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo de la Licda.: *Salvadora de Jesús Martínez Mojica*, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCL.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los 12 días de enero del año dos mil veintiuno

  
MSc. Tutor. *Juan de Dios Loáisiga Arévalo*

#### iv Resumen

Las operaciones administrativas que se realizan en la Administración Tributaria, en la Dirección Administrativa Financiera, deberán de ser basadas en las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) emitidas por el órgano controlador y fiscalizador de los bienes y recursos del Estado Contraloría General de la República, con el fin de que estos recursos sean correctamente administrados y apegados a normas por las instituciones del Estado.

En la presente Tesis se Analizará el Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la Administración Tributaria de Nicaragua (en adelante AT) para su fortalecimiento, propuestas de mejoras, así como también se identifica el marco legal y normativo de esta Unidad, se describen los procedimientos de control interno utilizados en los diferentes procesos, todo conforme las Normas Técnicas de Control Interno.

Para obtener resultados sobre el cumplimiento y la medición de la calidad del control interno, se aplicó la metodología de las NTCI, esta medición fue posible mediante cuestionario de las Normas Técnicas de Control Interno, aplicado al especialista de tesorería, de esta valoración en cuanto a la calidad del control interno resultó una calificación alta indicando que se cumple con los procedimientos establecidos en las normas técnicas de control interno y el marco legal y normativo de la unidad de tesorería, cabe mencionar que aún existen principios a los cuales se les debe realizar mejoras, para lo cual se propone un plan de acción y seguimiento.

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo con alcance cualitativo y con lineamientos cuantitativos, aplicado al Análisis del manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras, basado en el cumplimiento de las NTCI, donde se entrevistó a los especialistas de: Unidad de Tesorería, contabilidad, presupuesto, oficina de Organización y Métodos y al especialista Financiero, para obtener la información necesaria en la investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Contraloría General de la República, Tesorería, Dirección General de Ingresos, Normas Técnicas de Control Interno, Administración Tributaria, Control Interno, Dirección Administrativa Financiera.

## V Índice

i.	Dedicatoria .....	i
ii.	Agradecimiento .....	ii
iii.	Carta Aval del Tutor .....	iii
iv	Resumen.....	iv
<b>I</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1	Antecedentes Teóricos .....	3
1.2	Antecedentes de campo .....	5
1.3	Justificación.....	8
1.4	Planteamiento del problema .....	9
1.5	Formulación del problema .....	10
1.6	Contexto de la Investigación .....	10
1.6.1	Perfil de la Dirección General de Ingresos .....	10
1.6.2	Misión.....	11
1.6.3	Visión .....	12
1.6.4	Valores .....	12
1.6.5	Servicios .....	12
1.6.6	Unidad de Tesorería DAF .....	12
1.6.7	Organigrama .....	13
1.6.8	Organigrama División de Recursos Materiales y Financieros.....	14
<b>II</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
2.1	Objetivo general.....	15
2.2	Objetivos específicos.....	15
<b>III</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>16</b>
3.1.1	Definición de Tesorería .....	16

<b>3.1.2</b>	<b>Objetivos de la Tesorería .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Objetivo de la administración financiera de efectivo en caja y bancos.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Motivos para mantener efectivo en caja y bancos .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Gastos y pagos .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.6</b>	<b>Gestión y planificación de Tesorería .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.7</b>	<b>Los límites éticos de la gestión de Tesorería.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1.8</b>	<b>Arqueo de caja .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>Manual de Procedimientos.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Importancia de los Manuales Administrativos .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Tipos de Manuales .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Ventajas de contar con Manuales.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3</b>	<b>Antecedentes y evolución de la Administración.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Definición Etimológica .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Qué es Administración .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Administración pública .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Importancia de la Administración .....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.5</b>	<b>La administración se aplica a todo tipo de Empresa.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Características de la Administración .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Finanzas personales .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Finanzas corporativas.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Finanzas públicas.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Administración pública nicaragüense.....</b>	<b>32</b>
<b>3.5</b>	<b>Antecedentes de Control Interno.....</b>	<b>33</b>
<b>3.6.1</b>	<b>El control interno en el Sector público.....</b>	<b>35</b>

<b>3.6.2 El control interno Institucional.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6.3 Definición de Control Interno.....</b>	<b>36</b>
<b>3.6.4 Definición de Control Interno (COSO 2013).....</b>	<b>37</b>
<b>3.6.5 Objetivos COSO 2013.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6.6 Componentes del Control Interno.....</b>	<b>38</b>
<b>3.6.7 Entorno de Control Interno.....</b>	<b>39</b>
<b>3.6.8 Evaluación de Riesgos.....</b>	<b>39</b>
<b>3.6.9 Actividades de control.....</b>	<b>39</b>
<b>3.7.4 Principios de control interno.....</b>	<b>42</b>
<b>3.7.5 Limitaciones del Control interno.....</b>	<b>46</b>
<b>3.8. Marco Legal del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería.....</b>	<b>47</b>
<b>3.8.1 Constitución Política de Nicaragua.....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.2 Ley No. 339 Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos.....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.3 Ley No. 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, La Gaceta N° 167 del 29 de agosto de 2005.....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.4 Ley No. 681 Ley Orgánica de la A Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado.....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.5 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).....</b>	<b>52</b>
<b>3.8.6 Ley No. 476 Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.....</b>	<b>53</b>
<b>3.8.7 La Auditoria.....</b>	<b>53</b>
<b>3.8.8 Auditoria Gubernamental.....</b>	<b>54</b>
<b>3.8.9 Objeto de la Auditoria.....</b>	<b>55</b>
<b>3.9 Procedimiento de Control.....</b>	<b>55</b>
<b>IV Preguntas directrices.....</b>	<b>56</b>



<b>V Operacionalización de variables</b> .....	57
<b>VI Diseño Metodológico</b> .....	58
<b>6.1 Tipo de Enfoque</b> .....	58
<b>6.2 Tipo de Estudio</b> .....	58
<b>6.3 Procesos de Investigación</b> .....	59
<b>6.4 Tipo de Alcance</b> .....	60
<b>6.5 Determinación del Universo o Población</b> .....	60
<b>6.6 Selección de la Muestra</b> .....	60
<b>6.7 Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos</b> .....	61
<b>6.8 Entrevistas</b> .....	62
<b>6.9 Guía de Revisión Documental</b> .....	62
<b>6.10 Observación de Documentos y datos</b> .....	63
<b>VII Análisis de resultados</b> .....	64
<b>7.1 Marco Legal y Normativo</b> .....	64
<b>7.2 Procedimientos de Control Interno</b> .....	68
<b>7.3 Valoración del Control Interno</b> .....	89
<b>7.4 Propuestas de mejoras del manual de normas y procedimientos de la unidad de Tesorería de AT de Nicaragua.</b> .....	102
<b>VIII Conclusiones</b> .....	107
<b>IX Recomendaciones</b> .....	109
<b>X Bibliografía</b> .....	110
<b>XI Acrónimos</b> .....	113
<b>XII Anexos</b> .....	114

## Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables .....	57
Tabla 2. Escala de calificación .....	90
Tabla 3. Nivel de calidad .....	90
Tabla 4. Cuadro diagnóstico del problema .....	1
Tabla 5. Cuadro planteamiento del problema.....	2

## Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la Dirección General de Ingresos.....	13
Figura 2. Organigrama de la División de Recursos Materiales y Financieros.....	14
Figura 3. Componentes del control interno.....	38
Figura 4. Pirámide .....	67
Figura 5. Procedimientos de control .....	72
Figura 6. Elaboración de cheques .....	77
Figura 7. Elaboración de cheques .....	78
Figura 8. Elaboración de cheques .....	79
Figura 9. Flujo de procedimiento elaboración de cheques .....	81
Figura 10. Apertura de cuentas .....	82
Figura 11. Flujo de Disponibilidad .....	84
Figura 12. Entrega de Cheques .....	86
Figura 13. Entrega de Cheques .....	87
Figura 14. Flujo procedimiento entrega de cheques .....	88
Figura 15. Flujo procedimiento entrega de cheques .....	106

## Índice de Gráfica

Gráfica 1. Entorno de control .....	91
Gráfica 2. Escala de Calificación Entorno de control.....	91
Gráfica 3. Evaluación de Riesgo.....	93
Gráfica 4. Escala de Calificación Evaluación de Riesgo .....	93
Gráfica 5. Actividades de control .....	95
Gráfica 6. Escala de Calificación Actividades de control.....	95
Gráfica 7. Información y Comunicación .....	97
Gráfica 8. Escala de calificación Actividades de control.....	97
Gráfica 9. Supervisión .....	99
Gráfica 10. Escala de Calificación Supervisión y Monitoreo.....	99
Gráfica 11. Resumen Evaluación del control interno .....	101

## I Introducción

La presente tesis pone en consideración la importancia de tener establecidos mecanismos de control y seguimiento, que se vinculen directamente a la operatividad de la institución, en este sentido se deberá tomar en cuenta cada uno de los procesos y procedimientos que se enlazan en la Administración Tributaria. Al establecer estos mecanismos de control se contribuye a la mejora continua en cada uno de los procesos administrativos, tomando como marco de referencia las Normas Técnicas de Control Interno, reguladas por el ente Fiscalizador Superior del Estado Contraloría General de la República.

En este sentido, se pretende analizar el Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería, a fin que sea una herramienta de consulta en dicha unidad administrativa, con el propósito de que sean aplicados de forma correcta y adecuada, controles y criterios legales que norman las actividades de esta Unidad en dicha institución, la unidad de tesorería es considerada un área sensible ante la Dirección Superior, ya que trabaja en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera (DAF) para llevar el control de los ingresos y gastos, según recursos asignados a esta institución, a través del Presupuesto General de la República (PGR).

En el trabajo de investigación se aplicaron técnicas como la entrevista, el cuestionario y análisis documental de archivos de internet, libros entre otros. Está fundamentado en información como el manual de normas y procedimientos de la Unidad de Tesorería, de la AT la cual se toma como base para el análisis de los procedimientos aplicados basados en las Normas Técnicas de Control Interno.

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo con alcance cualitativo y con lineamientos cuantitativos, aplicado al análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT , es no experimental basado en una muestra no probabilística, donde se entrevistó al especialista de la Unidad de Tesorería, de contabilidad ,de presupuesto, de la oficina de Organización y Métodos, al especialista Financiero y de esta forma obtener la información necesaria para la investigación, con el objetivo de comprobar que los procedimientos y controles administrativos se basan en las Normas Técnicas de Control Interno.

Esta investigación está conformada por doce acápite los cuales se indican a continuación:

Acápite I. Presenta: la introducción, antecedentes históricos y de campo, justificación, planteamiento del problema, formulación del problema y contexto de la investigación.

Acápite II. Exhibe los objetivos de la investigación, Objetivo general y específicos de la tesis.

Acápite III. Marco teórico donde se detalla toda la teoría relacionada con la investigación.

Acápite IV. Preguntas directrices, nos presentan series de preguntas conforme a la problemática planteada.

Acápite V. Operacionalización de variables, donde nos muestra nuestras variables de la investigación.

Acápite VI. Diseño metodológico, nos puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación.

Acápite VII. Análisis de resultados, según el planteamiento del problema de la Unidad en estudio.

Acápite VIII. Conclusiones, puntualiza a los objetivos específicos.

Acápite IX. Recomendaciones, posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones.

Acápite X. Bibliografía, donde se muestra las diferentes fuentes, tanto de libros e internet.

Acápite XI. Se presentan los acrónimos o abreviaturas para facilitar la comprensión del texto.

Acápite XII. Comprende los anexos de los instrumentos a la vez sustenta y facilita la comprensión del texto.

## **1.1 Antecedentes Teóricos**

Para el presente trabajo se procedió a la búsqueda de investigaciones relacionadas al tema a fin de tener información suficiente y una amplia visión.

El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (Terry, 1993)

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores.

### **Reglas, Políticas y Procedimientos**

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que: política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que estas sean congruentes con los objetivos de la organización.

Las Reglas son planes permanentes que detallan las medidas específicas que se deben tomar en una situación dada.

Procedimiento es un plan estratégico que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad. Algunas políticas incluyen

reglas, la mayor parte de las políticas van acompañadas de procedimientos detallados, llamados procedimientos o métodos estándares de operaciones.

La mayor parte de las organizaciones cuentan con alguna forma de políticas reglas y procedimientos que les ayudan a aplicar las estrategias en los casos que se requieran acciones rutinarias. (P.353)

### **Diseño Organizacional**

Continúa afirmando **Stoner, Freeman y Gilbert (1996)** que: El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. (P.355)

## 1.2 Antecedentes de campo

A continuación, se mencionarán trabajos de campo realizados por maestrantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, para la efectividad de los procedimientos de Control Interno los cuales han tenido un aporte significativo en cuanto a los beneficios que surgen de aplicarlo debidamente.

De acuerdo a Sandino, H.S (2018) El propósito por el cual realizó su investigación: elaborar un manual de procedimientos para los procesos de extracción, transformación y carga de datos en la división de los sistemas de la DGI, para realizar la investigación se hizo uso del método de investigación cualitativo orientado a la efectividad del proceso de diseño e implantación de tareas programadas, se aplicó la entrevista, observación directa y los instrumentos para la evaluación de los componentes de las NTCI basadas en el COSO 2013.

Mediante la aplicación de las normas técnicas de control interno en la división de informática y sistemas de la DGI y el análisis de los procesos de extracción, transformación y carga de datos; se identificaron riesgos potenciales para los que no existen controles definidos formalmente en el diseño e implantación de procesos ETL.

Mediante la creación de una matriz de riesgo, se priorizaron los riesgos identificados según la probabilidad de ocurrencia, impacto e importancia en el logro de los objetivos de la división de informática; según la priorización se propusieron controles administrativos para mitigar el riesgo en un plan de acción que es la base del manual de procedimientos diseñado.

Según Ortéz, G.S (2017), el Objetivo General del presente estudio fue Proponer un Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas para el año 2017, con el fin de formalizar la estructura básica de funcionamiento, a través del organigrama y las fichas de cargos. El enfoque de la presente investigación es cualitativo con alcance descriptivo, para la recopilación de información se aplicaron y analizaron los métodos como observación, entrevistas y cuestionarios, logrando determinar que el modelo de funcionamiento organizacional de la empresa es empírico, que no cuentan con una estructura orgánica actualizada, que los trabajadores no conocen con exactitud las funciones que les corresponden realizar.



Se determinó que los trabajadores perciben que tienen un buen desempeño laboral, el cual, podrían mejorar mucho más si conocieran a detalle las funciones y responsabilidades correspondientes. Es recomendable que este Manual de Organización y Funciones sea implementado en Soluciones Electrónicas, ya que es una herramienta que podría ayudar a mejorar el funcionamiento organizacional, a su vez, podría incrementar la productividad de sus trabajadores, además serviría para implantar otros sistemas organizacionales, tales como evaluación al desempeño, desarrollo de carreras.

Según Mendieta, G.E (2019), el objetivo general de su investigación fue Diseñar un manual de control interno según las Nuevas Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), emitidas por la Contraloría General de la República (CGR) para la Alcaldía Municipal de Villa El Carmen, estableciendo los procesos financieros y operativos para el buen funcionamiento de los componentes del control interno. Los instrumentos utilizados para obtener los resultados fueron guía de revisión documental, entrevista y cuestionarios de control interno según las Normas Técnicas de Control Interno, para determinar si la entidad contaba con un Manual de Control Interno actualizado bajo el marco internacional COSO 2013.

Entre las principales conclusiones se determinó que como resultado de esta investigación, se concluye que los manuales de control interno resultan indispensables para cualquier entidad pública, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros ya que facilitan la estandarización de los procesos, los cuales, tienen que seguir el marco normativo emitido por la máxima autoridad fiscalizadora de los recursos y bienes del estado (CGR), al mismo tiempo disminuyen el riesgo de fraude significativamente en la entidad.

Según Corrales, P.M (2016), El objetivo general de este trabajo; elaborar una propuesta del diseño de un sistema de control interno bajo el enfoque COSO III, para la Empresa Metropolitana de la ciudad de Managua, a través de manuales como base para implementar los cinco componentes de COSO III, a fin de mejorar la eficiencia de las operaciones y cumplimientos contractuales con su aliado estratégico la empresa Teletica. Para cumplir con este estudio, se realizó entrevista y cuestionario con los encargados de cada área, para conocer las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, se realizó inspección de documentos, se observó en el lugar de los hechos la realización de los

procesos.

Se recolectaron los datos de la investigación y se elaboraron gráficas, análisis e interpretación de resultados. Posterior se realizó análisis interno y externo de la empresa a través un FODA. Se recomienda la implementación de los manuales propuestos diseñado de acuerdo al negocio, tamaño y estructura de la empresa para que operen los cinco componentes de COSO III, esto permitirá integrar los procesos administrativos y contables, y tener una referencia para ejecutar las operaciones con eficiencia; facilitará el cumplimiento de los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de normas, así como cumplir con requerimiento contractual que tiene Metropolitana con la empresa Telenica.

Según Flores, L.M (2017), El presente estudio tiene como objetivo fundamental Evaluar la aplicación del Control Interno en la Unidad de Bodega Central de la UNAN-Managua, conforme las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), emitida por la Contraloría General de la República (2015), y el Manual de Control Interno BASE COSO (2013). Para la elaboración y ejecución del presente análisis, se implementaron diferentes herramientas del control interno, surgidas de la necesidad de accionar proactivamente, con el objetivo de establecer los efectos y/o disminuir la gestión de riesgos en la Unidad de Bodega Central UNAN-Managua, y así proponer recomendaciones para la mejora continua.

El tipo de estudio que se desarrolló se considera según su profundidad descriptiva y con un enfoque mixto. Entre los resultados encontrados del estudio realizado en la Unidad de Bodega Central UNAN-Managua, ejecutado en base a legislación vigente, se encontraron deficiencias en los cinco componentes del Control Interno, las que no se consideran graves, por lo que se puede determinar un nivel de confianza alto y un riesgo bajo. Como parte del desarrollo de este trabajo se presentan recomendaciones para el buen cumplimiento y la sana administración de los recursos públicos, hacia la búsqueda de la eficiencia, efectividad y economía en las operaciones particulares, y que contribuirán a la mejora continua.

### **1.3 Justificación**

En toda institución del Estado o empresa privada es importante contar con un instrumento que guíe e identifique de forma clara y objetiva los procedimientos, normativas y criterios legales que se tienen que cumplir para el desarrollo de las actividades administrativas y que a su vez minimice el riesgo de omisión de alguna actividad previamente establecida por la institución reguladora de la materia en nuestro país.

Es de suma importancia para la unidad de tesorería tener actualizado el Manual de Normas y Procedimientos, ya que es un instrumento de control, medición y seguimiento de las actividades administrativas que se desarrollan en dicha unidad. Este instrumento será un documento facilitador que potencializará el conocimiento de los funcionarios de la unidad de Tesorería de la AT y proporcionará las bases necesarias, para el desarrollo de sus funciones de forma eficaz y eficiente en la institución.

Para la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua en el área de Postgrado este estudio será de mucha importancia ya que servirá a la comunidad universitaria como material bibliográfico base, un documento de consulta que servirá como antecedente de futuros estudios investigativos relacionados al desarrollo de procedimientos acorde a la materia que se requiera o esté dirigida la investigación, este estudio se relaciona con el control interno, en particular al análisis de manual de normas y procedimientos de la unidad de tesorería de la administración tributaria de Nicaragua, si bien es cierto en la biblioteca virtual de la universidad existen algunos estudios relacionados a manual de funciones, cada trabajo de investigación tiene sus propias características y por lo tanto cada uno aporta algo nuevo.

Así mismo esta investigación será un insumo para el fortalecimiento en los conocimientos de personal de nuevo ingreso y personal que sea trasladado a esta unidad de Tesorería conforme las necesidades de reestructuración del recurso humano en esta institución. Cabe señalar que en esta investigación es importante cumplir con mis objetivos planteados y conocer la importancia de la aplicación de las normas técnicas de control interno como herramienta para mejorar los procedimientos en la ejecución de las tareas establecidas a los servidores públicos según el cargo asignado.

## 1.4 Planteamiento del problema

Actualmente la Dirección General de Ingresos, es una institución que ha avanzado a pasos agigantados en lo que se refiere a implementación de tecnología en las áreas sustantivas con el propósito de propiciar una gestión tributaria con un servicio electrónico moderno, de calidad, rapidez y mayor cobertura al contribuyente, todo esto de cara a garantizar una gestión oportuna y efectiva a la población en general que entera sus impuestos a través de este ente recaudador.

**Síntoma:** La Unidad de Tesorería es una de las más sensibles de la administración tributaria y pilar fundamental en la toma de decisiones superiores por su funcionabilidad, ya que trabaja en conjunto con la Dirección Administrativa Financiera para llevar el control de los ingresos y gastos según recursos asignados a esta institución, a través del Presupuesto General de la República.

En esta unidad se cuenta con un manual de normas y procedimientos, sin embargo, se encuentra desactualizado por lo que se hace necesario realizar un análisis para evaluar si está acorde con respecto al control interno, debido a que este debe ser una guía clara para los procesos que desempeñan los servidores públicos y permitirles contar con todas las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades, de tal forma que este contribuya de manera directa en el ejercicio, seguimiento y control interno de las operaciones de esta Unidad, evitando así posibles errores u omisiones que puedan presentarse al momento de la toma de decisiones con respecto al cuidado de los recursos materiales y financieros de la institución.

**Causas:** La falta de actualización de los procedimientos actuales puede traer como consecuencia que al momento de una auditoría por parte del ente fiscalizador Contraloría General de la República, este sea uno de los puntos como señalamiento de incumplimiento de las normas técnicas de control interno ya que todos los controles tienen que tener uniformidad, por lo tanto de pasar más tiempo en estas condiciones existe el riesgo o la probabilidad que afecte negativamente al personal que labora en dicha institución específicamente en la unidad de tesorería.

**Pronóstico:** Al tener un manual con procedimientos desactualizados para realizar las actividades se puede caer en omisión de información al momento de hacer un registro, de igual forma de realizar un manejo incorrecto en el proceso de estos, brindar información errónea de los informes presentados por esta unidad y mal manejo del sistema, sobre todo si se trata de personal nuevo, teniendo en cuenta que este debe ser una guía clara que ayude a informar y orientar.

**Control al Pronóstico:** Actualización de los procedimientos acorde a las actividades que se realizan en la Unidad de Tesorería, mejorar el control interno y realizar planes de acción que disminuyan las debilidades encontradas.

Con este análisis se pretende contribuir en la mejora del desempeño y el cumplimiento de las funciones del personal de la Unidad de Tesorería a la vez que servirá de apoyo para realizar las labores que les han sido encomendadas, logrando así realizarlas con eficiencia y calidad.

## **1.5 Formulación del problema**

¿De qué manera se puede mejorar el procedimiento en la actualización del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua, para dar cumplimiento a las NTCI?

## **1.6 Contexto de la Investigación**

### **1.6.1 Perfil de la Dirección General de Ingresos**

La Dirección General de Ingresos nace el día 29 de junio de 1957, mediante la publicación del Decreto No. 243 "Ley creadora de la Dirección General de Ingresos", en La Gaceta, Diario Oficial No. 144 y la Ley Creadora de la Dirección General de Aduanas y de reforma a la Ley creadora de la Dirección General de Ingresos publicada en la gaceta No. 69 del 6 de abril del dos mil dos. Su primera ubicación fue un local situado frente a la esquina sureste del Palacio Nacional en el año de 1960, para luego trasladarse a una oficina del mismo. A raíz

del terremoto que devastó la capital en 1972, la Institución se trasladó temporalmente al Instituto Pedagógico "La Salle", para retornar posteriormente al Palacio Nacional.

En enero de 1995, la Institución se trasladó a su nuevo edificio en el que opera actualmente su sede central, situado al costado Norte de la Catedral Metropolitana de la Capital. Funcionó en primera instancia como una de las direcciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y la estructura comprendía una sede central para Managua y dieciséis Administraciones de Rentas para atención al público en los departamentos; siendo éstas Boaco, Estelí, Matagalpa, León, Granada, Chontales, Madriz, Masaya, Nueva Segovia, Río San Juan, Zelaya, Chinandega, Carazo, Rivas, Jinotega, y Puerto Cabezas (esta última funcionaba como Agencia Fiscal).

El 23 de enero de 1991 se inicia un proceso de desconcentración para la ciudad de Managua, al crearse la Dirección de Grandes Contribuyentes (hoy Dirección de Grandes Contribuyentes), mediante la publicación del Decreto No. 1-2005 que reformó y adicionó al Decreto 20-2003.

La Administración Tributaria de Nicaragua, es una institución descentralizada con autonomía administrativa y financiera, cuyo objeto es aplicar y hacer cumplir las Leyes, actos y disposiciones que establecen o regulan ingresos a favor del Estado, que están bajo la jurisdicción de la Administración Tributaria, a tal efecto, anualmente recibe una partida presupuestaria, para ejecutar el cumplimiento de sus fines e impulsar una mayor eficiencia en la recaudación de todos los tributos. Se encarga de recaudar los tributos internos con equidad, transparencia y eficiencia, promoviendo la cultura Tributaria y cumpliendo con el Marco Legal, aportando al Gobierno recursos para el desarrollo económico y social del país.

### **1.6.2 Misión**

Recaudar los tributos internos de manera eficaz, eficiente y transparente, promoviendo la cultura de cumplimiento voluntario aportando al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, recursos para el Plan de Desarrollo Humano y el Programa Económico.

### **1.6.3 Visión**

Ser una Administración Tributaria moderna, respetada y calificada, al servicio del pueblo nicaragüense.

### **1.6.4 Valores**

- Bien común.
- Legalidad
- Igualdad
- Lealtad
- Solidaridad
- Probidad
- Capacidad
- Dignidad

### **1.6.5 Servicios**

- Asistencia al contribuyente
- Consultas de documentos en línea
- Aprendamos a tributar
- Sistemas y tramites en línea
- Información sobre trámites

### **1.6.6 Unidad de Tesorería DAF**

La Unidad de Tesorería forma parte de la División de Recursos Materiales y Financieros, en esta unidad laboran cuatro servidores públicos , la que se encuentra dentro de la estructura organizacional de la AT de Nicaragua como unidad de apoyo a las áreas sustantivas, al igual que la Unidad de Contabilidad y la Unidad de presupuesto, según el Manual de funciones de esta institución, el objetivo es “Planificar, organizar, dirigir y controlar el uso racional de los recursos materiales y financieros, que garanticen la administración eficiente y transparente de los recursos para el óptimo funcionamiento de las operaciones de la institución.

### 1.6.7 Organigrama

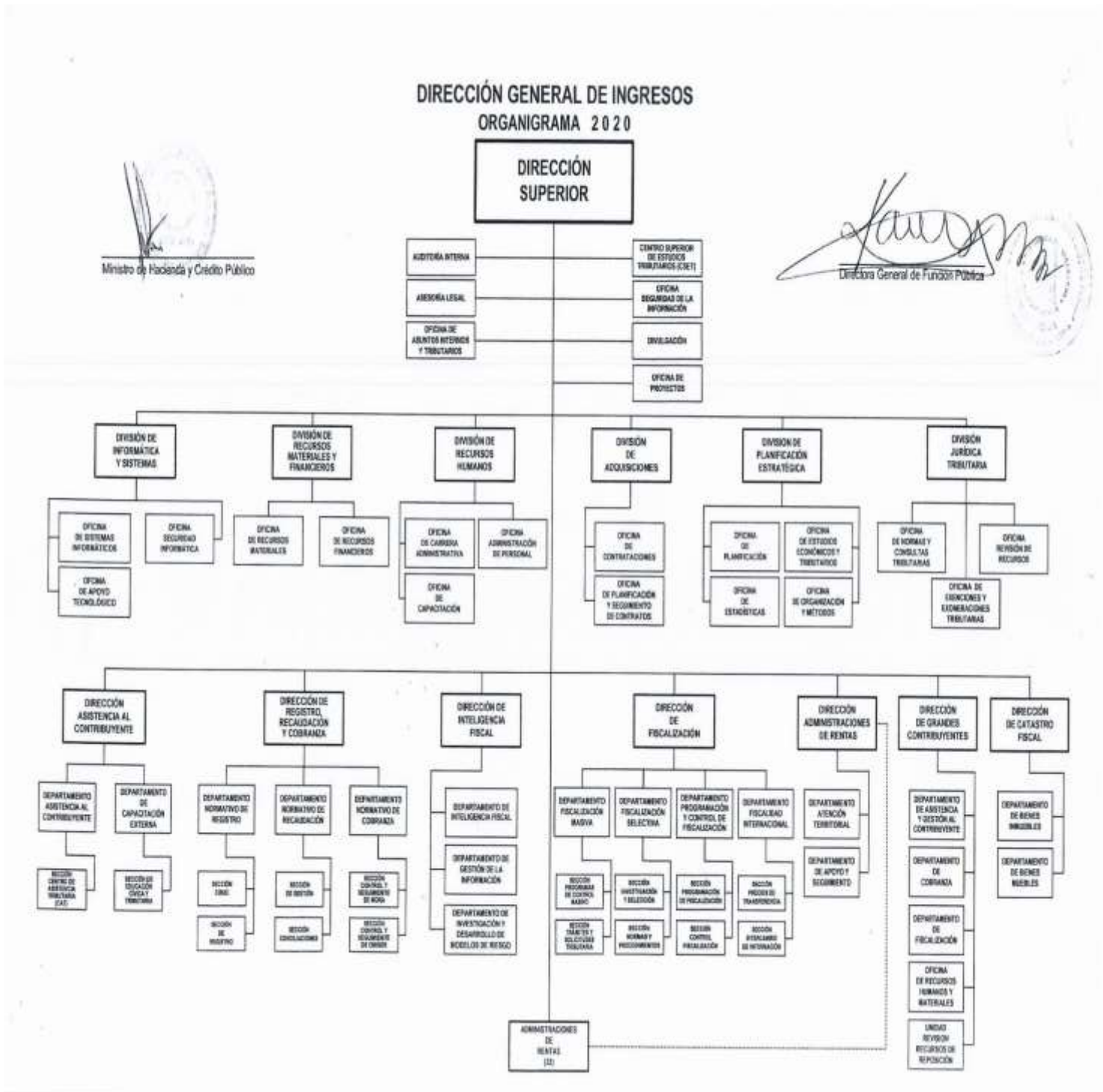


Figura 1. Organigrama de la Dirección General de Ingresos

Fuente: Dirección General de Ingreso



## 1.6.8 Organigrama División de Recursos Materiales y Financieros

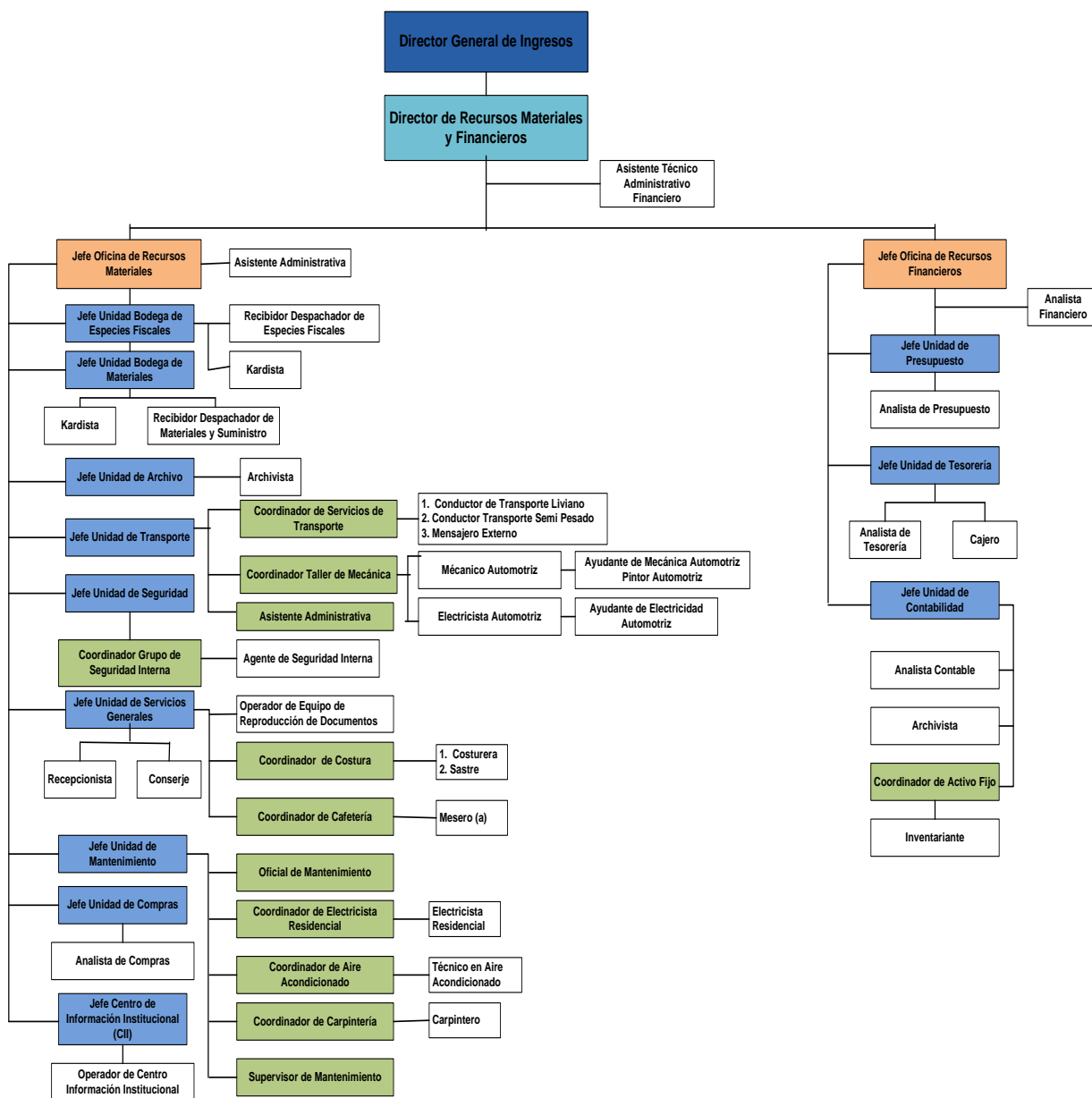


Figura 2. Organigrama de la División de Recursos Materiales y Financieros

Fuente: Dirección General de Ingresos.

## **II Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

- Analizar el Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basadas en el cumplimiento de las NTCI.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar el marco legal y normativo que rige a la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua.
- Describir los procedimientos de control interno utilizados en la Unidad de Tesorería de AT de Nicaragua.
- Valorar el control interno de la Unidad de Tesorería de AT de Nicaragua con base a las NTCI.
- Proponer mediante los resultados obtenidos un plan de mejoras del manual de normas y procedimientos de la unidad de Tesorería de AT de Nicaragua para su fortalecimiento.

### **III Marco teórico.**

El presente acápite asegura el contenido de la investigación y la orientación de la misma y para plantear el problema se recolectó información bibliográfica, de los cuales se extrajeron los conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, en los distintos medios de información como bibliotecas, internet, revistas y artículos.

#### **3.1.1 Definición de Tesorería**

Según Perdomo, M. A. (1997), La Administración de Tesorería es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos. (p. 34)

Galicia (2012) Podemos definir la tesorería a como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos. Relacionando este concepto con el de fondo de maniobra podemos definir la tesorería como la diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que, en consecuencia, está disponible para financiar el ciclo productivo (fondo de maniobra existente) y las necesidades reales del ciclo productivo de la empresa. (fondo de maniobra que se necesita)

De esta identidad se desprende que la tesorería mejorará bien por una disminución de los fondos de maniobra que necesitamos o bien por un incremento en el fondo de maniobra que efectivamente posee la empresa.

Debido a todo esto es conveniente intentar llevar un control de la tesorería que permita una gestión eficiente de la financiación y de la liquidez. De este modo, conseguiremos que los fondos necesarios estén disponibles en el momento adecuado para hacer frente a las contingencias de la actividad sin incurrir, por otra parte, en gastos financieros innecesarios. (p.29)

### **3.1.2 Objetivos de la Tesorería**

Los objetivos de la tesorería de manera enunciativa, y no limitativa son:

Para Perdomo, M. A. (1997), Maximizar el patrimonio de la empresa, Reducir el riesgo de una crisis de liquidez, manejo eficiente del efectivo, Pago normal de pasivos, y pago de desembolsos imprevistos. La función principal de tesorería consiste en planear y controlar eficientemente los flujos de entrada y salida de efectivo y establecer estrategias para contribuir a lograr la óptima productividad en el manejo de los recursos financieros de la organización. (p.40)

Morales, C.A. (2014)) Lo más importante en la administración de la tesorería es determinar cuánto dinero debe estar invertido y permita cumplir con los compromisos de la empresa sin representar un monto demasiado oneroso, porque en la medida que mantenga un monto alto implica un costo de oportunidad para la empresa. (P.63)

La Unidad de Tesorería de la DGI es la encargada del manejo óptimo de los fondos de acuerdo al Presupuesto General de la República, esta recibe de forma mensual fondos que le transfiere el Ministerio de Hacienda y Crédito Público una entidad que regula los ingresos y gastos.

### **3.1.3 Objetivo de la administración financiera de efectivo en caja y bancos**

Morales, C.A. (2014) Tiene por objeto manejar adecuadamente el efectivo en caja y bancos para pagar normalmente los pasivos y erogaciones imprevistas, así como reducir el riesgo de una crisis de liquidez, para lo cual debe establecer la cantidad de dinero necesaria que permita cumplir con las obligaciones sin que sea excesivo de modo que el saldo conlleve a saldos innecesarios. (P.63)

### **3.1.4 Motivos para mantener efectivo en caja y bancos**

Morales, C.A. (2014) Es preciso mantener efectivo en caja y bancos a fin de realizar las operaciones siguientes:

Normales: compra de inventario o de artículos estacionales, pago de nóminas y servicios que utiliza la empresa para la realización de su actividad.

De precaución: urgencias o contingencias como huelgas, paros, incendios, campañas imprevistas de publicidad, entre otras.

3. De especulación: aprovechar oportunidades de compras baratas o por rebajas o descuentos por gran volumen, única oportunidad de compra de productos, entre otros. (P.63)

### **3.1.5 Gastos y pagos**

La diferencia es similar a la que se da entre ingresos y cobros. El gasto hace referencia a una disminución del patrimonio de la empresa, mientras que el pago se refiere al hecho de una transacción monetaria fuera de la empresa. (p.24)

### **3.1.6 Gestión y planificación de Tesorería**

La gestión de la tesorería es un concepto más amplio que el de tesorería e implica un control de los flujos monetarios y su conexión con los flujos comerciales, es decir, como un control del dinero que entra y sale, a donde va, en qué momento y que costes, o beneficios, producen esos movimientos. (p.31)

### **3.1.7 Los límites éticos de la gestión de Tesorería**

López y Soriano (2014) afirman: La tesorería se debe desarrollar dentro de unos límites normales de ética comercial, de lo contrario existe el peligro de degenerar las relaciones entre cliente y proveedor, y caer en una guerra de valores comerciales. Cada empresa debe autolimitarse de acuerdo a su estilo y sus principios. Es lícito hacer aquello que no vulnere las cláusulas mutuas de relación establecidas entre las partes. En ese sentido entiendo lícitas medidas como establecer el pago mediante cheque, para ganar el período de float que éste produce, o fijar unos días de pago semanales o mensuales, para facilitar la gestión de los mismos. Está claro, en cualquier caso, que parte del margen de mejora de la gestión de la tesorería depende de la posición de liderazgo que la compañía mantenga en los sectores donde vende y donde compra, y de la calificación bancaria que disfrute.

La tesorería se gestiona, como casi todas las actividades de la empresa, en una especie de

campo de batalla, en el que la empresa se enfrenta a tres ejércitos, como mínimo, cuyos intereses financieros son generalmente opuestos: sus clientes, sus proveedores y sus bancos. Hay que luchar con todas las armas, pero hasta en las guerras hay unas reglas mínimas a respetar. pp 25-26.

### **3.1.8 Arqueo de caja**

Piedra, H.F.(2009) expresa: que el arqueo de caja consiste en verificar que el dinero existente en las arcas de la unidad económica coincide con el saldo de las cuentas representativas de caja. El motivo de esta comprobación radica en que, al efectuar los diversos cobros y pagos, pueden haberse originado errores que conllevan que el saldo contable difiera de las existencias finales de dinero. Estas diferencias que surgen al efectuar el arqueo de caja se denominan diferencias de arqueo. En el caso de que existan tales diferencias, se deberá analizar sus causas, entre las cuales se podrían citar las siguientes:

Errores en el registro contable.

Extravío o falta de justificantes.

Errores en los cobros o en los pagos.

Una vez analizado el origen de las citadas diferencias, se deberá ajustar el saldo contable al importe que arroja el arqueo. Para ello, generalmente, la empresa puede optar por las siguientes alternativas:

Designar un cajero que se haga responsable de las diferencias de arqueo. En este caso, al cajero responsable se le suele pagar una cantidad de dinero estipulada que recibe la denominación de quebranto de moneda, normalmente incluida en su sueldo, con la finalidad de que responda en todo momento de las diferencias de arqueo que se originen. De esta forma, las diferencias surgidas serán cubiertas por el propio cajero y, por tanto, las existencias finales según arqueo coincidirán siempre con el saldo contable de las cuentas representativas de caja, no generando anotación contable alguna.

Asumir como propias las diferencias de arqueo. Si la empresa optase por esta alternativa, las diferencias de arqueo deberán reasignarse contablemente cargando o abonando las cuentas de caja con abono o cargo, respectivamente, a una cuenta diferencial cuyo saldo se imputará

finalmente al resultado del ejercicio. pp.62- 63.

Hortigüela, V.A (2011) indica que para poder comprender el arqueo de caja primero se tiene que definir lo que significa recuento de caja, ya que se tiende a denominar a las dos operaciones por igual:

Recuento de caja: consiste en contar y anotar el dinero en metálico (billetes y monedas) que existe en caja al finalizar el período, obteniendo la suma total, y verificar los documentos de cobro y pago justificativos de las anotaciones de libro de caja.

Arqueo de caja: es la comprobación de que los totales del recuento de caja coinciden con los saldos finales que figuran en el libro de caja.

También debe comprobarse la coincidencia del saldo de los documentos de cobro y pago que se hayan anotado en el libro. Si durante el arqueo de caja se detecta alguna diferencia, que puede deberse a equivocaciones en el cobro o pago en metálico, errores en la confección de recibos o anotaciones en el libro, extravíos, u olvido de confección de algún justificante de cobro, debe enmendarse el error. Si no se consigue averiguar la causa del desfase, deberá anotarse en el libro de registro de caja la desviación detectada.

El documento en el cual se registra el recuento de caja y se verifica el arqueo se denomina acta de arqueo de caja. En él se detallan, por separado, todo el dinero en metálico y los documentos de cobro y pago que se encontraban en caja en el momento del recuento. Una vez cumplimentada el acta, es imprescindible comparar el saldo del libro de caja con el resultado del recuento para comprobar que coinciden y, si no es así, detectar el error producido y proceder a su solución. (p.70)

### **3.2 Manual de Procedimientos**

Según Gómez, G. (2001) afirma: El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos,

los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial. (p.1)

Los Manuales de Procedimiento son “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”. (Duhakizatus, 2007) De acuerdo con lo expuesto anteriormente se puede decir que un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica. Los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de cheques, transferencias de fondo en avance entre otros.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación”. (Palma, 2010) Según lo expuesto anteriormente podemos decir que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad.

### **3.2.1 Importancia de los Manuales Administrativos**

Duarte, M. (2018) Es importante que cuente con manuales administrativos, ya que ayudan a informar y orientar la conducta de los integrantes de tu empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deben seguir para cumplir con los objetivos trazados.

Los manuales incluyen normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones, procedimientos y la



organización de la empresa.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica muy útil para lograr una eficiente administración ya que sirve como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.

### 3.2.3 Tipos de Manuales

**Organización:** Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

**Departamental:** Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

**Política:** Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular

**Calidad:** Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.

**Sistema:** Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.

**Finanzas:** Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

**Múltiple:** Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

**Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

**Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

**Bienvenida:** Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

**Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

### **3.2.3 Ventajas de contar con Manuales**

Logran y mantienen un plan de organización.

Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles en la empresa.

Facilitan el estudio de los problemas de organización.

Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones en la organización.

Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

Evitan conflictos jurisdiccionales y de funciones.

Ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

Ayudan a hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.

Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.

Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

### **3.3 Antecedentes y evolución de la Administración**

Aldana et al. (2011) La primera etapa de la administración es la llamada edad “oscura”, en la cual los artesanos eran totalmente responsables de los productos que ofrecían, desde la contratación hasta la entrega final. Un interesante ejemplo de este fenómeno lo constituye Paul Revere<sup>1</sup>, ciudadano estadounidense que revisaba todo el proceso de producción de la platería de la cual era dueño. Asumía las funciones de atención al cliente, atendía los reclamos y otras sugerencias y la fabricación de los artículos uno a uno hasta estar seguro de poder garantizar la satisfacción de la necesidad del cliente. Luego surge la edad de la modernidad, a partir del siglo XVIII, en la que se dieron importantes transformaciones sociales e industriales debido a las revoluciones. En este período las distintas transformaciones sociales, culturales e industriales se ven reflejadas en fuertes cambios en las actividades económicas, y los planteamientos de los economistas liberales constituyen las semillas del pensamiento administrativo actual. (p.2)

#### **3.3.1 Definición Etimológica**

Ramírez, C.C. (2009) Administrar. (Del latín administrare), significa etimológicamente servir. En este sentido, puede definirse la Administración como la acción de servir a otro, de cuidar los bienes de otro, de encargarse de los asuntos de otro. Por extensión, administrar significa encargarse y cuidar de los asuntos de uno mismo. Cuidar y manejar los propios bienes y recursos.

Administrar quiere decir también regir o gobernar. Significa dirigir los destinos de una empresa, de una organización, de una comunidad, de una ciudad, de un pueblo, de tal manera que se alcancen sus objetivos o propósitos y su progreso y bienestar.

Estas definiciones se ajustan a las primeras concepciones sobre administración, cuando dicha actividad se confundía con las funciones políticas, gubernamentales y religiosas encomendadas al jefe de la tribu, al rey, al conductor del pueblo, al ministro del culto. Con el desarrollo económico y social y especialmente bajo el influjo de la revolución industrial, el término Administración ha evolucionado de tal manera que hoy se consideran sus equivalentes palabras tales como: dirección, gestión, gerencia. pp 3-4.

Ortiz, J. (2009) La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u" obtener resultados a través de otros". "Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (p.8)

Ramírez, C. C. (2009) La administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Quienes se inician en el estudio de la Administración encuentran dificultad para diferenciar los conceptos administrativos de otros conceptos que se refieren a diferentes campos del saber, es decir, a otros objetos de estudio.

Pero esta dificultad se soluciona hoy con las teorías, principios, técnicas y métodos que los administradores, investigadores, historiadores y prácticas de la acción humana administrativa han venido experimentando, compilando, estudiando, clasificando y reuniendo en un cuerpo de conocimientos que forman hoy una teoría administrativa susceptible de ser conocida y aprendida como cualquier otra forma de ciencia, arte o campos del saber humano.

La Administración debe entenderse entonces como el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (p.5)

### **3.3.2 Qué es Administración**

Aldana et al. (2011) Administración es obtener las metas trazadas, mediante la planeación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación, de manera permanente y sistemática, para obtener el mejoramiento y progreso de las organizaciones, con el conjunto de esfuerzos humanos, físicos, económicos y sociales, y, por supuesto, alcanzando el bienestar de los trabajadores. (p.18)

### **3.3.3 Administración pública**

Ramírez, C. C. (2009) se refiere tanto al aparato del Estado, es decir, al ente Estado como a los demás entes departamentales, municipales y del sector descentralizado. También denota el conjunto de procesos y operaciones administrativos del sector público y frecuentemente, con esta denominación nos referimos al conjunto de funcionarios que trabajan en las instituciones oficiales. Por eso es frecuente hablar de Administración Pública, Administración Departamental, Administración Municipal, Administración del servicio civil, Administración del servicio de salud, Administración militar.

### **3.3.4 Importancia de la Administración**

Ortiz, J. (2009) Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad, sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

(Como se cita en Ortiz, J. 2009)'' La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este''.

''El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, entre otros. con que ese organismo cuenta''.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

### **3.3.5 La administración se aplica a todo tipo de Empresa**

El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración. Una adecuada administración eleva la productividad. En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial. En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración. (p.10)

### **3.3.6 Características de la Administración**

Ortiz, J. (2009) Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, entre otros. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, entre otros), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

Ortiz, J. (2009) Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, otros.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea esté implícito o enunciado específicamente.

Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente. Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.

Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.

Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, entre otros.

La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado. La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos. (p.11)

### **3.4 Qué son las finanzas**

García, P.V, (2014) Cada vez es más complicado ceñir en un solo concepto el término “finanzas”. Hoy día se habla de finanzas en prácticamente todos los medios de comunicación; existen diarios especializados en noticias financieras, los noticieros de radio y televisión tienen secciones dedicadas a informar sobre las principales variables económicas y financieras, y abundan las revistas que tratan de tópicos de inversiones y finanzas. Ahora también en Internet, facebook, twitter, YouTube y otras aplicaciones, se pueden seguir a especialistas en el tema y empresas especializadas en información financiera. Este y otros temas son abordados por la gente en las reuniones de amigos, en las juntas de trabajo, en los supermercados, en familia y en cualquier momento. Las expectativas de mejora, de crecimiento de inversión, de ahorro y de solvencia financiera son temas tratados día a día por mucha gente y no solo por los expertos. (p.1)

García, P.V, (2014) Finanzas, según el diccionario, se refiere a hacienda, caudal y



negocios. Se le define como el conjunto de actividades mercantiles relacionadas con el dinero de los negocios, de la banca y de la bolsa; y como el grupo de mercados o instituciones financieras de ámbito nacional o internacional. Así, la palabra “finanzas” se puede definir como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor. “Finanzas” es una palabra que provoca reacciones distintas, las cuales pueden ir desde el interés y la curiosidad hasta el temor y la angustia. (p.1)

García, P.V, (2014) Para la mayoría de las personas las finanzas se perciben como algo complejo, poco accesible y que solo es manejado por los estudiosos; en realidad, estas pueden ser tan sencillas, interesantes y útiles si se cuenta con los conocimientos financieros esenciales. Como toda materia especializada, las finanzas tienen principios básicos y fundamentales; tal vez el más profundo sea la transferencia de dinero de quien lo tiene a quien no lo tiene. Los que poseen dinero están buscando ganar rendimientos y los que no cuentan con él están dispuestos a pagar un precio por obtenerlo y utilizarlo. Las relaciones y actividades generadas por este intercambio de recursos son parte importante de las finanzas. (p.1)

### **3.4.1 Finanzas personales**

García, P.V, (2014) Si los individuos requieren recursos que no tienen para financiar sus compras de bienes duraderos como muebles, casas, automóviles, computadoras, entre otros, o para cubrir sus gastos diarios, se convertirán en emisores; por el contrario, si poseen recursos de sobra, serán inversionistas. Cuando una persona firma una compra de una computadora con su tarjeta de crédito en ese momento está “emitiendo” un pagaré. El inversionista ahora es el banco que le abrió un crédito y le proporcionó un mecanismo de pago como la tarjeta de crédito. Lo mismo sucede cuando una persona recibe un préstamo hipotecario o un crédito automotriz, en todos los casos tendrá que firmar un pagaré o contrato de préstamo donde se hace evidente que la persona es el emisor de un instrumento financiero, mientras que el banco o agencia automotriz se convierten en los inversionistas o acreedores. Por el contrario, cuando una persona tiene recursos excedentes y deposita algún dinero en el banco o cuenta de ahorro, esta se convierte en inversionista y el banco en el emisor o deudor. (p.3)

### **3.4.2 Finanzas corporativas**

García, P.V, (2014) Las empresas que requieren recursos son aquellas que han identificado alguna oportunidad de inversión rentable, que pretenden desarrollar un proyecto de expansión o, en ocasiones, aquellas que por alguna razón se les ha dificultado mantener la operación financiera del negocio. Obtener los recursos suficientes ayuda a las empresas a realizar proyectos productivos, a mantener su nivel de operación y a lograr el crecimiento deseado.

Si una empresa recibe dinero en préstamo por parte de su banco, la empresa se convierte en el emisor y el banco en el inversionista. Si recibe dinero de los socios, la empresa “emite” acciones y los individuos son los tenedores de estas, es decir, los inversionistas. En cambio, cuando la empresa “invierte” sus excedentes de tesorería en una cuenta o instrumento bancario, la empresa es el inversionista y el banco el emisor. (p.4)

### **3.4.3 Finanzas públicas**

García, P.V, (2014) En cuanto a los gobiernos, estos por lo general gastan más de lo que reciben. El déficit de un gobierno, que no es otra cosa que el diferencial entre los ingresos obtenidos y los egresos aplicados, se debe financiar, es decir, deben obtenerse los recursos faltantes para poder realizar los gastos programados. Un gobierno recibe recursos financieros por medio de los impuestos y derechos que cobra, por la ganancia que generan las empresas estatales, por la emisión de dinero que realiza y, en última instancia, por los recursos en préstamos que puede obtener. El gobierno utiliza todos los recursos disponibles para cubrir sus gastos, crear infraestructura, garantizar la seguridad de sus ciudadanos y establecer las condiciones económicas propicias que estimulen el desarrollo de la población. Estas actividades se realizan en el ámbito de las finanzas públicas.

Cuando el gobierno necesita recursos “emite” algunos instrumentos financieros y con ello capta los recursos que tienen en exceso los individuos o las empresas. El instrumento más común que tienen algunos gobiernos es el denominado certificado de la tesorería o pagaré gubernamental. Cada determinado tiempo el gobierno emite certificados de la tesorería y la gente los “adquiere”, es decir invierte, entregando sus recursos al gobierno. (p.4)

### **3.4.4 Administración pública**

Según la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica Arto. 3 Administración Pública. Es la que ejerce el Estado por medio de los órganos de la administración del Poder Ejecutivo, de acuerdo con sus propias normativas; la Administración de las Regiones Autónomas de la Costa Atlántica y de las municipalidades; también las de las instituciones gubernamentales autónomas o descentralizadas y las de las desconcentradas; y de las instituciones de creación constitucional y, en general, todas aquéllas que de acuerdo con sus normas reguladoras realizaren actividades regidas por el ordenamiento jurídico administrativo y la doctrina jurídica y, en todo caso, cuando ejercieren potestades administrativas. También incluye la actividad de los poderes legislativo, judicial y electoral en cuanto realizaren funciones administrativas en materia de personal, contratación administrativa y gestión patrimonial, así como lo establecido por la Ley No. 438, “Ley de Probidad de los Servidores Públicos”. (P.1)

### **3.4.5 Administración pública nicaragüense**

De acuerdo con Arrien, J. (2007) Se nos presenta como una entidad conformada por un sin número de órganos administrativos, todos agrupados en un orden jerárquico predeterminado por la ley, en tres grandes unidades básicas. A la primera se le denomina Administración Pública central; está conformada por los doce ministerios, y por los entes descentralizados y desconcentrados. A la segunda se le denomina administración municipal, es decir, las alcaldías, las cuales están regidas desde el punto de vista ejecutivo por el Alcalde, y desde el punto de vista normativo por un Consejo municipal, integrado por concejales. A la tercera unidad organizativa de la administración pertenece la administración regional. En las regiones autónomas existe también un órgano normativo, el Consejo regional, una autoridad ejecutiva como es el Coordinador regional. Así mismo, cuenta con autoridades municipales y comunales. Cada una de estas unidades administrativas está regulada por su propia normativa jurídica ordinaria y tiene su base constitucional en la división política administrativa del país que realiza nuestra carta magna, ya que la misma carece de un título o capítulo dedicado exclusivamente a exponer el régimen jurídico general de la Administración Pública, que difiera de la normativa que rige al Gobierno.

La Administración Pública en general se caracteriza por ser una entidad de carácter público, cuya finalidad es preservar el interés general. Cuenta con una serie de privilegios legales como, por ejemplo, la inembargabilidad de sus bienes, la auto tutela. Es decir que el ciudadano debe recurrir primero ante sus órganos (agotar la vía administrativa) y luego ante el control judicial en contra de sus actos, los cuales nacen y se presumen válidos (ejecutividad), pero además puede ejecutarlos por sí misma. Posee la capacidad recaudadora de tributos, su presupuesto, la fuerza pública (policía y ejército) entre otros. (p.12)

### **3.5 Antecedentes de Control Interno**

Según Ladino, E. (2009) Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Según Mantilla, B.S (2013) El control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (p.18).

Según Mantilla, B.S (2013) El control Administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones. (p.19)

Según Contraloría General de República NTCI (2015) El Control Interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Incluye una serie de acciones que ocurren en el desarrollo de las operaciones de la Entidad. Este debe reconocerse como una parte integral de los sistemas que utiliza la Administración para regular y guiar sus operaciones, en vez de un sistema separado dentro de la Entidad. En este sentido, el Control Interno se construye como una parte de su estructura para ayudar a la Administración en el manejo de la Entidad y, para lograr sus objetivos y metas. (p.7)

Según Contraloría General de República NTCI (2015) La parte fundamental del Control Interno la realizan las personas, no se trata solamente de manual, políticas, sistemas y formularios. Las personas en cada nivel de la Entidad tienen la responsabilidad de ejecutar acciones que hacen que el Control Interno funcione. Del Control Interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta razones como la relación beneficio costo y la influencia de factores externos pueden limitar la eficacia del control. (p.8)

Según Gamboa (2016), el control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella, la Administración Pública es la institución integrada por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado; esa gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondientes tiene como destinatario último a la sociedad civil considerada de manera integral, pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática.

El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas. En ese ámbito, el concepto de control interno y su utilidad para guiar las operaciones ha ido integrándose progresivamente en los procesos y en la cultura de las entidades públicas, teniendo en cuenta los cambios institucionales y los avances recientes en las

ciencias de la economía y la administración; estableciendo la aplicación de prácticas administrativas modernas, incorporando elementos innovadores para la gestión y la gerencia pública.

### **3.6.1 El control interno en el Sector público**

Cuevas (2016) El Control Interno en el Sector Público debe ser considerado como un “mecanismo”, donde cada componente, cada elemento, cada principio y cada objetivo se requiere que funcione de manera alineada e interrelacionada en esa maquinaria, donde cada elemento requiere del otro para funcionar avanzando hacia una adecuada administración y políticas sanas en un marco de ética e integridad de operaciones que emanan del cumplimiento de las leyes y normas que regulan los servicios del buen gobierno que se refleje en servicios públicos de calidad donde el beneficiario debe ser el Ciudadano.(p.59)

Meléndez, T.J. (2016) El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas. El concepto de control interno discurre por cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos. (p.21)

### **3.6.2 El control interno Institucional**

Ley 681 arto 33 (2009) Concepto de control interno. El control interno es un proceso diseñado y ejecutado por la administración y otro personal de una entidad para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los siguientes objetivos:

Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado.

Confiabilidad de la rendición de cuentas.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno está presente en la mayor parte de la administración de una entidad. Comprende los planes métodos y procedimientos utilizados para cumplir la misión, alcanzar las metas y objetivos y respaldar la gerencia basada en el desempeño. El control interno también contribuye a la defensa y protección de los activos y a la prevención y descubrimiento de errores e irregularidades. El control interno es sinónimo de control gerencial y ayuda a la administración pública para lograr los resultados deseados mediante un efectivo manejo de sus recursos.

### **3.6.3 Definición de Control Interno**

Según Gómez (2001) El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos. (p.2)

Meléndez, T.J. (2016) Control interno: es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan o se implementan en las empresas dentro de un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y el personal de la empresa, para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoción de la eficiencia en sus operaciones, promoviendo el mayor grado de rentabilidad.

Dentro del contexto de la modernización y globalización económica, corresponde establecer pautas básicas homogéneas que orienten el accionar de las empresas e instituciones públicas y privadas, hacia la búsqueda de la efectividad, eficiencia, economía y transparencia de sus operaciones, en el marco de una adecuada estructura del control interno y prioridad administrativa. (p.22)

Según Mantilla, B.S (2013) El control Administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tales autorizaciones han sido definidas como una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y como un punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones. (p.19)

Según Contraloría General de Republica NTCI (2015) El Control Interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo. Incluye una serie de acciones que ocurren en el desarrollo de las operaciones de la Entidad. Este debe reconocerse como una parte integral de los sistemas que utiliza la administración para regular y guiar sus operaciones, en vez de un sistema separado de la entidad. En este sentido, el Control Interno se construye como una parte de su estructura para ayudar a la Administración en el manejo de la Entidad y, para lograr sus objetivos y metas. (p.7)

#### **3.6.4 Definición de Control Interno (COSO 2013)**

Meléndez, T.J. (2016) El control interno, según el COSO 2013, se define de la siguiente manera: El control interno es un proceso llevado a cabo 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías operaciones, información y cumplimiento.

Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.

Es efectuado por las personas no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.



Es capaz de proporcionar una seguridad razonable-no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.

Es adaptable a la estructura de la entidad flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división.

### 3.6.5 Objetivos COSO 2013

Meléndez, T.J. (2016) El nuevo Marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

**Objetivos Operativos.** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

**Objetivos de Información.** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

**Objetivos de Cumplimiento.** Hacen referencia a) cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

### 3.6.6 Componentes del Control Interno



Figura 3. Componentes del control interno

Fuente: <https://www.auditool.org>

### **3.6.7 Entorno de Control Interno**

Meléndez, T.J. (2016) El entorno de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el Tono "e at the Top ", con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. (P.47)

### **3.6.8 Evaluación de Riesgos**

Meléndez, T.J. (2016) Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos. Asimismo, la dirección debe considerar la adecuación de los objetivos para la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo. pp 47-48.

### **3.6.9 Actividades de control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de

control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias. (P.48)

### **3.6.9 Información y Comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos. (P.48)

### **3.7 Actividades de Supervisión**

Contraloría General de la República (2015) Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran

información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. pp 48-49.

### **3.7.1 Control Previo**

Contraloría General de la República (2015) Es diseñado para evitar eventos no deseados. Es por ello que los Servidores Públicos responsables de las operaciones, en cada una de las Unidades Organizacionales de la Entidad, deben ejercer el Control Interno Previo, entendiéndose por éste, el conjunto de métodos y procedimientos diseñados en los procesos de operación y aplicados antes de que se autoricen o ejecuten las operaciones o actividades o de que sus actos causen efecto, con el propósito de establecer su legalidad, veracidad, conveniencia y oportunidad, en función de los Fines, Programas y Presupuestos de la Entidad. (p.25)

### **3.7.2 Control Interno Posterior**

Contraloría General de la República (2015) Es diseñado para identificar y descubrir eventos no deseados después que han ocurrido; una actividad de detección podrá ocasionar una corrección de información en algunos casos, pero la principal actividad es la creación, modificación o mejora del control que mitigará el riesgo evitando la repetición del suceso a futuro. Los Directores o Jefes de cada Unidad de una Entidad son los responsables de ejercer Control Interno Posterior sobre las metas, objetivos o resultados alcanzados por las operaciones o actividades bajo su directa competencia, con el propósito de evaluarlas para mejorarlas.

El sentido de posterior no debe entenderse como alejado del tiempo real en que ocurren las operaciones. Los Sistemas de Administración deben contemplar en los procedimientos que se utilizan para realizar las operaciones, normas específicas para asegurar que al tiempo que se cumplen las transacciones, se obtiene seguridad de que se alcanzan los resultados esperados. (p.25)

### **3.7.3 Estructura del Control Inter**

Contraloría General de la República (2015) La estructura del Control Interno deberá estar diseñada de tal forma, que mantenga una relación directa entre los Objetivos de la Entidad (operativos, de información y cumplimiento), su Estructura Organizacional (a nivel de entidad, división, unidad operativa y funciones) y los Componentes de Control Interno con todos sus principios son pilares fundamentales de las Normas Específicas de Control Interno de la NTCl.

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

### **3.7.4 Principios de control interno**

#### **Principio 1: La entidad demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.**

El control debe basarse en la integridad y el compromiso ético de la Máxima Autoridad y la Administración, quienes determinan en todos los niveles de la Entidad a través de instrucciones, acciones y comportamientos, la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento del Control Interno.

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

La Máxima Autoridad deberá demostrar independencia de la Administración y es responsable de supervisar y cuestionar objetivamente el desarrollo y desempeño del Control Interno, de acuerdo con los objetivos y metas de la Entidad; esta supervisión es apoyada por las estructuras y procesos establecidos en los niveles de ejecución en virtud de lo cual: a) La Máxima Autoridad conoce y cumple con sus responsabilidades de supervisión. b) Aplica los conocimientos especializados pertinentes. c) Opera de forma independiente. d) Supervisa el funcionamiento del Sistema de Control Interno

#### **Principio 3: La máxima autoridad establece supervisión en las estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de**

## **los objetivos.**

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

### **Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.**

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

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

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

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

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

### **Principio 7: La entidad identifica riesgos para el logro de sus objetivos y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados.**

La administración deberá identificar y analizar los riesgos en todos los niveles de la entidad y tomar las acciones necesarias para responder a estos. el proceso de identificación deberá dar a conocer los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades operativas, de reporte y 41 cumplimiento, para luego analizar su relevancia e importancia y si es

posible relacionarlos con riesgos y actividades específicas.

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

La administración debe considerar los posibles actos irregulares, ya sean del personal de la entidad o de los proveedores de servicios externos que afectan directamente el cumplimiento de los objetivos.

**Principio 9: La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.**

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

**Principio 10: La entidad selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable.**

La administración deberá definir y desarrollar las actividades de control orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la entidad. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son peligrosos. Las Actividades de Control deberán considerar lo siguiente:

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

**Principio 11: La entidad selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología, para apoyar el logro de objetivos.**

La administración selecciona y desarrolla actividades generales sobre la tecnología de la

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

**Principio 12: La entidad implementa actividades de control a través de políticas que establezcan lo requerido y procedimientos que pongan estas políticas en acción.**

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

**Principio 13: La entidad obtiene o genera y utiliza información relevante, y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.**

La información es recolectada, generada, utilizada y con las características de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno. Se obtiene a partir de las actividades de la máxima autoridad y sintetizada de tal manera, que la administración y demás personal puedan comprender los objetivos y su rol para la consecución de los mismos.

**Principio 14: La entidad comunica internamente información, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno necesaria para soportar el funcionamiento del control interno**

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

**Principio 15: La entidad se comunica con los grupos de interés externos en relación con los aspectos que afectan el funcionamiento del control interno.**

La Administración debe establecer formalmente los medios de comunicación para personas externas a la Entidad; dentro de las políticas para obtener, recibir y clasificar la



información externa, deben definirse los canales para compartirla internamente de acuerdo a su clasificación.

**Principio 16: La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando.**

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

**Principio 17: La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de tomar acciones correctivas, incluida la máxima autoridad si corresponde.**

Para ello la Entidad:

a) Evalúa los resultados de las evaluaciones La Máxima Autoridad y la Administración, según corresponda, evalúan los resultados de las evaluaciones concurrentes y separadas, presentan puntos de vista y definen acciones para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

b) Comunica las deficiencias La Administración identifica responsables y comunica las deficiencias, debiendo tomar acciones correctivas en los niveles que corresponda.

c) Monitorea las acciones correctivas Supervisa y monitorea que las deficiencias sean tratadas con objetividad, y que las acciones correctivas sean acertadas para que la condición que propicia la deficiencia sea mitigada de manera efectiva.

### **3.7.5 Limitaciones del Control interno**

Meléndez, T.J. (2016) El Marco 2013 reconoce que, si bien el control interno

proporciona una seguridad razonable acerca de la consecución de los objetivos de la entidad, existen limitaciones. El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o se adopten malas decisiones, o que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Es decir, incluso en un sistema de control interno efectivo puede haber fallas.

Las limitaciones pueden ser el resultado de:

La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.

El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.

Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.

La capacidad de la dirección de anular el control interno.

La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.

Acontecimientos externos que escapan al control de la organización. (p.97)

Estas limitaciones impiden que el consejo y la dirección tengan la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones

Ninguna estructura de control interno garantiza por sí misma su solidez; depende del apoyo de la gerencia en la asignación de funciones, por ejemplo, es imposible prevenir el fraude, la estructura del control interno depende del factor humano. (p.97)

### **3.8. Marco Legal del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería**

### **3.8.1 Constitución Política de Nicaragua**

Artículo :112 La Ley de Presupuesto General de la República tiene vigencia anual y su objeto es regular los ingresos y egresos ordinarios y extraordinarios de la administración pública. La ley determinará los límites de gastos de los órganos del Estado y deberá mostrar las distintas fuentes y destinos de todos los ingresos y egresos, los que serán concordantes entre sí.

Artículo: 130 Ningún cargo concede a quien lo ejerce más funciones que aquellas atribuidas por la Constitución y las leyes. Todo funcionario público actuará en estricto respeto a los principios de constitucionalidad y legalidad.

Artículo :131 La Administración Pública centralizada, descentralizada o desconcentrada sirve con objetividad a los intereses generales y está sujeta en sus actuaciones a los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, calidad, imparcialidad, objetividad, igualdad, honradez, economía, publicidad, jerarquía, coordinación, participación, transparencia y a una buena administración con sometimiento pleno al ordenamiento jurídico del Estado. La ley regula el procedimiento administrativo, garantizando la tutela administrativa efectiva de las personas interesadas, con las excepciones que ésta establezca.

La legalidad de la actuación de la Administración Pública se regirá por los procedimientos administrativos establecidos por ley y la Jurisdicción de lo contencioso administrativo.

### **3.8.2 Ley No. 339 Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos**

Arto. 1. La presente Ley tiene por objeto, organizar y redefinir la naturaleza, funciones, ámbito de competencia de la Dirección General de Ingresos (DGI), creada por Decreto No. 243, publicado en La Gaceta, Diario Oficial No. 144 del 29 de junio de 1957 y la creación de la Dirección General de Servicios Aduaneros (DGA). Ambas instituciones son sucesoras sin solución de continuidad de las actuales Dirección General de Ingresos y de la Dirección General de Aduanas respectivamente, con las nuevas funciones y atribuciones que se derivan de la presente Ley.

**3.8.3 Ley No. 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, La Gaceta N° 167 del 29 de agosto de 2005.**

Artículo 1.- Objeto. La presente Ley tiene por objeto establecer el Sistema de Administración Financiera del Sector Público, así como fortalecer su control interno, para contribuir a la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los ingresos públicos.

Asimismo, la presente Ley tiene por objeto regular los procedimientos relativos a la formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del Presupuesto General de la República; así como regular la información de los presupuestos de todos los órganos y entidades del Sector Público.

Artículo 2.- Sistema de Administración Financiera. El Sistema de Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conforman un ordenamiento integrado, armónico y obligatorio regido por los principios que se establecen en la presente Ley.

El Sistema de Administración Financiera persigue la eficiente gestión de los ingresos del Sector Público, para la satisfacción de las necesidades colectivas mediante la programación, obtención, asignación, utilización, registro, información, control interno y externo de los mismos.

**3.8.4 Ley No. 681 Ley Orgánica de la A Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado.**

**Arto. 1 Objeto de la ley:** La presente Ley tiene por objeto regular el funcionamiento de la Contraloría General de la República. Asimismo, instituir el Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, a fin de examinar, comprobar y evaluar la debida utilización de los fondos y bienes del Estado, de acuerdo con los objetivos institucionales de la administración pública.

**Arto. 2 Ámbito de Aplicación:** Las disposiciones de esta Ley rigen para todos los organismos y entidades de la administración pública y sus servidores públicos en todo el territorio de la República de Nicaragua. También rige para las personas naturales o jurídicas del

sector privado que recibieren subvenciones, asignaciones, participaciones o estén relacionados con el uso de recursos provenientes del Estado.

**Arto. 4 Principios:** Se establecen los siguientes principios que serán de obligatorio cumplimiento para los servidores públicos cuyas funciones regula la presente Ley:

**Imparcialidad del Sistema:** El Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, a través de su Órgano Rector, garantizará un trato imparcial a los sujetos de control y fiscalización.

**Independencia:** La Contraloría General de la República es un Órgano Independiente sometido únicamente al cumplimiento de la Constitución Política de la República de Nicaragua y las Leyes.

El Consejo Superior de la Contraloría General de la República y los servidores públicos que ejercen labores de auditoría deben actuar libres de influencias políticas o de cualquier índole.

Su criterio debe ser independiente, libre de prejuicios o intereses, con el fin de preservar la imparcialidad y objetividad a las que la institución está obligada.

Los miembros del Consejo Superior y los servidores públicos que ejercen labores de auditoría están éticamente obligados a no intervenir en ningún asunto en el cual tengan algún interés personal, o de cualquier naturaleza, que constituya un impedimento para desempeñar sus funciones con la debida imparcialidad y objetividad.

**Transparencia:** El Consejo Superior deberá actuar con la debida transparencia y motivar sus decisiones y acciones; está obligado a rendir cuentas de su gestión, y hacer públicos los resultados de sus investigaciones, después de ser notificados los auditados.

**Legalidad y Debido Proceso:** Todo Servidor Público debe actuar con irrestricto apego a la Ley. En su actuar institucional sólo debe hacer lo que la legislación y normatividad les faculta, cumplir estrictamente con las obligaciones que le imponen.

El Consejo Superior de la Contraloría General de la República y los servidores públicos que ejercen labores de auditoría deben actuar invariablemente según el mandato de la ley y evitar interpretaciones subjetivas.

En el proceso administrativo, se debe asegurar el respeto a las garantías y derechos constitucionales, y otorgar la debida intervención y derecho a la defensa.

**Objetividad de los Resultados de Auditoria:** El Órgano Superior de Control, a través de su Consejo Superior y los servidores públicos que ejercen labores de auditorías, deben proceder con objetividad en el ejercicio de sus funciones de fiscalización, principalmente en lo que se refiere a sus informes, que se basarán exclusivamente en los resultados de las Investigaciones efectuadas.

Los servidores públicos que ejercen labores de auditoría deben aplicar los criterios técnicos que correspondan para asegurarse de que sus conclusiones se funden en evidencia suficiente, competente y pertinente sobre todo cuando éstas puedan dar origen al establecimiento de responsabilidades y a la imposición de sanciones.

**Rendición de Cuentas:** Todos los servidores públicos son responsables de vigilar y salvaguardar el patrimonio del Estado y cuidar que sea utilizado debida y racionalmente de conformidad con los fines a que se destinan, los servidores y ex-servidores públicos son responsables de rendir cuentas por sus actividades y por los resultados obtenidos, en virtud que la función pública se ejerce a favor de los intereses del pueblo. La rendición de cuentas, es un elemento primordial que legitima su actuar y contribuye a la gobernabilidad.

**Arto. 10 Autoridad de control.** El Consejo Superior de la Contraloría General de la República es la Autoridad Superior de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los bienes y recursos del Estado; dirige su organización y funcionamiento integral. Las dependencias de la Contraloría General de la República estarán bajo su dirección, de acuerdo con esta ley, sus regulaciones y sus instrucciones generales y especiales.

**Arto. 28 Sistema de control y fiscalización.** Se entiende por sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del estado, el conjunto de órganos, estructuras, recursos, principios, políticas, normas, procesos y procedimientos, que integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control y fiscalización que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a esta Ley, así como también al buen funcionamiento de la Administración pública.

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

### **3.8.5 Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)**

Las NTCI (CGR 2015) al igual que COSO 2013 persigue el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de una administración eficaz, eficiente y transparente de los bienes y recursos del Estado al mismo tiempo fortalecer el control interno diseñado y ejecutado por la institución. COSO 2013 es el marco de referencia para contribuir a un sistema de control interno eficaz y eficiente que mejore los procesos de la entidad, las NTCI han sido creadas basadas en el marco COSO 2013 y están diseñadas para las entidades que forman parte del sector público.

Contraloría General de la República (2015) Las NTCI constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de Control Interno, para que el Sector Público prepare los procedimientos y reglamentos específicos para el funcionamiento y evaluación de sus Sistemas de Administración. Igualmente, toda norma, disposición interna o procedimiento administrativo que establezca el Sector Público, deberá estar en concordancia con estas Normas.

Las Normas aplican en todos los aspectos de la planeación, programación, organización, funcionamiento y evaluación de una Entidad. Sin embargo, no es su propósito limitar o interferir la responsabilidad de la Máxima Autoridad relacionada con el desarrollo de Normas y Políticas a la medida de su Entidad. Por otra parte, deben ser entendidas como instrumentos que contribuyen al cumplimiento de las disposiciones vigentes aplicables a las Finanzas, Presupuesto, Inversiones, Personal y demás Sistemas Administrativos utilizados en la Administración Pública. (p.16)

De conformidad con lo dispuesto en los Artículos 154 y 155 numeral 1) de la Constitución Política, “La Contraloría General de la República es el Organismo Rector del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado” “Corresponde a la Contraloría General de la República: Establecer el Sistema de Control

que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales”.

La Ley No. 681, “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado”, en los Artículos: 9, numeral 2), literal a) y 30, numeral 1) establece las Atribuciones y Funciones; y el Marco Normativo General para regular el funcionamiento del Sistema de Control y Fiscalización; la CGR expedirá las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), que constituyen el Marco de Referencia mínimo obligatorio. (p.18)

### **3.8.6 Ley No. 476 Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa**

Arto. 1. Objeto de la Ley. La presente Ley tiene por objeto regular el régimen del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, establecido por el artículo 131 de la Constitución Política, para garantizar la eficiencia de la administración pública y los derechos y deberes de los servidores públicos.

Arto. 2. Concepto de Servicio Civil y de Carrera Administrativa. Para efectos de esta Ley, se entiende por Servicio Civil el conjunto de normas que regulan los derechos, deberes, faltas y procedimientos disciplinarios de los servidores públicos en su relación integral que mantienen con la Administración del Estado.

Por Carrera Administrativa: se entiende la formación jurídica del sistema de méritos para el ingreso, estabilidad, capacitación, promoción, traslados y retiro de los servidores públicos de carrera.

### **3.8.7 La Auditoria**

Según Sandoval, M.H. (2012) La auditoría es la parte administrativa que representa el control de las medidas establecidas.

El término auditoria, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna.

El origen de la auditoria proviene de quien demanda el servicio. El servicio de auditoría lo solicita cualquier persona física o moral que realiza alguna actividad económica. La auditoría



le da certeza a esa persona física o moral sobre la forma y el estado que guarda el negocio.

Cualquier actividad, requiere de pasos a seguir o procedimientos, así como un doctor debe seguir ciertos pasos, como anestesiarse, verificar los signos vitales, para proceder a operar, un auditor, debe seguir ciertos pasos para lograr su objetivo. (p.5)

Auditoria, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable veraz y oportuna, en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Asimismo, significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo (p.28)

### **3.8.8 Auditoria Gubernamental**

La auditoría gubernamental es una auditoría de cumplimiento, es tan antigua como las culturas, pues en todas las civilizaciones los soberanos y Jefes de Estado se allegaban de personas de confianza con el propósito de que les informaran sobre el comportamiento de sus subordinados; en especial en materia de recaudación de tributos y todo lo relacionada con el manejo de caudales públicos.

Un claro antecedente de la auditoría gubernamental, se encuentra en 1453, año en que las cortes españolas del Tribunal Mayo de Cuentas tenían como función principal la fiscalización de las cuentas de la Hacienda Real, en donde se vigilaba entre otras cosas, a los conquistadores en relación al pago del tributo denominado el “Quinto Real”, el cual consistía en entregar a la corona el 20 por ciento de las ganancias ya sea en oro, piedras preciosas o cualquier objeto considerado de valor que hubieran sido obtenidos como consecuencia de alguna conquista. La Corte nombraba a un contador para que cuantificara el tributo y nombraba a un “Veedor”, que tenía la función de auditor gubernamental y estaba encargado de supervisar el proceso realizado por los contadores. (p.18)

### **3.8.9 Objeto de la Auditoria**

El objeto de la auditoria es reducir el riesgo de información, lo cual disminuye el costo de obtener capital.

El objeto de una auditoria consiste en proporcionar los elementos técnicos que puedan ser utilizados por el auditor para obtener la información y comprobación necesaria que fundamente su opinión profesional sobre los aspectos de una entidad sujetos a un examen. Consiste en apoyar a los miembros de la organización en relación al desempeño de sus actividades, para ello la auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría y toda aquella información relacionada con todas las actividades revisadas por el auditor, la auditoria se encarga de promocionar un control efectivo o un mecanismo de prevención a un costo considerado como razonable.

### **3.9 Procedimiento de Control**

Un procedimiento de control es aquel que es establecido por la administración con la finalidad lograr los objetivos de la entidad, porque, aunque existen políticas o procedimientos de control, no significa que estén operando adecuadamente. En este rubro la intervención del auditor será la de verificar que estén dando dichos procedimientos los resultados esperados.

El auditor para evaluar la estructura del control interno deberá de cerciorarse que los procedimientos de control se cumplan, dicha valoración se deberá de llevar a cabo al momento de la toma de decisiones. Pueden ser supervisiones independientes o una combinación de ambas.  
(p.6)

#### **IV Preguntas directrices**

¿Cuál es el nivel de cumplimiento del marco legal y normativo de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua?

¿Son adecuados los procedimientos de control interno utilizados en la Unidad de Tesorería de AT de Nicaragua?

¿Con base a las NTCI se podrá valorar el control interno de la Unidad de Tesorería de AT de Nicaragua?

¿Mediante los resultados obtenidos se logrará proponer mejoras al manual de normas y procedimientos de la unidad de Tesorería de AT de Nicaragua para su fortalecimiento?

## V Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de variables

<b>Operacionalización de las Variables</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Identificar el marco legal y normativo de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua	marco legal y normativo	normas, criterios, lineamientos y sistemas que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de programación-presupuestación. Marco Legal: Conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse una dependencia o entidad en el ejercicio de las funciones que tienen encomendadas.	Factores Internos de la AT	Leyes, normativas, reglamentos	Revisión documental Anexo no. 09 Figura no. 4
Describir los procedimientos de control interno utilizados en la unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua	Describir los procedimientos	Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...”; y agrega: “Se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71).	Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua	Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería	Revisión documental, entrevista anexo 3(p.3,5) anexo 4 (p.3) anexo 5 (p.2,3) anexo 6 (p. 2,5) anexo 7 (p.4) figura. (5,6,7,8,9,10,11,12,13,14)
Valorar el control interno de la Unidad de Tesorería de AT de Nicaragua con base a las NTCl.	Valorar el control interno	Bermúdez, G.H (2016) 1-La evaluación del control interno hecha por el auditor financiero al evaluar los riesgos a que puedan estar sometidos unos estados financieros.2- otra es la evaluación de la eficacia de aquella parte del control interno que tiene que ver con la generación de la información financiera y, finalmente, La evaluación del sistema de control interno, tal como es concebido por COSO, es decir, como una estructura integrada.	Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua	Evaluación de Cuestionarios de Control Interno	cuestionario de control interno anexo 8 grafica (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11) Tabla (1,2,3,)

Fuente: Martínez. M. S (2019)

## VI Diseño Metodológico

En este acápite se describió el proceso metodológico de investigación utilizado en la elaboración de la presente investigación, lo mismo que las técnicas de recopilación que admitieron cumplir con los objetivos previstos:

### 6.1 Tipo de Enfoque

Métodos de investigación cualitativa

Bernal, C. (2010) Otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Según esta concepción, el método de investigación suele dividirse en los métodos cuantitativos, o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa:

El enfoque de esta investigación corresponde a un enfoque cualitativo, ya que en esta se describen las características de los procedimientos realizados en la unidad de tesorería para el desarrollo de cada una de las actividades administrativas, con lineamiento cuantitativo, ya que implica la recolección y el análisis de datos, al aplicar el cuestionario se procesó datos estadísticos que conllevaron a un porcentaje de cumplimientos en los controles internos establecidos en esta unidad de tesorería.

### 6.2 Tipo de Estudio

**Investigación descriptiva:** Bernal, C. (2010) Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 11). Según Cerda (1998), “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas y agrega: personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás” (p. 71)

De acuerdo con este autor, esta investigación es descriptiva, ya que se detallan cada una

de las actividades y proceso para el registro de cada una de las operaciones que se desarrollan en la unidad de tesorería, utilizando la técnica de entrevista, revisión documental y cuestionario de control interno.

### **Investigación documental**

Bernal, C. (2010) La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. (p.111)

La presente investigación es documental debido a que las variables que se presentan están en su ambiente natural y simplemente se observarán y se describirán sin realizarles ningún cambio. Los documentos que se utilizaron para realizar la investigación documental fueron: Manual de organización y funciones de la Dirección Administrativa Financiera, Manual de Procedimientos de la Unidad de Tesorería, Normas de Control Interno de la CGR, Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, Constitución Política de Nicaragua, Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa.

### **6.3 Procesos de Investigación**

Este trabajo de investigación tiene su origen en la problemática o planteamiento del problema, en el cual se puede ver el comportamiento y antecedentes, dando lugar a establecer cada uno de los objetivos tanto general como específicos, los cuales se procuran cumplir con el tema objeto de estudio, que es el análisis del manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento basado en el cumplimiento de las NTCl.

De acuerdo al desarrollo del trabajo investigativo, se tiene el marco teórico con el objetivo de facilitar la interpretación de la información obtenida por medio de los instrumentos, en el cual se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema y que son motivo de estudio en la investigación.

Siempre con el Desarrollo del Trabajo de investigación se sigue con el Diseño Metodológico en el cual se plantea el tipo de investigación que se desarrolla, el tamaño de la muestra, la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos, así como también los procedimientos para el análisis de los resultados. En otras palabras, en este paso se establece el Conjunto de procedimientos que dan respuesta a las preguntas directrices de la investigación.

#### **6.4 Tipo de Alcance**

##### **Investigaciones seccionales o transversales**

Bernal, C. (2010) Son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Según Briones (1985), estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa. (p.118)

#### **6.5 Determinación del Universo o Población**

De acuerdo con Fracica (1988), población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 36)

Tomando como marco de referencia la teoría antes mencionada, para la realización de la investigación se utilizó un método no probabilístico, denominado “por conveniencia” donde la población o área de estudio es la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua. Enfocada en el Manual de Normas y Procedimientos de esta Unidad.

#### **6.6 Selección de la Muestra**

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Especialista de la Unidad de Tesorería

Especialista de contabilidad

Especialista de presupuesto,

Especialista de la oficina de Organización y Métodos,

Especialista Financiero

## **6.7 Selección de Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos**

El uso de los instrumentos es con el propósito de lograr medir las variables objeto de estudio, de tal manera que permita la recolección de datos necesarios para realizar la investigación y comprobar la veracidad de la información proporcionada por las diferentes fuentes.

Bernal, C. (2010) De acuerdo con Cerda (1998), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

Fuentes primarias Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, entre otros. (p.191)

Para esta investigación se considera como fuente primaria las entrevistas y cuestionario de control interno, que se aplicó a los servidores públicos involucrados en el proceso de registro de información en la unidad de tesorería. Se entrevistará al especialista de la Unidad de Tesorería de contabilidad y de presupuesto, así como también al especialista de la oficina de Organización y Métodos, y al especialista Financiero de la AT de Nicaragua, estos servidores públicos están involucrados en el tema y conocen todo el procedimiento administrativo y los controles que se llevan para el registro de los ingresos y gastos conforme el presupuesto aprobado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Bernal, C. (2010) Fuentes secundarias Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la



información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p.192)

Como fuente secundaria de esta investigación, se pretende realizar guías de revisión documental que servirán de pautas para obtener evidencia de que se necesita la propuesta, Guía de observación de documentos y datos que sirven para desarrollar y ampliar la investigación en cuanto al análisis de proceso aplicados.

## **6.8 Entrevistas**

Bernal, C. (2010) Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p.195)

Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa debido a que permite alcanzar información cualitativa y escuchar las opiniones del entrevistado en cuanto a todas las mejoras que se harán dentro de la unidad, así como la situación actual de la misma. Además, estas respuestas están respaldadas por datos cualitativos que afirmen la veracidad de las contestaciones.

Las entrevistas están dirigidas al especialista de la Unidad de Tesorería, de contabilidad, de presupuesto, de la oficina de Organización y Métodos, al especialista Financiero, para obtener la información necesaria para la investigación, las cuales servirán de base para detectar las debilidades de la Unidad de Tesorería y proponer mejoras al manual de Normas y Procedimientos.

## **6.9 Guía de Revisión Documental**

Bernal, C. (2010) Análisis de documentos Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más

técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos. (p.195)

Internet: No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

Los documentos objeto de observación serán.

- Manual de normas y procedimientos de la Unidad de Tesorería.
- Manual de Organización y funciones División de Recursos Materiales y Financieros.

### **6.10 Observación de Documentos y datos**

Observación: según Hernández, Fernández y Baptista (2010) Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Útil, por ejemplo, para analizar conflictos familiares, eventos masivos (como la violencia en los estadios de fútbol), la aceptación-rechazo de un producto en un supermercado, el comportamiento de personas con capacidades mentales distintas, otros. pp 260-261.

La Observación de Documentos y datos es la técnica de recolección de información más común que el investigador utiliza, consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar los datos que fueron registrados y archivados con el objetivo de analizarlos para realizar el trabajo de investigación y de esta manera evaluar cada una de las fuentes documentales con el fin de garantizar que tienen la información útil y necesaria.

- Los documentos objetos de observación serán: Manual de normas y procedimientos de la Unidad de Tesorería, Manual de Organización y funciones División de Recursos Materiales y Financieros, entre otros.

## **VII Análisis de resultados**

De acuerdo a Bernal, C. (2010). El análisis y la discusión de resultados obtenidos del procesamiento de la información consiste en interpretar los hallazgos relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, las preguntas formuladas y las teorías o los presupuestos planteados en el marco teórico, con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, y se generan debates con la teoría ya existente. (p 222)

El análisis de resultado en esta investigación, corresponde a realizar un análisis exhaustivo de toda la información recopilada a través de los instrumentos que fueron respondidos, por los especialistas ubicados en las áreas de la DAF: Financiero, Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, Oficina de Organización y Métodos (O y M). Para su elaboración se hizo uso del procesamiento de los instrumentos aplicados según el diseño de esta investigación (cuestionario, entrevistas, revisión documental) la información obtenida se ha organizado de tal forma que da salida a los objetivos propuestos en esta investigación y las variables correspondientes, utilizando los indicadores para medir los resultados que a continuación se presentan.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados al inicio de esta investigación, se examinó la información recopilada por medio de los instrumentos de análisis como la entrevista, guía de observación, guía de revisión documental, cuestionario. Los resultados y el análisis de los mismos se presentan en el orden jerárquico, partiendo de los objetivos específicos según los ítems de cada indicador.

### **7.1 Marco Legal y Normativo**

Al realizar el análisis documental, se logró cumplir con el primer objetivo y como resultado se pudo identificar a través de esto, el marco legal y normativo que rige las operaciones administrativas de la unidad de tesorería de la AT de Nicaragua, esta regulación se basa de acuerdo a las Normas Técnicas de Control Interno, se evidenció la existencia de un manual de Normas y Procedimientos desactualizados, pero que al momento de desarrollar esta investigación estaba en proceso de actualización y conforme el manual de organización y

funciones División de Recursos Materiales y Financieros, del mismo modo por leyes que regulan el funcionamiento del control interno las cuales son de aplicación obligatoria para los funcionarios que laboran en las diferentes instancia de esta AT.

La Unidad de Tesorería conforme el organigrama forma parte de la estructura organizativa que corresponde a la División de Recursos Materiales y Financieros, en esta estructura se encuentran descritos los puestos que corresponden a la unidad de Tesorería: Jefe Unidad de Tesorería, analista de tesorería y cajero. El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la División de Recursos Materiales y Financieros fue aprobado mediante Disposición Administrativa Interna (DAI) No. 07-2015.

En la Ley 339 “Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos” aprobada el 09 de marzo del año 2000, no define cuál es la función de la unidad de tesorería, pero esta forma parte de la División Administrativa Financiera citada en el artículo 10. de esta ley, Organización de la DGI, no obstante, con el paso del tiempo mediante instrumentos administrativos y manuales de Evaluación al cumplimiento de las NTCI, la Dirección Superior ha procurado mejorar día a día con dichos instrumentos administrativos, en los cuales se mencionan cuáles son las ocupaciones y los procedimientos a realizar por parte de los funcionarios. Dado lo expuesto, es de vital importancia la evaluación del control interno para el manejo de los Bienes y recursos de la AT de Nicaragua, asignados mediante el presupuesto general de la república, resguardados y administrados por la dirección administrativa financiera.

Todos los registros relacionados a los desembolsos que solicita la unidad de tesorería es conforme semana calendario del ente rector Ministerio de hacienda y crédito público, mandatado en la Ley No. 550 “Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario”, publicada en la Gaceta N° 167 del 29 de agosto de 2005. Esta ley es de estricto cumplimiento para la Dirección Administrativa Financiera, en los módulos de contabilidad, presupuesto y tesorería en cuanto a las programaciones financieras, debe cumplir con lo que establece la ley referente a las programaciones semanales de pago.

Otra Ley que se identificó como parte de las normas que regulan las operaciones de la unidad de tesorería, es Ley No.737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”. Aunque la AT es un ente descentralizado, esta se rige por las leyes del sector público, por lo tanto, forma parte del sector público y debe establecer el régimen jurídico y procedimental

aplicable a la preparación, adjudicación de las contrataciones administrativas celebradas por los organismos y entidades que forman parte de este.

La unidad de tesorería en el ejercicio de sus funciones, debe apegarse al estricto cumplimiento del “Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo. Este decreto pone de manifiesto la forma correcta de la conducta ética que deben tener los funcionarios públicos que forman parte de todas las entidades, este código de conducta es con el objetivo de prevenir hechos que afecten los intereses de la institución para la cual laboran, del mismo modo este indica la disciplina que deben mostrar en la institución en la cual tiene un cargo que desempeñar.

## Marco Legal

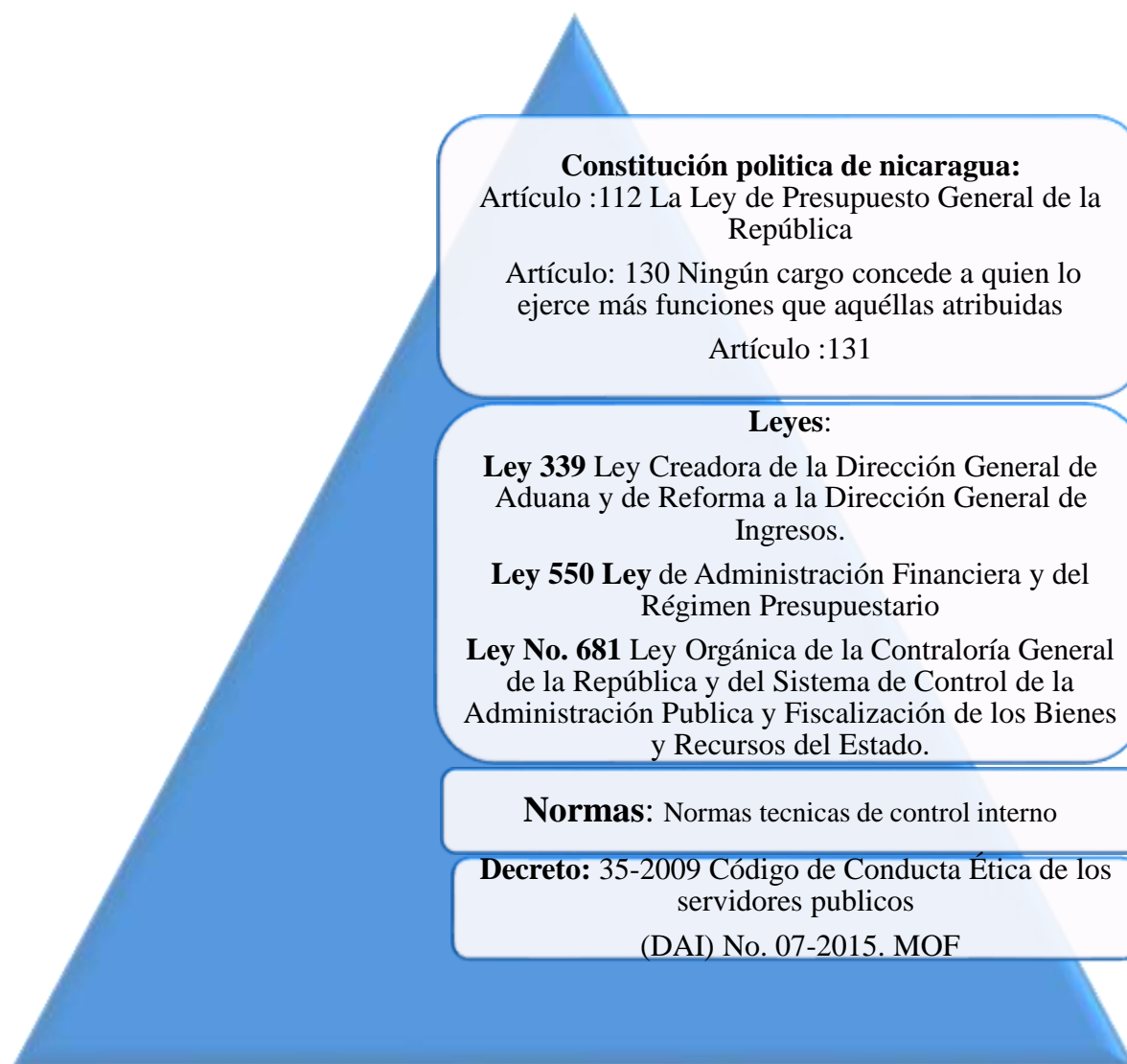


Figura 4. Pirámide

Fuente: Martínez, M. S (2020)

## 7.2 Procedimientos de Control Interno

Para una mejor comprensión del cumplimiento de control interno Según el anexo 04 pregunta no. 04. se procedió a realizar entrevista al especialista de la Unidad de Contabilidad, se le consultó sobre cuáles son los controles existentes para el registro contable en el sistema interno de las operaciones financieras del Sistema de información integrada administrativa financiera (SIIAF) a lo que respondió, que los controles efectivos para el registro contable en el sistema interno de las operaciones financiera del SIIAF, son todos los descritos en los Manuales existentes como son: Manual para la asignación de administración de viáticos para los servidores públicos de la AT, Manual de normas y procedimientos para la administración de los bienes y materiales de suministros, Manual para la administración de fondo en avance, fondo adicional y fondo de caja chica.

Todos los requisitos que se identifican en cada manual, son los controles que se tienen que ejecutar a cabalidad, ya que de lo contrario podemos ser sancionados por CGR. A continuación, se describen algunos, en el caso de órdenes de emisiones de cheques, que vienen de las distintas dependencias administrativas (Recursos humanos, Oficina de Recursos Materiales, compras ) deberán de contener documentación original con sus debidas firmas, como factura, memorándum de solicitud de pago, orden de emisión de cheque, todos estos documentos debidamente autorizados y sellados, de igual forma en el caso de emisiones de cheques de parte de algún proceso de contratación, se deja plasmado documentación original que tiene en resguardo el área de adquisiciones.

Transferencias de FFEA y Reembolso de Caja chica, deberá de contar con todos los memorándums de solicitud, facturas originales, entre otros requisitos que se deberán de cumplir según normativa, todo este documento debidamente autorizado. En el caso de transferencias adicionales, el soporte viene posterior a la solicitud de transferencia adicional, pero esto no exime que no presente la documentación soporte en original debidamente firmada y sellada.

Continuando con las entrevistas a los especialistas involucrados en la investigación se procedió a realizar interrogante al especialista de la Unidad de presupuesto según el anexo 05 pregunta no. 02, basado en su experiencia cómo deben controlarse las actividades realizadas en una unidad de presupuesto, a lo que respondió, que para mayor control hay que realizar

seguimiento semanal de lo ejecutado y diariamente revisar los registros que se van realizando para garantizar la correcta asignación presupuestaria, se lleva un control en el sistema y a la par un control manual al igual que se lleva seguimiento de pago de contrataciones, de anticipos de salarios, de fondo en avance, de excedentes entre otros.

Por otra parte se le consultó al especialista de la Unidad de tesorería según anexo 06 pregunta no. 02, basado en su experiencia cómo debe controlarse las actividades realizadas en una unidad de tesorería, a lo que respondió, que cada una de las actividades que realiza la Unidad de Tesorería se fundamentan en el cumplimiento de las NTCI, ya que estas constituyen el marco de referencia del Control Interno, bajo los principios de eficiencia y transparencia que permita el control de los movimientos financieros que se ejecutan en la Institución.

Siguiendo con la entrevista al especialista de tesorería, según el anexo 03 pregunta no. 5. Cuáles son las consecuencias que repercuten en la labor de tesorería, el no cumplir con los procedimientos que establece el manual, a lo que manifiesta que la unidad de tesorería tiene metas, compromisos, objetivos para el cumplimiento de la operatividad propia del área, pero no cumplir con ellos, ocasionaría atrasos con la Ejecución Presupuestaria ya que esta se sustenta de cada uno de los registros de ingresos y egresos que se realizan, es por ello, que en base a las normas técnicas de control interno y normas de ejecución presupuestaria, todo movimiento debe ser registrado en tiempo y forma. , (en el caso de un procedimiento desactualizado en el manual se debe cumplir con el procedimiento autorizado por el superior inmediato según sea el caso, no caer en incumplimiento de las normas)

La Unidad de tesorería es la encargada de alimentar los módulos de contabilidad y presupuesto, ambos tienen la responsabilidad de realizar rendiciones ante el órgano rector, Ministerio de Hacienda y crédito público, lo que a su vez el incumplimiento de una rendición provocaría el no desembolso del efectivo, los que son utilizados para garantizar la nómina de todos los servidores públicos de la Institución y compromisos adquiridos con los diferentes proveedores que nos brindan un bien o un servicio.

Todavía cabe señalar que en la entrevista del especialista de Organización y Métodos según el anexo 07 pregunta no. 04. se le realizó la siguiente consulta, Cuál es la consecuencia que ocasionaría el no cumplimiento de los manuales por parte de los servidores públicos, para lo



cual responde que las consecuencias que le ocasionaría a la institución sería la penalidad por parte de la entidad fiscalizadora superior (CGR). De igual manera, áreas que se replican como las Administraciones de Rentas, no podrían cumplir con los controles y normas que se exigen mediante Ley.

Hay que mencionar además que, en la entrevista al especialista financiero, según el anexo 06 pregunta no. 05. donde se le consulto, de acuerdo a su experiencia el organismo de control de las instituciones, ha realizado recomendaciones en cuanto a los procesos administrativos financieros, a lo que expresó ,según informe final de auditorías que han sido efectuadas a esta institución en las diferentes gestiones examinadas hemos tenido algunas recomendaciones las cuales no han tenido impacto significativo con respecto al porcentaje de operaciones examinadas, en el informe de auditoría de la gestión 2018 nos encontraron debilidad de control interno, en cuanto a la actualización de manuales entre ellos la observación al manual de la unidad de tesorería, por lo tanto se le dio seguimiento a la recomendación y la unidad de tesorería en coordinación con la oficina de organización y métodos están en proceso de actualización dando así cumplimiento a la recomendación del ente fiscalizador contraloría general de la república.

Se logró corroborar que el 100% de la muestra entrevistada tienen conocimientos de los controles internos establecidos en el ejercicio de sus funciones, estos controles se establecen en los manuales de funciones y procedimientos, por lo tanto son de estricta aplicación y cumplimiento así mismo están claros de las repercusiones que se tendrían al no implementar los controles previamente establecidos, lo que indica que la AT, ha tenido una correcta implementación de los controles en todos los procesos administrativos de forma sistémica, ya que al momento de que la unidad de tesorería realiza cualquier transacción esta, deberá de registrarla en el sistema interno llamado SIIAF, el cual sirve como un sistema de información integrado ya que incluye todas las unidades administrativas de la Dirección Administrativa Financiera.

Se logró confirmar a través de los entrevistados, que la falta de controles en sus áreas de trabajo puede traer consigo sanciones de parte de la Contraloría General de la Republica, que van desde amonestaciones hasta destitución del cargo que desempeñan por el hecho de incumplir las

normas y los controles establecidos, para el ejercicio de sus funciones, lo que a la fecha no ha sido el caso de la AT de Nicaragua.

Como parte de los controles internos que tiene establecido la Unidad de Tesorería, es el registro de un comprobante en el sistema SIIAF, debidamente soportado con toda la documentación requerida para poder realizar el desembolso de cualquier egreso a través de la unidad de tesorería. El tramo de control según el análisis realizado al instrumento aplicado como la entrevista, se determinó que existen controles previos en cada uno de los módulos financieros (Tesorería, Contabilidad y Presupuesto)

Al aplicar los instrumentos, también dieron respuesta a confirmar el nivel de importancia que tiene el manual en cada una de las Unidades Administrativas, según lo manifestado por especialista de tesorería, en entrevista (anexo 03 pregunta 04). Pudiera ilustrarnos sobre la importancia de la implementación del manual de normas y procedimiento en una unidad de tesorería, la respuesta obtenida fue, los manuales de procedimientos son la mejor herramienta, para plasmar las actividades específicas en toda área, unidad, dirección o Institución , que permita proporcionar los criterios de acción y de evaluación al desempeño de cada una de las tareas que se realizan, contar con parámetros para evaluar el desempeño de los funcionarios, es una guía para el adiestramiento del personal nuevo y las responsabilidades que cómo área tiene para la ejecución y control presupuestario. Es por ello que esta unidad en coordinación con la oficina de organización y métodos está trabajando para tener actualizado el manual acorde a los procedimientos actuales.

Según respuesta obtenida por la especialista de contabilidad (ver anexo 04 pregunta no. 03.) expresó que es muy importante la implementación de manuales en las transacciones relacionadas a la revisión de fondos en avance FFEA, para su posterior reembolso en tesorería, primero esta solicitud con todos los soportes correspondientes deberán de contener todas las firmas y sellos que amerite el caso, el primer filtro de revisión se ejecuta en el área de coordinación de rentas, posterior se entrega a esta unidad, para revisión de toda la documentación soporte con el fin de verificar que estas cumplan con todos los requerimientos establecidos en el manual de normas y procedimiento en una unidad de contabilidad aprobado por la máxima

autoridad, este manual es de obligatorio cumplimiento ya que se apegan a las Normas Técnicas de Control Interno de la CGR.

En el caso del especialista de presupuesto, (ver anexo 05 pregunta no. 03) respondió que la implementación del manual de normas y procedimientos es importante porque es parte de la inducción a los nuevos colaboradores que formaran parte del área, facilita la correcta aplicación de renglones presupuestarios y uso de recursos al mismo tiempo son una guía para los diferentes procesos que se realizan de acuerdo a los procedimientos realizados.

Al aplicar los instrumentos a las áreas que formaron parte de la muestra para el desarrollo de esta investigación, se determinó que el 100% de esta muestra destaca la importancia que tiene la implementación de los manuales acordes a la funcionabilidad de cada una de estas unidades y principalmente en el área objeto de estudio como es la Unidad de Tesorería.

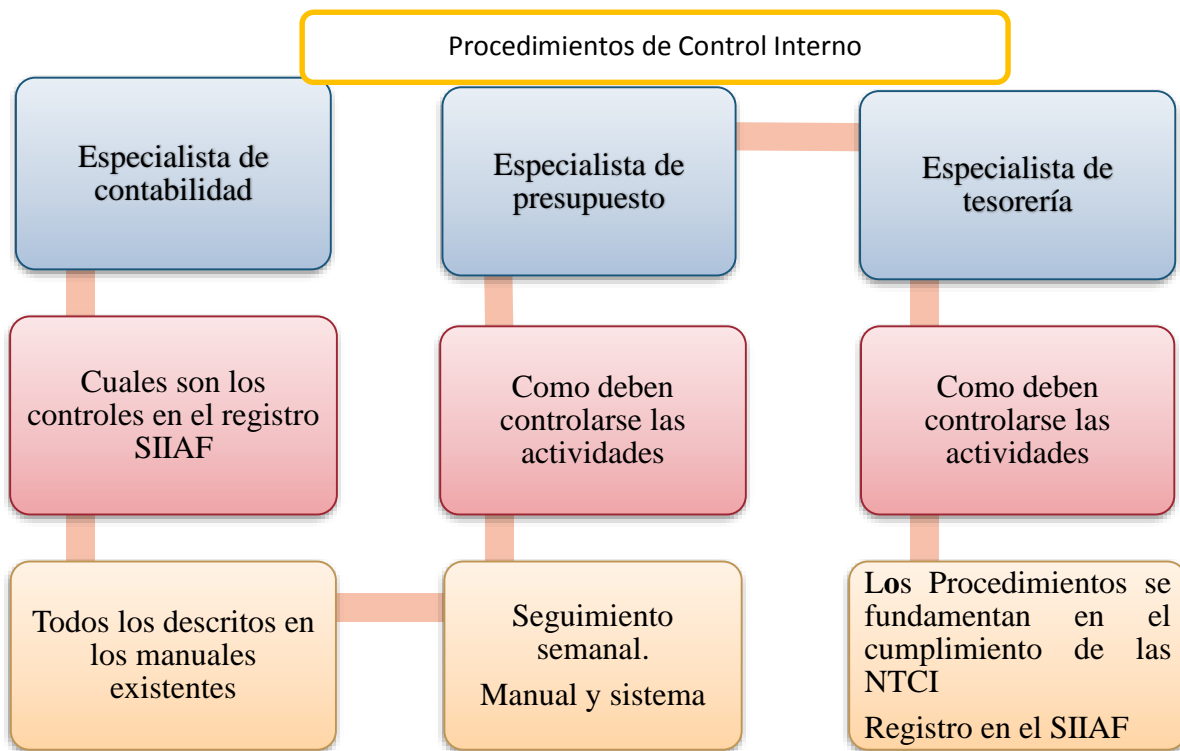


Figura 5. Procedimientos de control

Fuente: Martínez, M. S (2020)

Conforme la observación de documentos según anexo 9 a continuación se describen los procedimientos de control interno más relevantes existentes en el manual de normas y procedimientos de la unidad de tesorería.

**Procedimiento para la elaboración de cheques:**

Área solicitante (Oficina de Recursos Materiales, Capacitación, Oficina de Personal, otros)

1. Envía al Jefe de la División de Recursos Materiales y Financieros Formato de Solicitud y Orden de Emisión de Cheque en original, con documentos soportes originales tales como: facturas, entradas a Bodega, Orden de Compra, entre otros.

**Nota:** En caso que el gasto se origine en la Oficina de Recursos Materiales, se debe acreditar inmediatamente el gasto en el módulo SIIAF de Compras, mediante la Orden de Compra; se exceptúa el ingreso al SIIAF: el pago de nómina, vacaciones, préstamos, ayuda institucional, publicidad entre otros.

Jefe de la División de Recursos Materiales y Financieros.

2. Recibe documentos y Formato de Solicitud y Orden de Emisión de Cheque, lo autoriza mediante firma y sello y lo remite a la Unidad de Tesorería para que se elabore el cheque.

Responsable de la Unidad de Tesorería.

3. Recibe Formato de Solicitud y Orden de Emisión de Cheque con documentos soportes y procede a registrarlo en el listado computarizado de pagos pendientes.

4. Remite la documentación al Responsable de la Unidad de Contabilidad con Libro de Acta en el que se registra los datos como son: Monto, Concepto, Nombre del Beneficiario y Firma de recibido del mismo.

Responsable de la Unidad de Contabilidad.

5. Firma en el Libro de Acta, en señal de recibido y procede a revisar si la documentación soporte no presenta inconsistencias tales como:

Contratos que no llenen los requisitos de Ley, facturas mal elaboradas, falta documentación soporte, entre otros.

6. Si todo está correcto efectúa el cálculo del Impuesto del IR, contabiliza y firma la Solicitud y Orden de Emisión de Cheque y los traslada a la Unidad de Presupuesto.

Responsable de la Unidad de Presupuesto.

7. Recibe documentos debidamente autorizados y registra en el SIAF de Presupuesto, el monto total del gasto, para que el mismo quede comprometido.

8. Se imprime el Comprobante de Registro y firma (Ver anexo N° 2) remitiendo la documentación original al Jefe de Recursos Materiales y Financieros.

Jefe de Recursos Materiales y Financieros.

9. Recibe Comprobante de Registro y procede a verificar si no existen inconsistencia y se encuentra conforme con documentos originales, si todo está correcto procede a autorizar mediante firma y sello en dicho Comprobante, remitiendo documentos al Responsable de la Unidad de Tesorería

Responsable de la Unidad de Tesorería.

10. Recibe Comprobante de Registro debidamente autorizado y documentos soportes originales.

11. Verifica que las firmas de la Solicitud y Orden de Emisión de Cheque se encuentren debidamente plasmadas en dicho Formato.

12. Procede a introducir el número de comprobante en el módulo SIIAF de Tesorería para enlazar con el módulo SIIAF de presupuesto y verificar que exista disponibilidad en la cuenta bancaria correspondiente, para posteriormente elaborar e imprimir el cheque.

Analista de Tesorería.

13. Una vez impreso el cheque, procede a perforar el valor del mismo con la máquina protectora, firmando en la columna de elaborado del Comprobante de Cheque.

14. Elabora constancia de retención del IR en original y dos copias.

15. Anota los datos del cheque en el libro de Acta en el que se detalla:

Fecha

Número de cheque

Beneficiario

Valor del cheque

Concepto

Firma de Revisado de Contabilidad

Firma de autorizado del jefe de la División de Recursos Mat. y Financieros

Firmas Libradoras (A y B)

16. Posteriormente lo remite al Responsable de la Unidad de Contabilidad

Responsable de la Unidad de Contabilidad.

17. Verifica si el monto del cheque coincide en números y letras contra el valor perforado; si todo está correcto, lo remite a la Unidad e Tesorería.

Responsable de la Unidad de Tesorería.

18. Recibe documentos en original y procede a remitirlos al Jefe de la Oficina de Recursos Financieros, para obtener firma de revisado.

Jefe de la oficina de Recursos Financieros.

19. Recibe, revisa y procede a firmar en el Comprobante de Egresos en señal de autorizado y remite documentos a la Unidad de Tesorería.

Responsable de la Unidad de Tesorería.

20. Recibe documentos en original y procede a remitirlos al Jefe de la División de Recursos Materiales y Financieros, para obtener firma de Autorizado y firma libradora.

Jefe de la División de Recursos Materiales y Financieros.

21. Firma el Cheque y el Comprobante de Cheque y reenvía documentos al Responsable de la Unidad de Tesorería.

Responsable de la Unidad de Tesorería.

22. Recibe documentos y procede a obtener firma libradora "B".

23. Una vez autorizado el Comprobante de Cheque y obtenidas las dos firmas libradoras se remite a caja para entrega del cheque al beneficiario.

## Procedimientos actuales para la elaboración de cheques

### Área solicitante

- Remite al Director/a División de Recursos Materiales y Financieros el formato de solicitud de orden de emisión de cheque en original, con documentos soportes en original, tales como: facturas, formato de entrada de bodega, orden de compra, memorándum de solicitud, entre otros.

### Director/a Div.Rec.Mat Fin

- Recibe documentos y formato de solicitud de orden de emisión de cheque, revisa y lo autoriza mediante firma y sello y lo remite a la unidad requirente

### Área solicitante

- Recibe documentos y los remite a la Unidad de Contabilidad, para su contabilización y registro.

### Analista Contable

- Recibe documentación soporte en original y procede a revisar, verifica que todo este correcto, efectúa el cálculo del impuesto IR o impuesto municipal, si es necesario y contabiliza según corresponda.
- Si la solicitud de orden de emisión de cheque afecta el gasto, lo remite a la Unidad de Presupuesto (proveedores, servicios básicos, ayuda materna, ayuda por fallecimiento, viáticos de bolsillo, entre otros).

### Analista de Presupuesto

- Recibe los documentos soportes originales debidamente contabilizados y procede a registrar en el Sistema Integrado de Información Administrativa Financiera (SIIAF) el monto total del gasto, para que el gasto quede comprometido.
- Imprime Comprobante de Registro, el que debe contener las firmas y sellos del Analista y jefe del área para remitir documentación en original a la Unidad de Tesorería mediante libro de acta.

Figura 6. Elaboración de cheques

Fuente: Martínez, M. S (2020)



## Procedimientos actuales para la elaboración de cheques

### Analista/Tesorería

- Recibe conforme en el libro de acta y obtiene en físico los documentos soportes de la orden de emisión de cheque.
- Verifica que la orden de emisión de cheque esté contabilizada, y las firmas se encuentren debidamente plasmadas en dicho formato y en todos los documentos soportes.
- En el caso que el pago sea a proveedores (servicios básicos, Internet, procesos por licitaciones) revisa que los documentos soportes estén completos y debidamente firmados, tales como orden de emisión de cheque, memorándum de autorización de pago, comprobante de presupuesto, orden de compra, entrada a bodega, factura, entre otros.

### Analista/Tesorería

- Si corresponde a ayuda por fallecimiento, revisa que los documentos soportes estén completos y debidamente firmados, tales como orden de emisión de cheque, memorándum de autorización de pago, comprobante de presupuesto, carta de solicitud del servidor público, según cláusula del convenio, acta de defunción, copia de hoja de vida, fotocopia de cedula de fallecido y del servidor público, entre otros.
- Si corresponde ayuda materna, revisar que los documentos soportes estén completos y debidamente firmados, tales como orden de emisión de cheque, memorándum de autorización de pago, comprobante de presupuesto, carta de solicitud del servidor público, según cláusula del convenio, copia de subsidio prenatal, fotocopia de cedula del servidor público.

### Analista/Tesorería

- Registra en el informe de deudas las órdenes de emisión de cheque según sea el concepto de pago y queda a la espera de autorización del Director/a. División de Recursos Materiales y Financieros para su elaboración, según disponibilidad de banco.
- Una vez autorizado el pago, vincula (relaciona) el número de comprobante presupuestario en el módulo SIIAF de Tesorería para enlazar con el módulo SIIAF presupuesto y elaborar e imprimir el cheque.

### Analista/Tesorería

- Elabora constancia de retención del IR o retención municipal, en original con sus respectivas copias; si el caso lo amerita.
- Luego que el cheque está elaborado, el Analista de Tesorería lo firma en la línea de elaborado por y procede a remitirlo al Analista Contable mediante libro de Acta.

### Analista Contable

- Recibe los documentos en original y los remite al Jefe/a Unidad de Contabilidad para que plasme su firma en revisado por.
- Una vez que el Jefe/a Unidad de Contabilidad firma el comprobante de cheque lo remite a la Unidad de Tesorería mediante libro de acta.

Figura 7. Elaboración de cheques

Fuente: Martínez, M. S (2020)

## Procedimientos actuales para la elaboración de cheques

Director/a Div.Rec.Mat Fin

- El Asistente Técnico Administrativo recibe los comprobantes y se los remite al director para que firme en el Comprobante del Cheque, el comprobante de presupuesto y regresa los documentos al Analista de Tesorería.

Analista/Tesorería

- Recibe comprobantes de cheques y se dirige al despacho de la Dirección Superior y hace entrega a la Jefa de Despacho para firma del director general.

Director/sub Director

- Firma en el Comprobante del Cheque y los entrega a la Jefa de Despacho para que informe a la Unidad de Tesorería el retiro de cheques autorizados. .

Analista/Tesorería

- Recibe el comprobante de cheque y lo remite a Caja General.

Cajero (a)

- Recibe los comprobantes de cheques con sus documentos soportes en original, plasma su firma de recibido en el libro de acta y resguarda a la espera que se presente el beneficiario del cheque.

Figura 8. Elaboración de cheques

Fuente: Martínez, M. S (2020)

Cabe señalar que los procedimientos estipulados en el manual con respecto a la elaboración de cheques algunos de ellos han tenido cambios, algunos por mandato externos por ejemplo en el manual dice:

Una vez impreso el cheque, procede a perforar el valor del mismo con la máquina protectora e igualmente, Verifica si el monto del cheque coincide en números y letras contra el **valor perforado**; si todo está correcto, lo remite a la Unidad e Tesorería. En lo que respecta al valor perforado ya no se realiza debido a la resolución CD-BCN-VVII-1-13 publicada en la gaceta diario oficial el 15 de marzo del año 2013. Donde se estipulan los campos específicos que

deben tener los cheques. Igualmente, las ordenes de emisión de cheques no pasan directamente del financiero a tesorería, sino que el área solicitante la lleva y el mismo la retira una vez firmada, para llevarla a contabilidad para su debida revisión y contabilización.

A pesar que varios procedimientos que se encuentran en el manual están desactualizados, no significa que se estén realizando mal, ya que se trata es de cumplir con las normas técnicas de control interno, esta unidad de tesorería al igual que la DAF depende de una entidad normadora, conoce las leyes por las que se rige para realizar cada una de sus actividades.

Por tanto se alcanzó a determinar que esta unidad cumple con los procedimientos correctos según lo mandata las NTCI, es decir que cada proceso se efectúa mediante su componentes de control interno y sus principios , lo que indica que se promueven controles claves en cada unidad de la dirección administrativa financiera, más aun que esta dirección posee un sistema integrado para el registro de cada una de las transacciones realizadas, estos módulos trabajan en el sistema de forma coordinada debido a la naturaleza de la institución, en vista que se trabaja con fondos mediante el presupuesto general de la república el cual debe ser administrado de forma transparente y este debe rendirse ante el órgano rector ministerio de hacienda y crédito público, mediante la ejecución del gasto, en el sistema del m.h.c.p (SIGAF) que rige a las instituciones públicas.



## Flujo: Apertura de cuentas corrientes en instituciones Bancarias

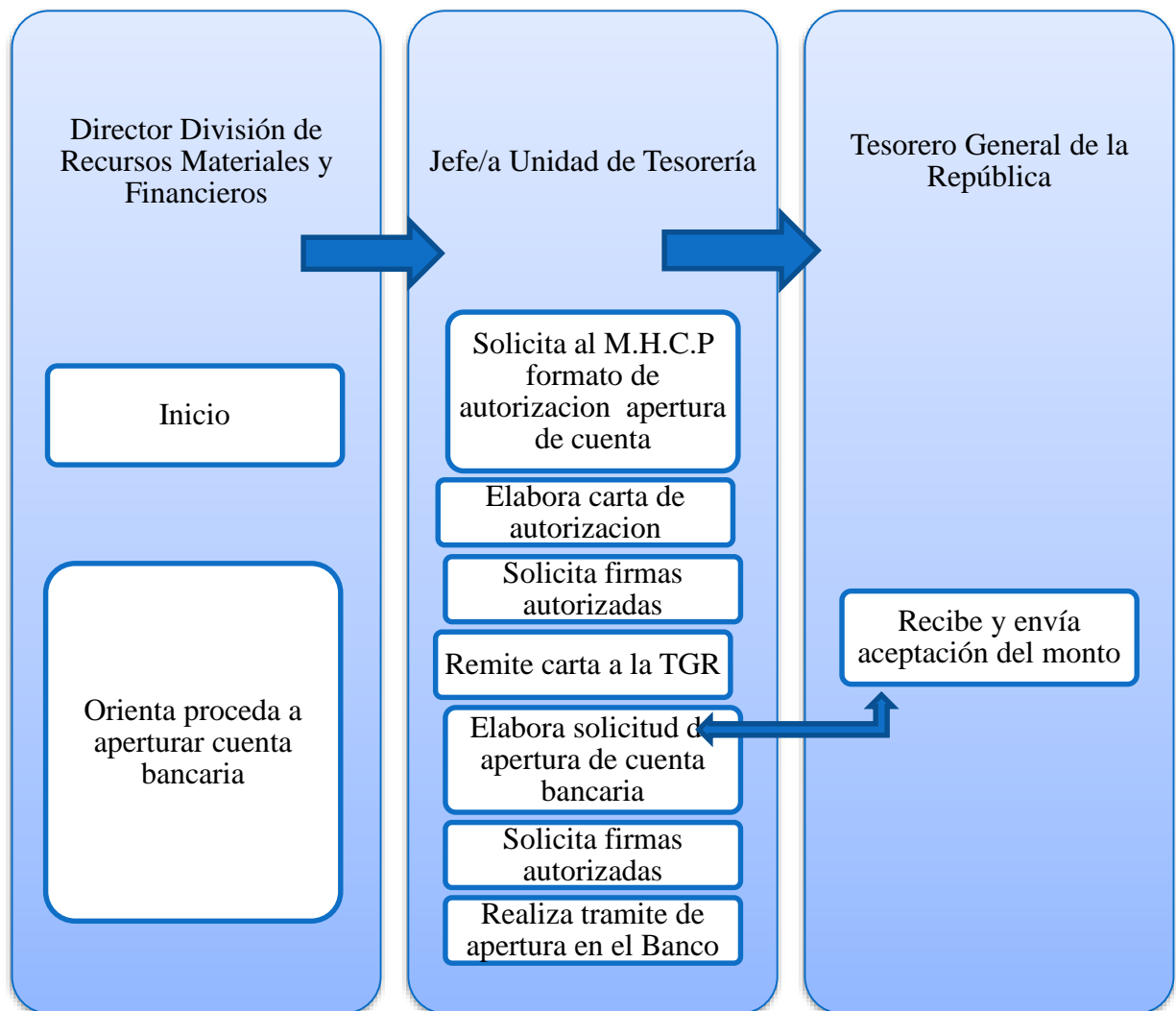


Figura 10. Apertura de cuentas

Fuente: Martínez, M. S (2020)

La apertura de cuentas corrientes es un procedimiento no cotidiano, pero que se tiene que cumplir con cada uno de los pasos para que la entidad rectora pueda autorizarla, este procedimiento se realiza cuando se apertura una administración de renta, cabe señalar que, sin la autorización del tesorero general de la república, la AT no puede proceder con dicha apertura de cuentas.

Este procedimiento se conserva igual en la actualidad según lo especifica el manual, no ha sufrido cambio alguno.

**Procedimiento: Elaboración de informe de disponibilidad en caja y banco según manual**

Cajero

1. Remite documentos de las operaciones realizadas durante el día y los entrega al Responsable de la Unidad de Tesorería.

Nota: Se registran en este informe los pagos autorizados y realizados por caja chica.

Responsable de la Unidad de Tesorería

2. Recibe Comprobantes de Egresos del día y los clasifica por afectación de cuentas bancarias, con los que actualizará el Informe Computarizado de Disponibilidad Diaria de Caja y Banco, grabando lo siguiente:

Fecha, Nombre del Banco, Número de la Cuenta

El saldo del día, lo toma del saldo disponible en el informe anterior, o sea, el saldo final del día anterior.

Cheques emitidos: Toma los comprobantes de egresos el importe total del día.

Registra todos los ingresos que se efectuaron en el transcurso del día.

Saldo al día de hoy o saldo disponible.

3. Elaborado el Informe lo revisa, firma y remite al Jefe de la Oficina de Recursos Financieros, para obtener la firma de Revisado.

Jefe de la Oficina de Recursos Financieros

4. Recibe el Informe, lo revisa y firma en señal de revisado, para que sea remitido en original al Jefe de la División de Recursos Materiales y Financiero.

Todos los pagos se realizan mediante el formato debidamente prenumerado Comprobante de Caja Chica.

## Flujo procedimientos actuales: Elaboración de informe disponibilidad bancaria

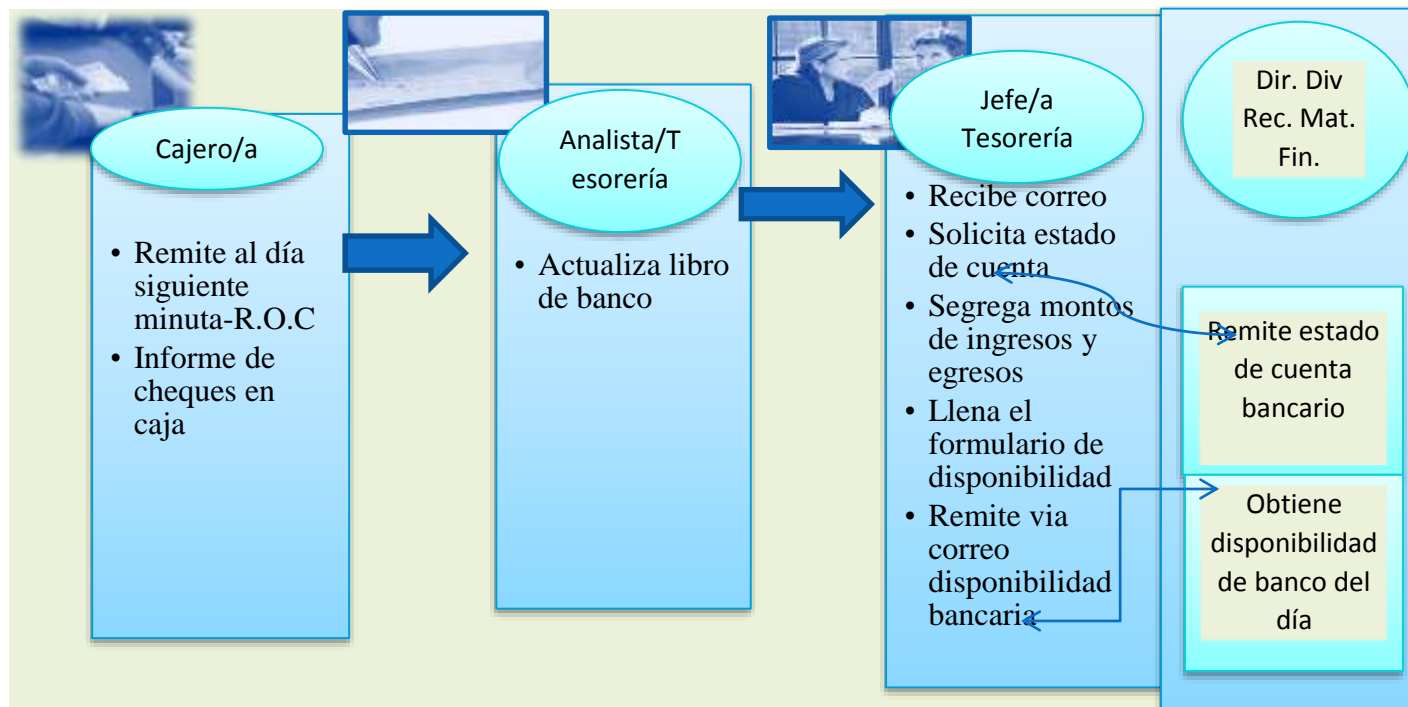


Figura 11. Flujo de Disponibilidad

Fuente: Martínez, M. S (2020)

En cuanto al procedimiento de elaboración del informe de disponibilidad bancaria el cual es elaborado por el jefe de la unidad, para que los datos sean exactos este necesita que le suministren información correcta, de existir una diferencia en la disponibilidad obedecería a un dato ya sea que no fue suministrado o por error en digitación manual.

Al realizar la comparación de este procedimiento como se realiza en actualidad (elaboración de informe disponibilidad bancaria) y como esta descrito en el manual, (Elaboración de informe de disponibilidad en caja y banco) se hace preciso exponer que actualmente el mismo procedimiento se dividió en dos, lo que hace preciso mencionar que ha mejorado para la unidad de tesorería la presentación de su disponibilidad, hoy en día la ostentan conforme los datos que muestra el estado de cuenta bancario, lo que significa es una información veraz y oportuna.

## **Procedimientos: entrega de cheques**

Responsable de la Unidad de Tesorería.

1. Remite al cajero, cheques elaborados y firmados para que se efectúe su entrega. La remisión se realiza a través de un libro de acta, el que contiene: fecha, número de cheque, nombre del beneficiario, concepto a pagar, firma de recibido de: la Unidad de Contabilidad, División de Recursos Materiales y Financieros, División de Recursos Humanos y caja.

### **Cajero**

2. Recibe cheques, los coteja con el libro de actas y procede a firmar el libro de registro y control, anotando fecha y hora de entrega.

3. Procede a entregar el cheque al Beneficiario, previa identificación y obtención de firma de recibí conforme en el Libro de Registro y Control de Entrega de Cheques, el cual contiene los siguientes datos:

- Fecha
- Número de Cheque
- Beneficiario
- Concepto del cheque
- Valor del Cheque
- Recibido Beneficiario
- Recibido Contabilidad

4. Finalizado el día, procede a entregar a la Unidad de Contabilidad los comprobantes de cheques entregados para que sean resguardados por dicha Unidad.



## Procedimientos actuales: entrega de cheques

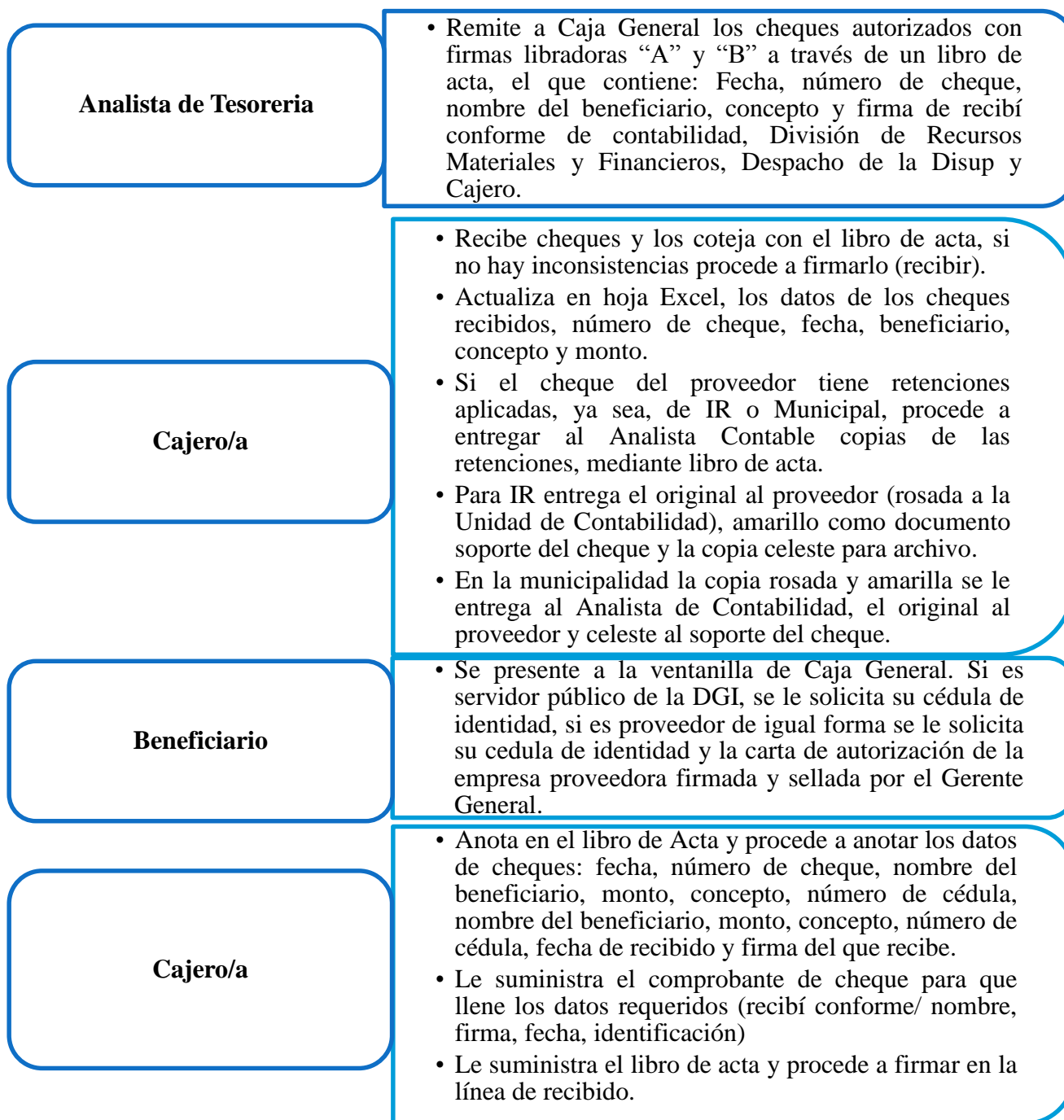


Figura 12. Entrega de Cheques

Fuente: Martínez, M. S (2020)

### Procedimientos actuales: entrega de cheques

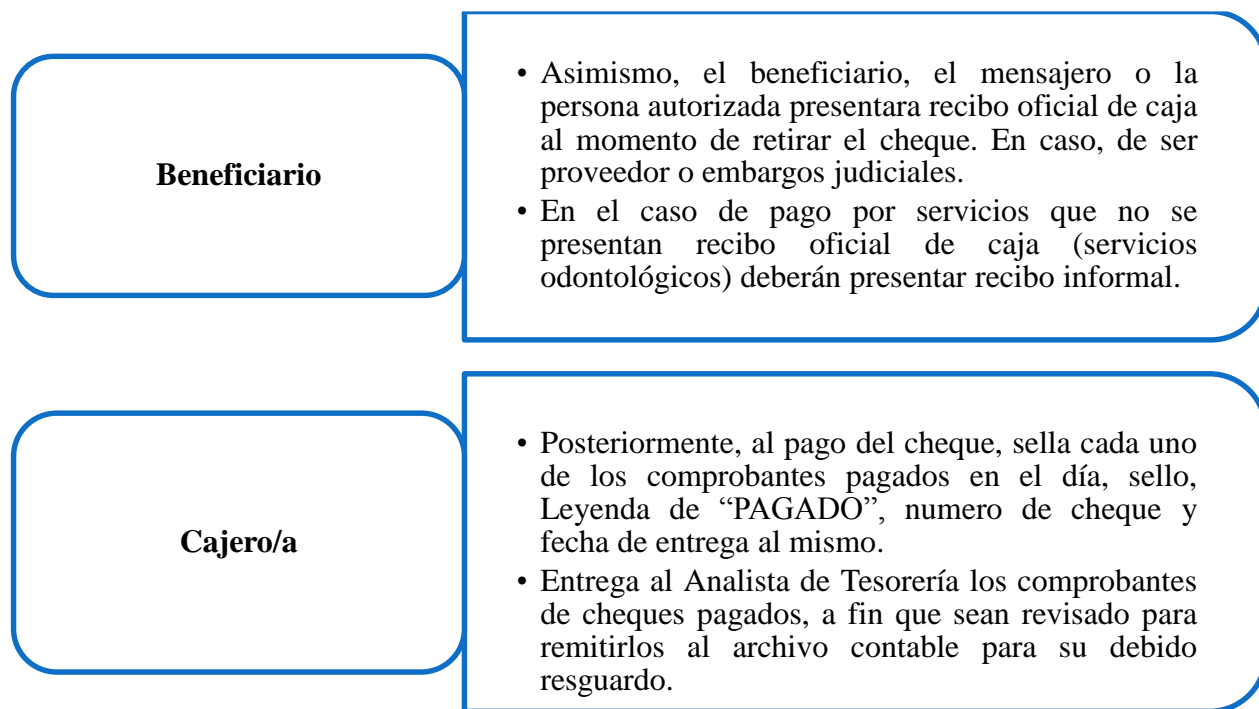


Figura 13. Entrega de Cheques

Fuente: Martínez, M. S (2020)

Se puede observar que en el manual de normas y procedimientos este se encuentra desactualizado , ya que el paso del tiempo ya sea por factores internos o externos se producen cambios, que sirven para mejorar los controles, en el caso de las retenciones IR o Municipal no estaba establecido en el manual este proceso, en la actualidad, se realiza por las mismas exigencias de control interno, del mismo modo para realizar pago a los proveedores solamente se solicitaba la cedula de identidad y que la persona trajera recibo oficial de la institución, hoy en día se solicita una carta de autorización por parte del proveedor, esto permite mayor control y seguridad que se le está dando el cheque a la persona indicada, lo que evita futuros inconvenientes.

A pesar de que este procedimiento de la entrega de cheques, ya no se realiza exactamente como esta descrito en el manual , se pudo determinar que esta unidad considera que cumple con



### 7.3 Valoración del Control Interno

Para realizar el desarrollo de este objetivo se aplicó cuestionario de control interno según anexo 08. en base a las NTCI con el fin de valorar el nivel de efectividad que tiene en la unidad de tesorería, el cual refleja la situación actual y permite un mejor enfoque de las fortalezas y debilidades de esta unidad administrativa, para lo cual se establecen los criterios de evaluación:

**Medición de la calidad:** El nivel de calidad del control interno depende de grado del cumplimiento de las aseveraciones “**Presente**” y “**Funcionando**”.

“**Presente**” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes existen en el diseño del sistema de control interno.

“**Funcionando**” se refiere a la determinación de que los componentes y principios relevantes se aplican como fueron concebidos y funcionan juntos.

**Calificación:** Calificación del grado de los estados "Presente" y "Funcionando"

Para la medición de la calidad de la aseveración "**Presente**" en cada punto de enfoque se aplicó la siguiente escala:

Tabla 2. Escala de medición de la calidad

DEFICIENTE	1
MEDIO	2
CUMPLE	3

Fuente: Martínez, M. S (2020)

Para determinar si el control está "**Funcionando**" **integralmente** con cada componente y principio se aplica la siguiente escala de calificación a los puntos de enfoque.

Tabla 2. Escala de calificación

DEFICIENTE	1
MEDIO	2
CUMPLE	3

Fuente: Martínez, M. S (2020)

**La calificación de principios y componentes se determina así:**

La calificación de cada principio será el promedio de la calificación de cada punto de enfoque en una escala de 0 a 100%.

La calificación de cada componente será el promedio de la calificación de cada principio en una escala de 0 a 100%.

La calificación de la calidad del sistema resulta del promedio de las calificaciones de los estados "Presente y Funcionando" para cada principio y componente. Y la escala de calificación se define a continuación:

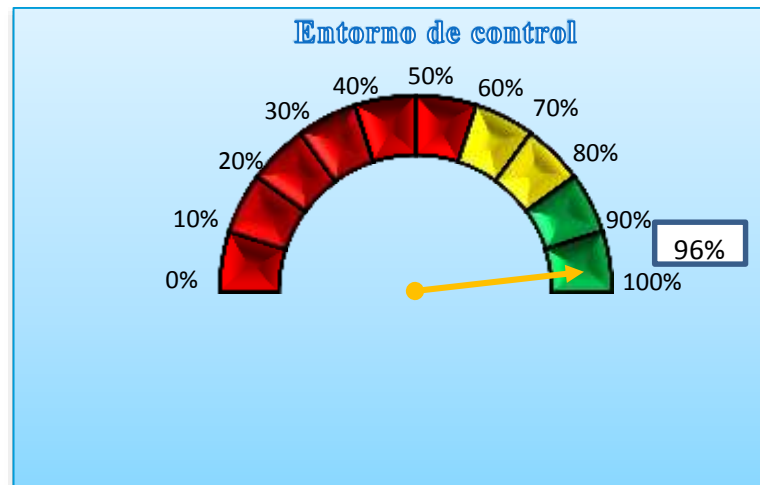
Tabla 3. Nivel de calidad

Nivel de calidad: Alto para una calificación mayor a 80%.
Nivel de calidad: Medio para una calificación entre 60 y 80%.
Nivel de calidad: Bajo con una calificación menor a 60%.

Fuente: Martínez, M. S (2020)

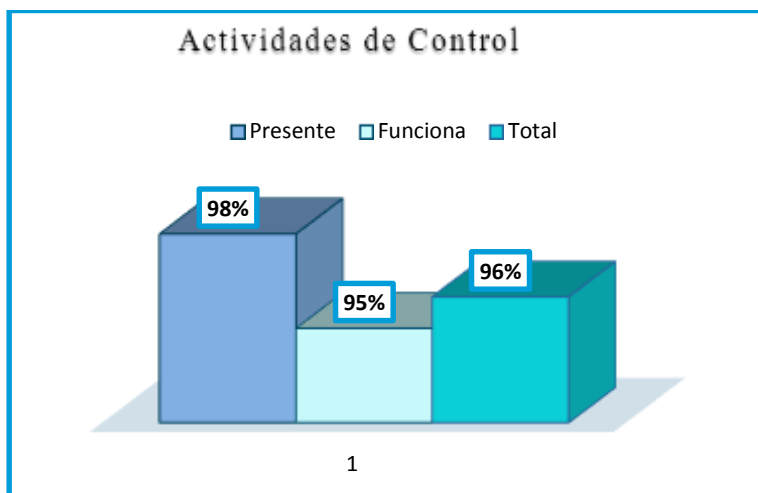
Se procedió a aplicar la metodología de evaluación de las NTCI, (Ver Anexo 08 ) para evaluar la calidad de control interno de los procedimientos administrativos de la unidad de tesorería: a continuación, se detallan los resultados obtenidos.

Gráfica 1. Entorno de control



Fuente: Martínez, M. S (2020)

Gráfica 2. Escala de Calificación Entorno de control



Fuente: Martínez, M. S (2020)

La Evaluación del entorno de control dio como resultado un 96 % lo cual indica que tiene un nivel de calidad alto. Del mismo modo para la calificación presente se obtuvo un 98% y funcionando 95%, lo que significa que existe un 4% con debilidades de control. En las cuales se mencionan las principales fortalezas y debilidades.

**Fortalezas:**

- Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la institución a través de un Código de Conducta que determine la política de la misma, respecto a asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses.
- Los funcionarios conocen la normativa vigente que regula su conducta.
- El personal de la Entidad y sus funcionarios conocen el Código de Ética.
- El Código de Ética ha sido proporcionado formalmente a todos los integrantes de la Entidad y se ha verificado su comprensión.
- La Máxima Autoridad demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los Valores Éticos del mismo.
- Existe un compromiso permanente hacia la elaboración responsable de información financiera contable y de gestión

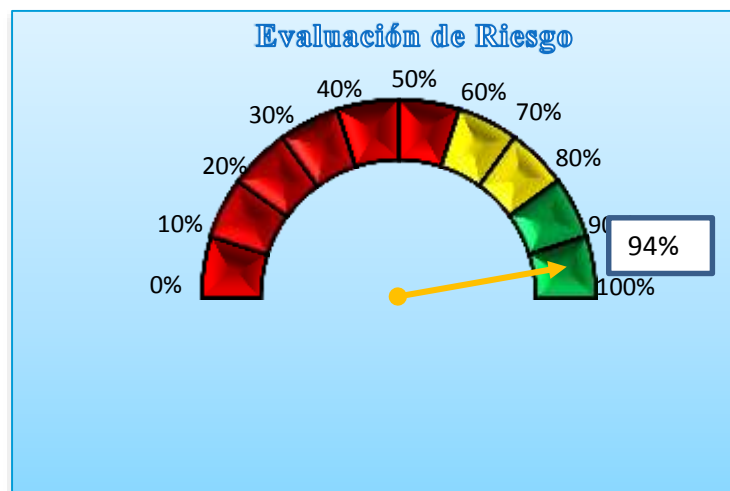
**Debilidades:**

- Falta de medición al desempeño del personal en relación al cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas esperadas.

Esta unidad se fundamenta en sus fortalezas, en primer lugar conocen las leyes y las normativas que son aplicadas ,los servidores públicos han recibido capacitación en cuanto al código de ética que los rige, son responsables en sus tareas y obligaciones de manera que sus registros en el sistema interno deben ser transparentes y oportunos, ya que la información en cuanto al cierre de cada mes, la unidad de tesorería la debe suministrar a la unidad de presupuesto en tiempo y forma, debido a que estos se encargan de rendir el presupuesto mensual ante el m.h.c.p.

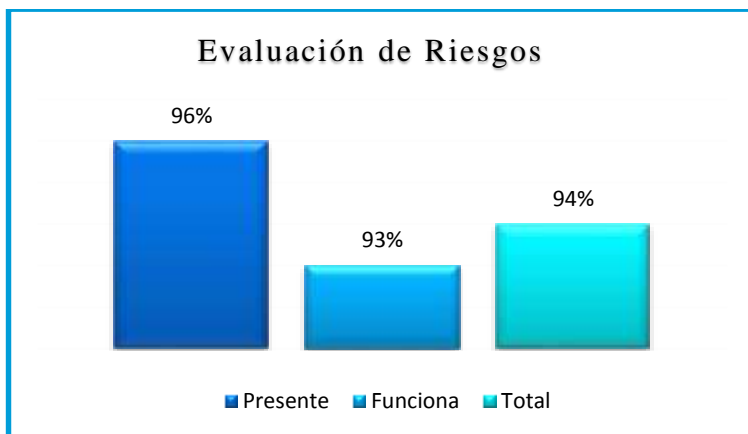
Al igual que posee fortalezas también, existen debilidades, en esta unidad no se mide el desempeño del personal en relación al cumplimiento de los objetivos, como lo establece el principio del componente entorno de control, al igual que lo mandata la ley 476. Ley de servicio civil y de la carrera administrativa en su artículo 98. el cual menciona que los funcionarios y empleados están sujetos a evaluaciones periódicas por parte de sus superiores, tanto de sus funciones como de su comportamiento, en base al establecimiento previo de indicadores, criterios de medida y niveles de cumplimiento.

Gráfica 3. Evaluación de Riesgo



Fuente: Martínez, M. S (2020)

Gráfica 4. Escala de Calificación Evaluación de Riesgo



Fuente: Martínez, M. S (2020)



La Evaluación del segundo componente Evaluación de Riesgos dio como resultado un 94 % lo cual indica que tiene un nivel de calidad alto. Para la calificación presente dio como resultado 96% y funcionando un 93% por lo tanto un 6% resultado negativo. En las cuales se mencionan las principales fortalezas y debilidades.

**Fortalezas:**

- La Misión de la Entidad es conocida y comprendida por la Administración y el personal.
- Los objetivos de la Entidad definen las prioridades estratégicas para lograr tales fines.
- Los objetivos establecidos son conocidos y comprendidos por los Servidores Públicos de la Entidad.
- Se ha definido que el manejo de los recursos debe ser adecuado, a fin que no provoquen cambios que afecten la ejecución de las operaciones.
- La Entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales en las unidades organizacionales.
- La Entidad dispone de Matrices de Riesgos, para determinar los riesgos de mayor prioridad.

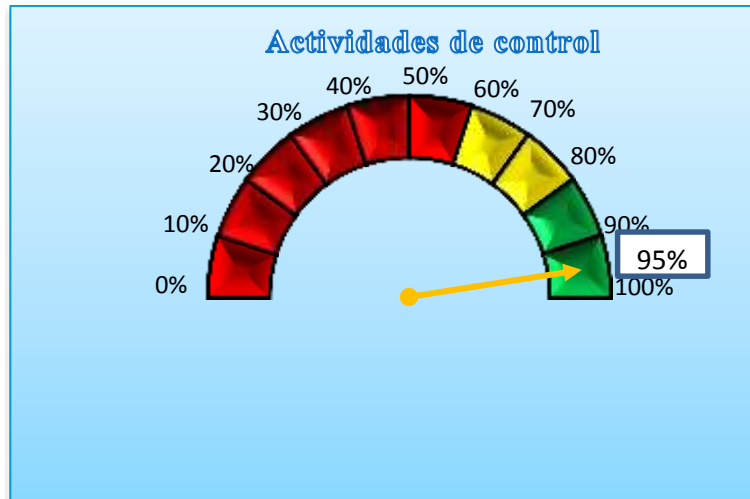
**Debilidades:**

- No se establecen procedimientos para las autoevaluaciones directas e indirectas, y análisis de diseño

Las fortalezas de la unidad de tesorería en cuanto al componente de evaluación de riesgo, los funcionarios que laboran en esta unidad, tiene definidas sus funciones, saben que el manejo de los recursos debe ser adecuado y transparente, esto con el objetivo de no afectar la rendición de la ejecución presupuestaria, los módulos que conforman la dirección administrativa financiera, conocen su objetivo, que es trabajar en equipo de tal manera que la rendición presupuestaria llegue al m.h.c.p en tiempo y forma. Además, la institución tiene un equipo encargado de trabajar la matriz de riesgo, con el propósito de realizar lo mejor posible el trabajo en cada unidad administrativa de la institución.

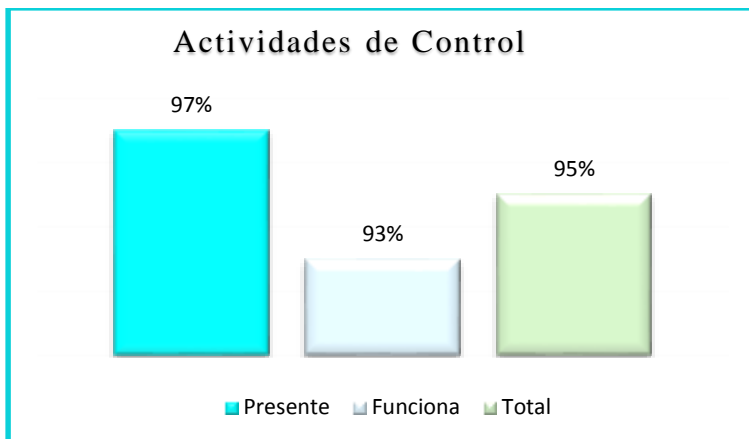
Existe debilidad con respecto a la evaluación del desempeño, del mismo modo, no existe la autoevaluación de los funcionarios del análisis de diseño, es decir la autoevaluación debe ser realizada por los mismos servidores públicos con el propósito de mejorar los métodos y procedimientos más adecuados para el desempeño de las tareas que les son encomendadas.

Gráfica 5. Actividades de control



Fuente: Martínez, M. S (2020)

Gráfica 6. Escala de Calificación Actividades de control



Fuente: Martínez, M. S (2020)

La Evaluación del tercer componente Actividades de control dio como resultado un 95% lo que indica que tiene un nivel de calidad alto. Al mismo tiempo la calificación presente resultó

con un 97% y funcionando 93 % con un 5% negativo. En las cuales se mencionan las principales fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas:**

- La Entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones.
- Los procesos de autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos o recepción de fondos, auditoría y custodia de fondos, valores o bienes de la Entidad están asignados a diferentes Servidores Públicos.
- La Entidad ha establecido Actividades de Control que aseguren que en su estructura organizativa existan las unidades funcionales necesarias para el cumplimiento de objetivos.
- Existen procedimientos que aseguren el acceso autorizado a los Sistemas de Información.
- Las transacciones de la Entidad son registradas oportuna y adecuadamente.
- La asignación de tareas se realiza de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/verificación.
- Dicha documentación está disponible y adecuadamente archivada para su examen.
- Los procedimientos incluyen Actividades de supervisión durante el desarrollo de las operaciones.
- El procesamiento de transacciones en el sistema está debidamente controlado.

#### **Debilidades:**

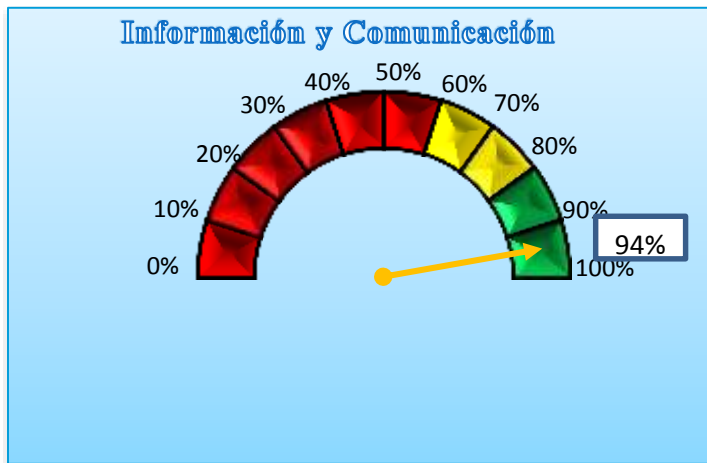
- Carencia de análisis estructurales y mediciones de desempeño en las unidades, para la identificación de excesos o irregularidades en la cantidad del personal operativo y administrativo.

En el componente actividades de control se tiene mucha fortaleza como unidad y dirección administrativa financiera, cada uno de los servidores públicos que intervienen en esta etapa están claros de su responsabilidad, desde que inicia un proceso lleva su control con respecto a la revisión de la documentación soporte, existe un procedimiento basado en los manuales que rigen a cada unidad administrativa, para que el registro sea oportuno y

transparente, en la unidad de tesorería se llevan los registros mediante sistema interno (SIIAF) y a la par se lleva un control manual. Puesto que la finalidad de los registros estará sujeta a revisión posterior por las autoridades revisoras, la evasión u omisión de los controles puede traer consigo al servidor público posible sanción administrativa.

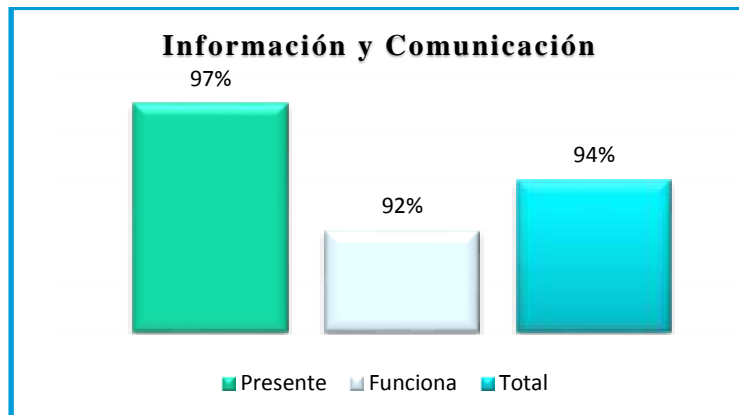
La debilidad en este componente obedece a que el sistema SIIAF trabaja con una plataforma obsoleta por lo que cuando se presentan inconvenientes estos se solucionan con el área informática mediante bitácoras de tal manera que existe el riesgo de no cumplir con presentar la información en tiempo y forma.

Gráfica 7. Información y Comunicación



Fuente: Martínez, M. S (2020)

Gráfica 8. Escala de calificación Actividades de control



Fuente: Martínez, M. S (2020)

La Evaluación del cuarto componente Información y comunicación dio como resultado un 94 % lo que indica que tiene un nivel de calidad Alto. Al igual para la calificación presente con un 97% y funcionando 92% existe un 6% que aún se encuentra con debilidad. En las cuales se mencionan las principales fortalezas y debilidades

**Fortalezas:**

- La información interna y externa generada por la Entidad es remitida previamente a los niveles correspondientes para la aprobación.
- Están definidos los tipos de reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.
- El contenido de la información es el apropiado.
- La información está estructurada conforme al nivel de autoridad al que va dirigida.
- La información más reciente está disponible.
- Los datos son válidos y verificables.
- La información es oportuna.
- La información es de calidad y está accesible.
- La comunicación de la información de la Entidad es eficaz y multidireccional.

**Debilidades:**

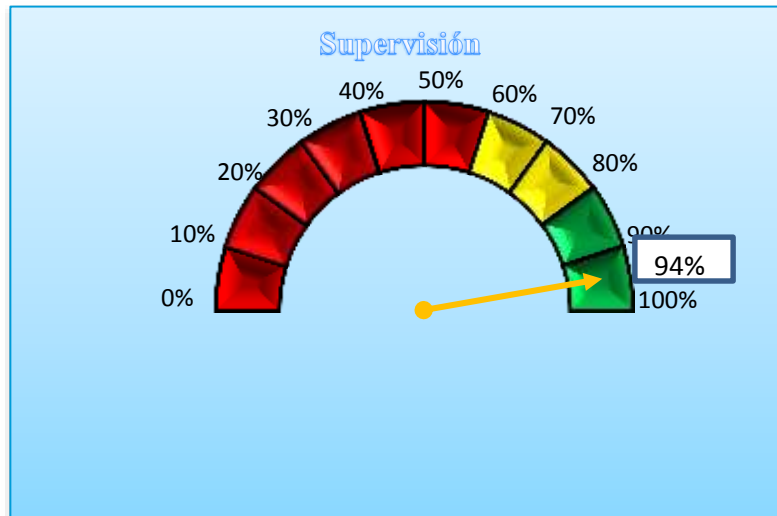
- El Sistema de Información tiene varios años de utilidad, su plataforma esta desactualizada
- El sistema implementado presenta inconsistencias al momento de realizar actualizaciones

Este componente tiene sus fortalezas debido a que existe una comunicación fluida entre las unidades involucradas en los procesos, la información se registra con exactitud es decir las transacciones son registradas correctamente por los funcionarios técnicamente capacitados, lo que permite proporcionar elementos necesarios para la toma de decisiones.

De la misma forma que se considera una debilidad en el componente actividades de control el sistema SIIAF se considera débil en el componente información y comunicación en vista de lo anteriormente planteado obedece a que este sistema ya tiene varios años de estar funcionando, es un sistema desfasado, que con el paso de tiempo a medida que se solicitan

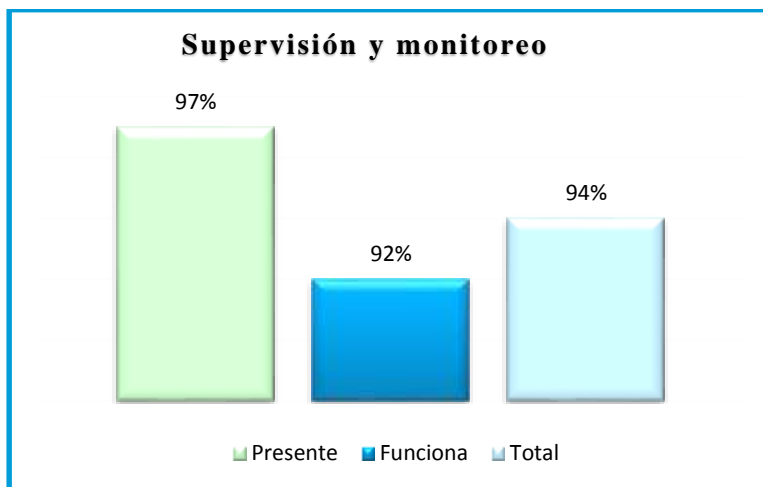
requerimientos, los cuales no estaban contemplados en el sistema inicialmente, por efecto de las actualizaciones este presenta inconsistencias con los nuevos escenarios.

Gráfica 9. Supervisión



Fuente: Martínez, M. S (2020)

Gráfica 10. Escala de Calificación Supervisión y Monitoreo



Fuente: Martínez, M. S (2020)

La Evaluación del quinto componente Supervisión dio como resultado un 94 % lo cual indica que tiene un nivel de calidad alto. Para el estado presente con una calificación del 97% y funciona con 92% lo que tiene una calificación negativa de 6%. En las cuales se mencionan las principales fortalezas y debilidades.

**Fortalezas:**

- La tecnología facilita los procesos de evaluaciones continuas
- Se supervisa que los componentes de Control Interno estén presentes y funcionando.
- Existe una Unidad de Auditoría Interna.
- Se realizan otras evaluaciones objetivas de las operaciones con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la Entidad.
- La Máxima Autoridad evalúa la efectividad de los controles generales de la Entidad.
- La Máxima Autoridad supervisa el reporte interno el cual debe ser relevante para la toma de decisiones.

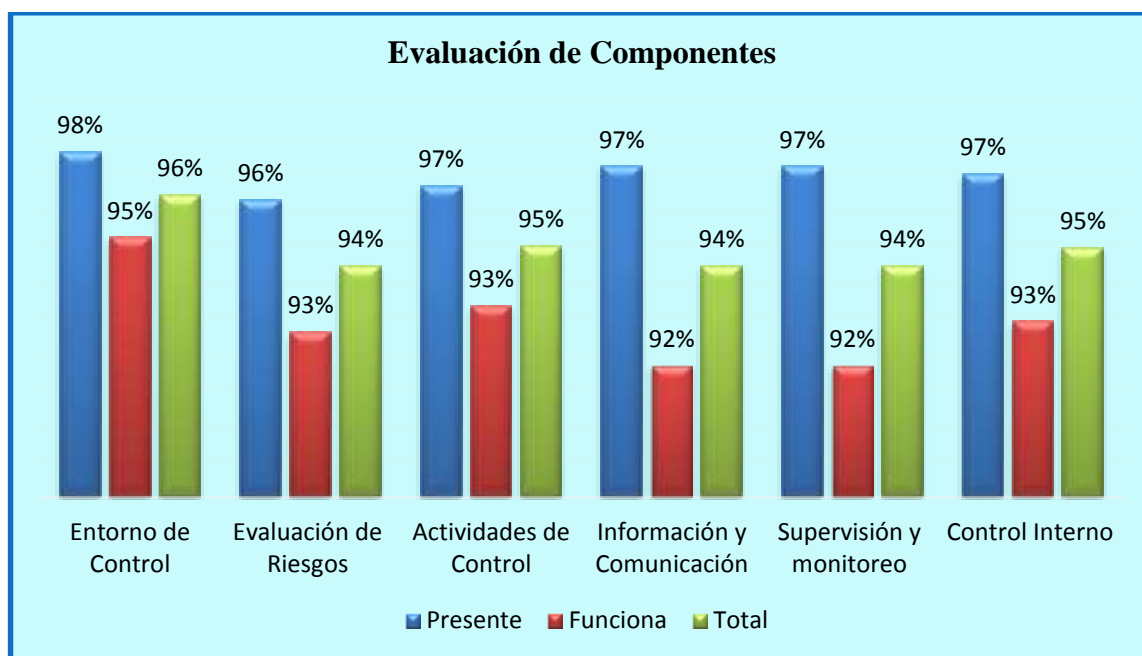
**Debilidades:**

- Auditoría Interna no realiza evaluaciones a la unidad de tesorería.

La institución es evaluada anualmente por los auditores enviados por la contraloría General de la República, estos realizan auditorías y emiten sus recomendaciones al respecto, del mismo modo la unidad de auditoría interna según su plan de revisión realiza auditorías a las diferentes unidades o departamentos de la institución.

La debilidad en cuanto a la supervisión en la unidad de tesorería, es que la unidad de auditoría interna no realiza revisión a esta unidad para evaluar el cumplimiento del control interno en cuanto a los procedimientos de las diferentes tareas desempeñadas por los servidores públicos.

Gráfica 11. Resumen Evaluación del control interno



Fuente: Martínez, M. S (2020)

En cuanto a la valoración de los cinco componentes de control interno en la unidad de tesorería obtuvieron una calificación alta, sin embargo, aún se tienen debilidades a las cuales se les debe dar seguimiento.

En lo que se refiere al primer componente entorno de Control las respuestas positivas representaron un 96% y las negativas un 4%, la debilidad encontrada en esta unidad obedece a que no se mide el desempeño del personal en relación al cumplimiento de los objetivos.

En cuanto al componente número dos evaluaciones de riesgos las respuestas positivas representan el 94% mientras tanto un 6% dieron negativas existe debilidad con respecto a la evaluación del desempeño, del mismo modo, no existe la autoevaluación de los servidores públicos del análisis de diseño, es decir la autoevaluación se debe realizar con el propósito de mejorar los métodos y procedimientos más adecuados para el fortalecimiento de los controles, en el desempeño de las tareas encomendadas.

Referente al tercer componente Actividades de control se destaca con una calificación de 95% positiva siendo de este modo un 5% negativo de control, la debilidad en este componente obedece a que el sistema SIAF trabaja con una plataforma obsoleta por lo que cuando se



presentan inconvenientes estos se solucionan con el área informática mediante bitácoras de tal manera que existe el riesgo de no cumplir con presentar la información en tiempo y forma.

En el componente de información y comunicación obtuvo una calificación del 94% positiva lo que indica que existe una comunicación fluida entre las unidades involucradas en los procesos, la información se registra con exactitud es decir las transacciones son registradas correctamente por los servidores públicos técnicamente capacitados, lo que permite proporcionar elementos necesarios en la toma de decisiones. El 6% negativo obedece a la debilidad del sistema de información interno, lo cual presenta inconsistencias ya que se trabaja en una plataforma obsoleta por lo que cuando se requiere un cambio en base a las necesidades de las unidades administrativas.

En el componente de supervisión logro una calificación positiva del 94% relativamente alta, aunque con un 6% negativo la debilidad en cuanto a la supervisión en la unidad de tesorería, es que la unidad de auditoría interna no realiza auditoría a esta unidad para evaluar el cumplimiento del control interno.

En resumen los cinco componentes están presentes en un 97% y funcionando en un 93% para un total de 95% lo que significa que el 5% son las debilidades encontradas, se considera una calificación alta en cuanto al cumplimiento del control interno, se puede afirmar que la unidad de tesorería al igual que la dirección administrativa financiera tiene servidores públicos capacitados para cumplir con los objetivos establecidos en el ejercicio de sus funciones, se trabaja bajo el marco legal y normativo, las leyes que regulan el funcionamiento de esta unidad son de estricto cumplimiento, eso permitió tener una calificación alta en cuanto a la valoración del cumplimiento de los componentes del control interno.

#### **7.4 Propuestas de mejoras del manual de normas y procedimientos de la unidad de Tesorería de AT de Nicaragua.**

Tomando en cuenta el análisis a los resultados obtenidos en esta investigación se encontró que cada una de las actividades administrativas que se realizan en la unidad de tesorería, se realizan tomando en cuenta las NTCl, sin embargo al realizar el análisis documental se determinó que algunas acciones que actualmente están siendo implementadas en esta unidad no

están incorporadas en el manual de dicha unidad, sin embargo este actuar no violenta ninguna acción que vaya en contra de las NTCI, todos los controles previos están acordes a estas normas.

Considerando que el manual de procedimientos es uno de los elementos principales que es utilizado como mecanismo de consulta permanente para los servidores públicos de la institución y en vista de la importancia que tiene es necesario que la revisión y actualización a los procedimientos establecidos para las diferentes actividades se le dé el debido seguimiento, lo cual permitirá un mayor desarrollo del control en las tareas y procedimientos, al mismo tiempo admite que la información relacionada con las áreas afines sea confiable, en el caso específico de la unidad de tesorería se hace necesario proponer lo siguiente:

- Es necesario la actualización del manual de normas y procedimientos a la mayor brevedad posible, acorde al actuar de los servidores públicos de esta unidad, con el fin de que este sirva de guía a todos los nuevos usuarios y así estar conforme a su funcionalidad. Una vez actualizado el manual dar seguimiento continuo a la Supervisión y monitoreo sobre cumplimiento de los procedimientos establecidos.

- La Unidad de Auditoría interna debe contemplar incorporar en la planeación anual una auditoría a la unidad de tesorería con el fin de realizar revisión al cumplimiento del control interno, de conformidad con lo que establece el artículo 57 del reglamento de la Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos, Ley no. 339. La auditoría interna tiene la responsabilidad de auditar periódicamente, tanto el plan operativo como el presupuesto, para fines de verificar el adecuado uso del financiamiento en las actividades previstas.

- Se exhorta a la Administración Tributaria adquirir un nuevo sistema actualizado que cumpla con los estándares que requiere un sistema financiero moderno, ya que el Sistema (SIIF) que se utiliza en la actualidad en la DAF tiene aproximadamente 20 años y su sistema operativo está bastante desfasado en comparación con la tecnología moderna que utiliza la Administración Tributaria. Para esto se necesita un estudio de costo beneficio, pero este cambio debe ser a corto plazo.

La propuesta antes mencionada obedece a que, en la valoración a los principios del componente, información y comunicación, existe debilidad en el Sistema de Información

Administrativa Financiera, ya que en las operaciones que se realizan en la Unidad de tesorería, se presentan inconsistencias, las que deben solucionarse mediante bitácoras, que envía el especialista de tesorería al técnico de informática a cargo de la unidad. Estos dan solución a las bitácoras en donde se plantea el error presentado en el sistema, sin embargo, existen casos en los que la respuesta de parte del técnico informático es tardía, por lo que es necesario actualizar el sistema en repetidas ocasiones por la misma bitácora.

El propósito del sistema interno de la Dirección Administrativa Financiera es mejorar la eficiencia de las operaciones que se realizan en las diferentes unidades administrativas de esta institución, para optimizar los recursos materiales y financieros, por tanto, cabe mencionar que existen algunos reportes que en algún momento dado presentan datos erróneos, de tal manera que se presenta el riesgo que en el tiempo que soliciten una información para la toma de decisiones, esta no sea precisa ni oportuna.

La ventaja de obtener una nueva plataforma: se obtendrá respuestas en el menor tiempo posible, por parte de los técnicos de informática y sistemas, la información financiera será confiable y oportuna, esto permitirá una mayor agilización en la presentación de los diferentes reportes, que son generados para la rendición del presupuesto asignado a esta Institución, ( rendición ante el ministerio de hacienda y crédito público)de igual forma cualquier otra información financiera que solicite la máxima autoridad para la toma de decisiones, será de calidad y libre de cualquier error en los datos presentados.

- **Incluir nuevo Procedimiento: Transferencias Internacionales**

1. Jefe/a de Proyecto- Centro Superior de Estudios Tributarios

Mediante memorándum dirigido al Director/a División de Recursos Materiales y Financieros, solicita realizar transferencia internacional, ya sea por cursos de diplomado mediante el CIAT, Membresía del CIAT, inscripción de maestría virtual, derecho de grado, entre otros; en el cual especifica el concepto de la transferencia, el monto de la transferencia y el detalle de los funcionarios que participaran en la maestría y/o capacitación.

El área requirente que solicite el trámite de transferencia debe detallar los siguientes datos que el banco solicita para realizar la transferencia internacional, tales como: nombre del banco, dirección del banco, numero de la cuenta, clase de cuenta bancaria, código internacional ABBA, código internacional SWIFT/BTC, ciudad, país, teléfono y número de fax.

## 2. Analista Contable

Recibe la solicitud de transferencia con todos los documentos requeridos, si la solicitud es en moneda extranjera (dólar o euro), el Analista de Contabilidad envía correo electrónico a la Unidad de Tesorería, solicitando el tipo de cambio, para realizar el registro correspondiente y remitirlo a la

## 3. Analista de Tesorería

Solicita por medio de correo electrónico al Analista del Banco Financiero, el tipo de cambio preferencial y lo reenvía al Analista de Contabilidad.

Recibe documentación y revisa que todo este correcto, elabora la carta de transferencia, con los datos siguientes: nombre del beneficiario, nombre del banco, dirección del banco, número de la cuenta, clase de la cuenta bancaria, código internacional ABBA, código internacional SWIFT/BIC, ciudad, país, teléfono y fax. La carta debe contener las dos firmas libradoras, conjuntas A y B, remite la carta al Director/a División de Recursos Materiales y Financieros.

## 4. Director/a División de Recursos Materiales y Financieros.

Firma la carta y regresan los documentos a la Unidad de Tesorería.

## 5. Analista de Tesorería

Obtiene documentos y se dirige al despacho de la Dirección Superior y hace entrega a la Jefa de Despacho para firma del director general.

## 6. Director General de Ingresos/ Sub Director.

Firma la carta de transferencia y la regresa a la Jefa de Despacho a fin que informe telefónicamente el retiro de la misma Firma la carta de transferencia y la regresa a la Jefa de Despacho a fin que informe telefónicamente el retiro de la misma.

## 7. Analista de Tesorería/Jefe Unidad de Tesorería

Una vez autorizadas, se envía al mensajero externo de la Unidad de Transporte a la institución bancaria con la carta original y fotocopia, en la que le plasma firma y sello del Analista del Servicio Bancario, adjuntándole nota de débito y/o crédito.

Recibe del mensajero los documentos de la transferencia y los entrega a la Unidad de Contabilidad, para ser registrados.

#### 8. Analista Contable

Obtiene documentos de la transferencia en original, procede a codificar las dos notas de débito (transferencia y comisión); posteriormente, lo lleva a presupuesto para que elabore el comprobante de gastos.

Una vez ya elaborados los comprobantes de gastos por la Unidad de Presupuesto, remite los documentos a la Unidad de Tesorería.

#### 9. Analista de Tesorería/Jefe Unidad de Tesorería

Recibe los dos comprobantes de egresos, de parte de la Unidad de Contabilidad, para ser registrados en el sistema.

Figura 15. Flujo procedimiento transferencias internacionales

Fuente: Martínez, M. S (2020)

## VIII Conclusiones

La Unidad de Tesorería cumple con el marco regulatorio que le compete en cuanto al actuar en las operaciones realizadas y así cumplir con el principio de transparencia en la Administración Pública, Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, Ley No. 681 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, el apego al marco legal Contribuye con el fortalecimiento administrativo y mejora los controles y procesos existentes para el uso racional de los recursos asignados a esta Administración Tributaria por medio del presupuesto general de la república.

Mediante la descripción de los procedimientos utilizados al momento de realizar la investigación se lograron identificar operaciones en el manual que no se realizan en la actualidad, como están descritas, sin embargo estas acciones no están en detrimento con lo que se establece en las NTCI, para el correcto funcionamiento de las actividades que debe de desarrollar y ejecutar la unidad de tesorería, como parte de los controles para el uso eficiente y transparente de las operaciones administrativas. Se evidenció que el Manual es una herramienta esencial para los distintos procedimientos administrativos de las unidades de la Dirección Administrativa Financiera.

De acuerdo a la valoración del control interno realizada a la unidad de tesorería de la AT de Nicaragua, de conformidad a lo establecido en las Normas Técnicas de Control Interno-NTCI-2015, emitidas por la Contraloría General de la República, se aplicó entrevista con preguntas abiertas, dirigidas a los especialistas que tienen incidencia en el control y manejo de estos bienes y recursos de la DAF, al igual que el cuestionario de las NTCI aplicado al especialista de tesorería, el cual indica que tienen un nivel de calidad alto en cuanto al control del cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Cabe mencionar que aún existen principios que deben ser mejorados, entre los cuales se encuentra el sistema de información administrativo financiero, ya se trabaja en una plataforma que tiene casi 20 años de estar funcionando, por lo tanto, ya está desactualizado de acuerdo a la tecnología, al igual que la unidad de auditoría interna, no ha incluido en sus auditorías a la unidad de tesorería.

Por tanto, se propone implementar un plan de mejoras al manual de norma y procedimientos en base a los resultados obtenidos según la valoración al cumplimiento de los componentes del control interno, que debe de ser implementado, con la finalidad de mejorar cada día el funcionamiento y los tramos de control existente en la unidad de tesorería.

## **IX Recomendaciones**

Con el objetivo de dar cumplimiento a los componentes y principios de control interno en el ejercicio de las funciones realizadas por la unidad de tesorería se recomienda:

Se insta a la unidad de tesorería a revisar permanentemente la normatividad vigente para adaptar los procesos a las mismas y así evitar dificultades que puedan presentarse por la ausencia de procedimientos documentados y actualizados para el ejercicio de las operaciones administrativas.

Procurar Incluir a la Unidad de Tesorería en los planes anuales programados por la Unidad de Auditoría interna, para la supervisión y el seguimiento continuo al cumplimiento de los procedimientos según los componentes de control interno utilizados en base a las NTCI, con el fin de evitar futuros señalamiento del ente fiscalizador Contraloría General de la República y a la vez mejorar los controles existentes.

Se recomienda a la Administración Tributaria de Nicaragua, la valoración de la adquisición de una nueva plataforma con tecnología avanzada para el sistema interno que utiliza la Dirección Administrativa Financiera, el cual permita obtener la información en tiempo y forma, de igual manera que el equipo técnico pueda brindarles respuesta a los usuarios en el menor tiempo posible al momento que estos soliciten un nuevo requerimiento.

Implementar el plan de mejoras propuesto, con el propósito de fortalecer el sistema de control interno y mantener una administración más eficiente, en el uso de los bienes y recursos del Estado, soportado en las leyes y normas vigentes.



## X Bibliografía

- Aldana et al. (2011) Administración de Calidad Recuperado de: <http://ebookcentral.proquest.com>  
19-08-19
- Arrien, J. (2007) Revista Encuentro Recuperado de: [nica.info/Biblioteca/UCARevistaEncuentro](http://nica.info/Biblioteca/UCARevistaEncuentro).
- Bernal, C. (2010) Metodología de la Investigación
- Bermúdez, G.H (2016) Tres Formas Distintas de Evaluar el Control Interno  
<http://www.comunidadcontable.com>: Recuperado el 20 08 19
- Corrales, P.M (2016), Propuesta del diseño de un sistema de control interno bajo el enfoque COSO III, para la Empresa Metropolitana de la ciudad de Managua, periodo julio a octubre 2016. Tesis para optar al Título de Master en Contabilidad con Énfasis en Auditoría. Recuperado el 03-08-2019 <http://repositorio.unan.edu.ni/>
- Carlos Ramírez Cardona (2009) Fundamentos de Administración.  
<https://ebookcentral.proquest.com> recuperado 10-08-19
- CGR (2015). Normas Técnicas de Control Interno
- Dirección General de Ingresos. Historia, Misión, valores, *servicios, organigrama*: Recuperado de :  
<http://www.dgi.gob.ni> recuperado el 29-07-19
- Duarte. M (2018) *La importancia de los Manuales Administrativos* Recuperado de  
<https://www.linkedin.com>. 15-08-19
- Stoner, Freeman y Gilbert (1996) Administración
- Flores, L.M (2017), *Evaluación del Control Interno en la Unidad de Bodega Central de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA) Recinto Universitario, Rubén Darío (RURD) bajo las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), en el año 2016*. Tesis para optar al grado de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, UNAN-MANAGUA ", periodo 2019. <http://repositorio.unan.edu.ni/> Recuperado el 06-08-19
- Fred, R.D. (2013) *Administración estratégica*
- García, P.V (2014) *Introducción a las finanzas* <http://ebookcentral.proquest.com/> Recuperado

19 -08-19

Gamboa Poveda Revista Publicando:<https://revistapublicando.org/revista>

Gómez G. (2001) *Manuales de procedimientos y su uso en control interno*.

Recuperado el 06-08-2019

Ladino, E. (2009) *Control interno: informe Coso* <http://ebookcentral.proquest.com> Recuperado 08-08-19

López y Soriano (2014) *La Gestión de la Tesorería*

Lucelia Cuevas Rasgado (2016) *Control Interno en el Sector Público Integrante de la Comisión de Contabilidad y Auditoría Gubernamental del Colegio de Contadores Públicos de México*.

Mendieta, G.E (2019) *Diseño de un Manual de Control Interno Según las Nuevas Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) Emitida por la Contraloría General de la República (CGR) para la Alcaldía Municipal de Villa el Carmen*. Tesis para optar al grado de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, UNAN-MANAGUA ", periodo 2019. <http://repositorio.unan.edu.ni/> Recuperado el 27-07-19

Mantilla, B.S (2013) *Auditoría del Control interno*, 3ra Edición, Bogotá, Colombia

Meléndez, T.J. (2016) *Control Interno* <https://ebookcentral.proquest.com> recuperado 10-08-19

Morales, C.A. (2014) *Finanzas* <http://ebookcentral.proquest.com> Recuperado 19-08-19

Ortíz, G.S (2017), *Propuesta de Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas, periodo 2017*. Tesis para optar al grado de Máster en Administración Funcional de Empresa,

UNANMANAGUA periodo 2017 <http://repositorio.unan.edu.ni/> Recuperado el 27-07-19

Ortiz, J. (2009), *Historia de la Administración* <https://ebookcentral.proquest.com> Recuperado el 08-08-19

Perdomo, M. A. (1997). *Fundamentos de control interno*. México: Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. <https://docplayer.es/> Recuperado 15-08-19

Piedra, H.F (2009) *Contabilidad Financiera I*

Ramírez, C.C. (2009) *Fundamentos de Administración* Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com> recuperado 09-08-19

Sandino, H.S (2018) *Elaboración de manual de procedimientos, para el proceso de extracción, transformación y carga de datos, en la división de los sistemas de la DGI*. Tesis para optar al grado de Máster en Contabilidad con Énfasis en Auditoría, UNAN-MANAGUA. Recuperado de <http://moodle.dgi.gob.ni/moodle/my/> 25-06-2020

Hernández, Fernández y Baptista (2010) *Metodología de la Investigación*

Hortigüela, V.A(2011) *Análisis y gestión de los instrumentos de cobro y pago*

## XI            **Acrónimos**

AT	Administración Tributaria
CGR	Contraloría General de la República
NTCI	Normas Técnicas de Control Interno
DAF	Dirección Administrativa Financiera
FFEA	Fondo fijo en avance
PGR	Presupuesto General de la Republica
MOF	Manual de Organización y Funciones
SIIAF	Sistema Integrado de Información Administrativa y Financiera

## **XII Anexos**

Anexo no. 01

Tabla 4. Cuadro diagnóstico del problema

<b>Síntomas</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronostico</b>	<b>Control al Pronóstico.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desactualización del manual de normas y procedimientos de la Unidad de Tesorería.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desactualización de los procedimientos actuales</li><li>• Omisión de controles internos</li><li>• No existe evaluación continua al personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Omisión de registros</li><li>• Manejo incorrecto en el proceso de los registros.</li><li>• Información errónea de los informes del área.</li><li>• Mal manejo del sistema</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización del manual de normas y procedimientos acorde a las actividades que se realizan en el área de Tesorería.</li><li>• Mejorar el control interno.</li><li>• La implementación de un plan de acción que disminuya las debilidades encontradas.</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Cometer errores y duplicidad de actividades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimizar el margen de errores en los registros y tareas que se desempeñan.</li><li>• Monitorear la operatividad del personal.</li></ul>

*Fuente: Martínez, M. S (2019)*

**Anexo no. 02**

Tabla 5. Cuadro planteamiento del problema

<b>Planteamiento</b>	<b>Situación actual del problema</b>	
	<b>Síntomas</b>	Desactualización del manual de normas y procedimientos de la Unidad de Tesorería.
	<b>Causas</b>	Desactualización de los procedimientos actuales Omisión de controles internos No existe evaluación continua al personal
	<b>Pronóstico</b>	Omisión de registros Manejo incorrecto en el proceso de los registros. Información errónea de los informes del área Mal manejo del sistema
	<b>Control al pronóstico</b>	Actualización del manual de normas y procedimientos acorde a las actividades que se realizan en el área de Tesorería. Mejorar el control interno. La implementación de un plan de acción que disminuya las debilidades encontradas. Minimizar el margen de errores en los registros y tareas que se desempeñan. Monitorear la operatividad del personal.
	<b>Límites de la investigación</b>	La investigación será en la Dirección General de Ingresos, específicamente en la División de Recursos Materiales y Financieros En la Unidad de Tesorería
	<b>Formulación</b>	¿De qué manera se puede mejorar el procedimiento en la actualización de Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT d Nicaragua, para dar cumplimiento a las NTCI?

Fuente: Martínez. M. S (2019)

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN**



**Entrevista a: Especialista de Tesorería**

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información que fundamente el estudio del tema de investigación **“Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCI”**. La información proporcionada, tendrá carácter de confiabilidad y confidencialidad para analizar los controles establecidos, se pretende obtener datos relevantes sobre el control Interno de la Unidad de Tesorería de la AT que se implementa en los procedimientos de las diferentes tareas llevadas a cabo por esta Unidad. A partir de la información suministrada se obtendrán los elementos para la elaboración de una propuesta de Mejora en las actividades de control ejecutadas por la unidad de Tesorería. La Investigación es para optar al título **de Máster en Administración Funcional de Empresas**.

Se agradece dar respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿Conforme a su especialidad considera necesario la implementación de normas, políticas y procedimientos en una unidad de tesorería?
2. ¿Basado en su experiencia cómo debe controlarse las actividades realizadas en una unidad de tesorería?
3. ¿Toda oficina de tesorería debe tener su manual de procedimiento, existe alguna área que pueda mencionar que dé seguimiento a la revisión y actualización del mismo?



4. ¿Podría ilustrarnos sobre la importancia de la implementación del manual de normas y procedimiento en una unidad de tesorería?
5. ¿Cuáles son las consecuencias que repercuten en la labor de tesorería, el no cumplir con los procedimientos que establece el manual?
6. ¿De acuerdo con las Normas de control interno (NTCI) cuáles son los requisitos que debe cumplir para la elaboración de cheques?

*Anexo no. 04*

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN**



**Entrevista a: Especialista de Contabilidad**

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información que fundamente el estudio del tema de investigación **“Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCI”**. La información proporcionada, tendrá carácter de confiabilidad y confidencialidad para analizar los controles establecidos, se pretende obtener datos relevantes sobre el control Interno de la Unidad de Tesorería de la AT que se implementa en los procedimientos de las diferentes tareas llevadas a cabo por esta Unidad. A partir de la información suministrada se obtendrán los elementos para la elaboración de una propuesta de Mejora en las actividades de control ejecutadas por la unidad de Tesorería. La Investigación es para optar al título **de Máster en Administración Funcional de Empresas**.

Se agradece dar respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿Conforme a su especialidad considera necesario la implementación de normas, políticas y procedimientos en una unidad de contabilidad?
2. ¿Basado en su experiencia cómo debe controlarse las actividades realizadas en una unidad de contabilidad?
3. ¿Pudiera ilustrarnos sobre la importancia de la implementación del manual de normas y procedimiento en una unidad de contabilidad?
4. ¿Cuáles son los controles existentes para el registro contable en el sistema interno de las operaciones financieras del Sistema de información administrativa financiera (SIAAF)?

*Anexo no. 05*

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN**



**Entrevista a: Especialista de presupuesto**

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información que fundamente el estudio del tema de investigación **“Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCP”**. La información proporcionada, tendrá carácter de confiabilidad y confidencialidad para analizar los controles establecidos, se pretende obtener datos relevantes sobre el control Interno de la Unidad de Tesorería de la AT que se implementa en los procedimientos de las diferentes tareas llevadas a cabo por esta Unidad. A partir de la información suministrada se obtendrán los elementos para la elaboración de una propuesta de Mejora en las actividades de

control ejecutadas por la unidad de Tesorería. La Investigación es para optar al título **de Máster en Administración Funcional de Empresas**.

Se agradece dar respuestas a las siguientes interrogantes:

1. ¿Conforme a su especialidad considera necesario la implementación de normas, políticas y procedimientos en una unidad de presupuesto?
2. ¿Basado en su experiencia cómo debe controlarse las actividades realizadas en una unidad de presupuesto?
3. ¿Pudiera ilustrarnos sobre la importancia de la implementación del manual de normas y procedimiento en una unidad de presupuesto?
4. ¿Qué actividades de control se ejecutan en los procesos para el registro de formulación, ejecución y seguimiento de la ejecución presupuestaria?

*Anexo no. 06*

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN**



### **Entrevista a: Especialista Financiero**

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información que fundamente el estudio del tema de investigación **“Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCI”**. La información proporcionada, tendrá carácter de confiabilidad y

Lic. Salvadora de Jesús Martínez Mojica

confidencialidad para analizar los controles establecidos, se pretende obtener datos relevantes sobre el control Interno de la Unidad de Tesorería de la AT que se implementa en los procedimientos de las diferentes tareas llevadas a cabo por esta Unidad. A partir de la información suministrada se obtendrán los elementos para la elaboración de una propuesta de Mejora en las actividades de control ejecutadas por la unidad de Tesorería. La Investigación es para optar al título de **Máster en Administración Funcional de Empresas**.

Se agradece dar respuestas a las siguientes interrogantes

- 1 ¿En que contribuye a cualquier área Administrativa Financiera la implementación de normas, políticas y procedimientos?
- 2 ¿Si eventualmente dirigiera una Dirección Administrativa Financiera que controles establecería?
- 3 ¿Cuál es el sistema informático que una Dirección Administrativa Financiera, debe implementar para el registro y control de las operaciones financieras?
- 4 ¿De acuerdo a su experiencia el organismo de control de las instituciones, ha realizado recomendaciones en cuanto a los procesos administrativos financieros?

*Anexo no. 07*

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN**



### **Entrevista a: Especialista de Organización y Métodos**

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información que fundamente el estudio del tema de investigación “**Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basado en el**

**cumplimiento de las NTCI”**. La información proporcionada, tendrá carácter de confiabilidad y confidencialidad para analizar los controles establecidos, se pretende obtener datos relevantes sobre el control Interno de la Unidad de Tesorería de la AT que se implementa en los procedimientos de las diferentes tareas llevadas a cabo por esta Unidad. A partir de la información suministrada se obtendrán los elementos para la elaboración de una propuesta de Mejora en las actividades de control ejecutadas por la unidad de Tesorería. La Investigación es para optar al título de **Máster en Administración Funcional de Empresas**.

Se agradece dar respuestas a las siguientes interrogantes:

- 1 ¿Cuál es el papel fundamental de la oficina de Organización y Métodos en una Administración Tributaria (AT)?
- 2 ¿Qué tipo de control establece la oficina de Organización y Métodos para dar seguimiento a revisión y actualización de los manuales?
- 3 ¿Cuál es el periodo de tiempo que la oficina de Organización y Métodos tiene estipulado o normado para actualizar los manuales de las diferentes áreas de la institución?
- 4 ¿Cuál es la consecuencia que ocasionaría el no cumplimiento de los manuales por parte de los servidores públicos?
- 5 ¿Si para todos los procesos se requiere la aprobación de un manual por parte de la máxima autoridad, en cuanto tiempo sería necesario realizar una actualización del mismo?
- 6 ¿Cuál es el monitoreo y seguimiento para medir el cumplimiento de las recomendaciones referidas a la actualización de los manuales de la AT?

Anexo no. 08

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL-PROCOMIN



### Cuestionario de las Normas Técnicas de Control Interno a: Especialista de Tesorería

El presente cuestionario tiene como objetivo recopilar información que fundamente el estudio del tema de investigación “Análisis del Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la AT de Nicaragua para su fortalecimiento, propuestas de mejoras basado en el cumplimiento de las NTCI”. La información proporcionada, tendrá carácter de confiabilidad y confidencialidad para analizar los controles establecidos, se pretende obtener datos relevantes sobre el control Interno de la Unidad de Tesorería de la AT que se implementa en los procedimientos de las diferentes tareas llevadas a cabo por esta Unidad. A partir de la información suministrada se obtendrán los elementos para la elaboración de una propuesta de Mejora en las actividades de control ejecutadas por la unidad de Tesorería.

Se agradece dar respuestas a las siguientes interrogantes

## CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA

### 1. Cuestionario para evaluar el componente de Entorno de Control

Entidad:								
Alcance:		Supervisado por:						
No.	Aspectos Condicionantes	Evaluación				Cumplimiento		
		SI	NO	N/A	Observaciones	Califica	Ref.PT	Hecho por:
1	¿Los funcionarios conocen la normativa vigente que regula su conducta?							

2	¿La Máxima Autoridad demuestra un compromiso permanente con el Sistema de Control Interno y con los Valores Éticos del mismo?							
3	¿La Entidad cuenta con una estructura organizativa que manifieste claramente la relación jerárquica funcional?							
4	¿Existe una clara asignación de responsabilidades?							
<b>2. Cuestionario para evaluar el componente de Evaluación de Riesgos</b>								
5	¿La Entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones?							
6	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso autorizado a los Sistemas de Información?							
7	¿Existe flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la Entidad?							
8	¿En la Entidad existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos?							
9	Los procedimientos incluyen Actividades de Control que apoyen el logro de los objetivos de la Entidad?							
<b>3. Cuestionario para evaluar el componente de Actividades de Control</b>								
10	¿La Entidad ha diseñado procedimientos para autorizar y aprobar sus operaciones?							
11	¿Existen procedimientos que aseguren el acceso autorizado a los Sistemas de Información?							

12	¿Existe flujo de información adecuado entre las distintas áreas de la Entidad?						
13	¿En la Entidad existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos?						
<b>4. Cuestionario para evaluar el componente de Comunicación</b>							
14	Existen mensajes claros de parte de las autoridades sobre la importancia del Sistema de Control Interno y las responsabilidades de todo el personal de la Entidad?						
15	¿La información interna y externa generada por la Entidad es remitida previamente a los niveles correspondientes para la aprobación?						
16	¿La comunicación por parte de la Administración a los Servidores Públicos está incorporada en:						
	Manuales de Políticas y Procedimientos.						
	Avisos						
	Mensajes y memorándum.						
	Correos electrónicos.						
	Paneles de Control.						
	Discusión uno a uno.						



	Otros							
<b>5. Cuestionario para evaluar el componente de Supervisión y Monitoreo</b>								
17	¿La tecnología facilita los procesos de evaluaciones continuas?							
18	¿Se supervisa que los componentes del Control Interno estén presentes y funcionando?							
19	¿Existe una Unidad de Auditoría Interna?							
20	¿Auditoría Interna realiza evaluaciones periódicas?							
21	¿Se realizan otras evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la Entidad?							

#### Guía de revisión documental

Anexo no. 09

Manual de organización y funciones de la división de recursos materiales y financieros
Manual de la administración de la unidad de tesorería
Ley 339. Ley creadora de la dirección general de servicios aduaneros y de reforma a la ley creadora de la dirección general de ingresos
Ley No. 550 Ley de administración financiera y del régimen presupuestario.
Ley No. 681 Ley Orgánica de la A Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado.
Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)
Ley No. 476 Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa
Decreto Ejecutivo 35-2009 “Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo.



Gobierno de Reconciliación  
y Unidad Nacional  
*El Pueblo, Presidente!*

**2015**  
*Vamos Adelante!*

## DIRECCIÓN GENERAL DE INGRESOS

### DISPOSICIÓN ADMINISTRATIVA INTERNA No. 07-2015

#### APROBACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

El suscrito Director General de Ingresos en uso de las facultades que le otorga el artículo 15 numeral 4 de la Ley N° 339, Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos, publicada en La Gaceta Diario Oficial N° 69, del 06 de abril del año 2000 y de conformidad con el artículo 10 numeral 2 del Decreto No. 88-2000, Reglamento de la Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos y sus reformas.

#### CONSIDERANDO

##### ÚNICO

Que la Dirección General de Ingresos en aras del fortalecimiento institucional requiere de un instrumento técnico-administrativo que delimite, oriente y establezca las disposiciones básicas necesarias para el funcionamiento eficiente y efectivo de la División de Recursos Materiales y Financieros; por lo que,

#### DISPONE

**PRIMERO:** apruébese el MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA DIVISIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS, el que servirá de guía metodológica y técnica para delimitar, orientar y formalizar el desarrollo de las actividades conferidas a esta Unidad Organizativa.

**SEGUNDO:** esta disposición entrará en vigencia, a partir de la fecha de su firma.

Dada en la ciudad de Managua, a los once días del mes de febrero del año dos mil quince.

  
MARTÍN GUSTAVO ROJAS RUIZ  
DIRECTOR GENERAL DE INGRESOS



  
FE,  
FAMILIA  
Y COMUNIDAD!  
EN VICTORIAS!

**CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!**

***Anexo No. 11. Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería  
(estructura-procedimientos)***

***Introducción***

Planificación Estratégica, a través de la Oficina de Organización y Métodos, en cumplimiento a los objetivos institucionales para mejorar los sistemas de trabajo y contribuir al fortalecimiento de los controles administrativos, ha elaborado el Manual de Normas y Procedimientos de la Unidad de Tesorería de la División de Recursos Materiales y Financieros, de la Dirección General de Ingresos.

El Manual de Normas y Procedimientos de Tesorería, contiene información referida a la Base Legal, Objetivos de Elaboración, Normas Administrativas, Procedimientos, Flujogramas, Formatos e Instructivos que permiten ejercer un eficiente control de los egresos y los fondos presupuestados; destinados para la ejecución de actividades y proyectos institucionales.

Para elaborar el Manual de Normas y Procedimientos en mención, se realizaron entrevistas a funcionarios de la División de Recursos Materiales y Financieros, así mismo se tomó como base las Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público de la Contraloría General de la República.

Cabe mencionar que es necesaria la revisión periódica de estas Normas y Procedimientos propuestos, que producto del desarrollo o dinámica de trabajo de la unidad administrativa experimenten cambios que ameriten su actualización, lo cual es atribución de la Oficina de Organización y Método, con la participación de los funcionarios del área usuaria.

***Base Legal***

- Decreto No. 243, Ley Creadora de la DGI., La Gaceta Diario Oficial No. 144 del 29.VI.57. Reformando mediante Decreto No. 761, La Gaceta Diario Oficial, año LXXXIII, No. 76, del 30.III.79.
- Ley 550 “Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario”. La Gaceta N° 167 del 29 de agosto del año 2005
- Ley No. 438 “Ley de Probidad de los Servicios Públicos”

- Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público. Contraloría General de la Republica. La Gaceta 234, 235 y 236 del 1º de Diciembre 2004.

### Objetivos

- Dotar a la División de Recursos Materiales y Financieros, específicamente en el área de Tesorería de un Manual que sirva de orientación y consulta, que le permita al personal desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficientemente.
- Contribuir con el fortalecimiento administrativo de la Unidad de Tesorería de cara a mejorar los mecanismos de control financiero y la transparencia institucional.

### INDICE

<i>I</i>	<i>Introducción.....</i>	<i>1</i>
<i>II</i>	<i>Base Legal.....</i>	<i>2</i>
<i>III</i>	<i>Objetivos.....</i>	<i>3</i>
<i>IV.</i>	<i>Normas Administrativas.....</i>	<i>4</i>
	<i>1. Normas para Desembolso de Cheque.....</i>	<i>5</i>
	<i>2. Normas para Caja General.....</i>	<i>9</i>
	<i>3. Normas para Cheques Sujetos a Rendición de Cuentas.....</i>	<i>11</i>
	<i>V. Procedimientos.....</i>	<i>12</i>
	<i>1º Procedimiento Elaboración de Cheque.....</i>	<i>13</i>
	<i>Flujograma de Elaboración de Cheque .....</i>	<i>16</i>
	<i>2º Procedimiento Anulación de Cheque.....</i>	<i>19</i>
	<i>Flujograma de Anulación de Cheque .....</i>	<i>20</i>
	<i>3º Procedimiento de Informe Diario de Disponibilidad en Caja y Banco.....</i>	<i>21</i>

<i>Flujograma Informe Diario de Disponibilidad en Caja y Banco.....</i>	22
<i>4º Procedimiento Entrega de Cheque.....</i>	23
<i>Flujograma de Entrega de Cheque .....</i>	24
<i>5º Procedimiento Resguardo de Cheques y/o Garantías de Licitaciones.....</i>	25
<i>Flujograma de Resguardo de Cheques y/o Garantías de Licitaciones.....</i>	26
<i>6º Procedimiento Transferencia de pago de nómina de las rentas de Rio San Juan y Somoto...</i>	27
<i>Flujograma de Transferencia de pago de nómina de las rentas de Rio San Juan y Somoto.....</i>	28
<i>7º Procedimiento Transferencia de fondos en avance de las Administraciones de Rentas.....</i>	29
<i>Flujograma de Transferencia de fondos en avance de las Administraciones de Rentas.....</i>	30
<i>7º Procedimiento Apertura de cuenta corriente en instituciones bancarias.....</i>	31
<i>Flujograma de Apertura de cuenta corriente en instituciones bancarias.....</i>	32
<i>VI. Formatos e Instructivos.....</i>	33
<i>Formato Nº 1 Informe Diario de Caja y Banco.....</i>	34
<i>Instructivo de uso del formato Nº 1 .....</i>	35
<i>Formato Nº 2 Control de Pagos Pendientes.....</i>	36
<i>Instructivo de uso del formato Nº 2 .....</i>	37
<i>Formato Nº 3 Constancia de Retención IR.....</i>	38
<i>Instructivo de uso del formato Nº 3 .....</i>	39
<i>Formato Nº 4 Comprobante de Egresos.....</i>	40
<i>Instructivo de uso del formato Nº 4 .....</i>	41
<i>Formato Nº 5 Propuesta de Constancia de IR.....</i>	43
<i>Instructivo de uso del formato Nº 5 .....</i>	44
<i>Formato Nº 6 Solicitud y Orden de Emisión de Cheque.....</i>	45
<i>Instructivo de uso del formato Nº 6 .....</i>	46
<i>Formato Nº 7 Detalle de Fondos en Custodia.....</i>	47
<i>Instructivo de uso del formato Nº 7 .....</i>	48
<i>Anexos.....</i>	49
<i>Anexo Nº 1 Comprobante de Ejecución Presupuestaria.....</i>	.50
<i>Anexo Nº 2 Simbología Utilizada.....</i>	51

## Procedimientos

### 1. Elaboración de cheque

#### Área solicitante (Oficina de Recursos Materiales, Capacitación, Oficina de Personal, otros)

24. Envía al Jefe de la División de Recursos Materiales y Financieros Formato de Solicitud y Orden de Emisión de Cheque en original, con documentos soportes originales tales como: facturas, entradas a Bodega, Orden de Compra, entre otros.

**Nota:** En caso que el gasto se origine en la Oficina de Recursos Materiales, se debe acreditar inmediatamente el gasto en el módulo SIAF de Compras, mediante la Orden de Compra; se exceptúa el ingreso al SIAF: el pago de nómina, vacaciones, préstamos, ayuda institucional, publicidad entre otros.

#### Jefe de la división de recursos materiales y financieros.

25. Recibe documentos y Formato de Solicitud y Orden de Emisión de Cheque, lo autoriza mediante firma y sello y lo remite a la Unidad de Tesorería para que se elabore el cheque.

#### Responsable de la Unidad de Tesorería.

26. Recibe Formato de Solicitud y Orden de Emisión de Cheque con documentos soportes y procede a registrarlo en el listado computarizado de pagos pendientes.
27. Remite la documentación al Responsable de la Unidad de Contabilidad con Libro de Acta en el que se registra los datos como son: Monto, Concepto, Nombre del Beneficiario y Firma de recibido del mismo.

#### Responsable de la Unidad de Contabilidad.

28. Firma en el Libro de Acta, en señal de recibido y procede a revisar si la documentación soporte no presenta inconsistencias tales como:  
Contratos que no llenen los requisitos de Ley, facturas mal elaboradas, falta documentación soporte, entre otros.

29. Si todo está correcto efectúa el cálculo del Impuesto del IR, contabiliza y firma la Solicitud y Orden de Emisión de Cheque y los traslada a la Unidad de Presupuesto.

**Responsable de la Unidad de Presupuesto.**

30. Recibe documentos debidamente autorizados y registra en el SIAF de Presupuesto, el monto total del gasto, para que el mismo quede comprometido.
31. Se imprime el Comprobante de Registro y firma (Ver anexo N° 2) remitiendo la documentación original al Jefe de Recursos Materiales y Financieros.

**Jefe de la división de recursos materiales y financieros.**

32. Recibe Comprobante de Registro y procede a verificar si no existen inconsistencia y se encuentra conforme con documentos originales, si todo está correcto procede a autorizar mediante firma y sello en dicho Comprobante, remitiendo documentos al Responsable de la Unidad de Tesorería

**Responsable de la Unidad de Tesorería.**

33. Recibe Comprobante de Registro debidamente autorizado y documentos soportes originales.
34. Verifica que las firmas de la Solicitud y Orden de Emisión de Cheque se encuentren debidamente plasmadas en dicho Formato.
35. Procede a introducir el número de comprobante en el módulo SIAF de Tesorería para enlazar con el módulo SIAF de presupuesto y verificar que exista disponibilidad en la cuenta bancaria correspondiente, para posteriormente elaborar e imprimir el cheque.

### **Analista de tesorería.**

36. Una vez impreso el cheque, procede a perforar el valor del mismo con la máquina protectora, firmando en la columna de elaborado del Comprobante de Cheque.
37. Elabora constancia de retención del IR en original y dos copias.
38. Anota los datos del cheque en el libro de Acta en el que se detalla:
  - Fecha
  - Número de cheque
  - Beneficiario
  - Valor del cheque
  - Concepto
  - Firma de Revisado de Contabilidad
  - Firma de autorizado del jefe de la División de Recursos Mat. y Financieros
  - Firmas Libradoras (A y B)
39. Posteriormente lo remite al Responsable de la Unidad de Contabilidad

### **Responsable de la Unidad de Contabilidad.**

40. Verifica si el monto del cheque coincide en números y letras contra el valor perforado; si todo está correcto, lo remite a la Unidad e Tesorería.

### **Responsable de la Unidad de Tesorería.**

41. Recibe documentos en original y procede a remitirlos al Jefe de la Oficina de Recursos Financieros, para obtener firma de revisado.

### **Jefe de la división de recursos materiales y financieros.**

42. Recibe, revisa y procede a firmar en el Comprobante de Egresos en señal de autorizado y remite documentos a la Unidad de Tesorería.



**Responsable de la Unidad de Tesorería.**

- 43. Recibe documentos en original y procede a remitirlos al Jefe de la División de Recursos Materiales y Financieros, para obtener firma de Autorizado y firma libradora.

**Jefe de la división de recursos materiales y financieros.**

- 44. Firma el Cheque y el Comprobante de Cheque y reenvía documentos al Responsable de la Unidad de Tesorería.

**Responsable de la Unidad de Tesorería.**

- 45. Recibe documentos y procede a obtener firma libradora “B”.
- 46. Una vez autorizado el Comprobante de Cheque y obtenidas las dos firmas libradoras se remite a caja para entrega del cheque al beneficiario.

**2. Anulación de cheque**

<b>PROCESO:</b> <b>Tesorería</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b> <b>Anulación de Cheque</b>	
<b>DEPENDENCIA RESPONSABLE:</b> <b>División de Recursos Materiales y Financieros.</b> <b>Unidad de Tesorería</b>	<b>Fecha de Elaboración:</b>
<b>DEPENDENCIA RESPONSABLE:</b> <b>División de Recursos Materiales y Financieros.</b> <b>Unidad de Tesorería</b>	

**Responsable de la Unidad de Tesorería.**

- 1. Recibe cheque y comprobante de cheque en original, en el cual se plasma el motivo que causó la anulación las que pueden ser:

- a. Ponchar mal el cheque;
  - b. No se aplicó bien el monto de la Retención del IR o el monto a pagar sea menor o mayor al autorizado;
  - c. El nombre del beneficiario no es el correcto;
  - d. Discrepancia entre el monto en número y el monto en letras;
  - e. Caducidad del cheque;
  - f. Desautorización del pago solicitado por orientaciones superiores;
  - g. Otros
2. En relación a los incisos a, b, c, y d, se procederá a colocar sello con la leyenda “ANULADO” (juego completo) y lo remitirá a la Unidad de Contabilidad para su debido resguardo.
  3. Para los incisos e, f, y g informará a la Unidad de Presupuesto, la que procederá a realizar el débito presupuestario en el reglón correspondiente del módulo SIAF-presupuesto.
  4. Si el cheque se va a tramitar nuevamente, los documentos originales se utilizarán para emitir el nuevo cheque con los datos correctos al que deberán adjuntar el Formato de Orden y Solicitud de Emisión de Cheque elaborado inicialmente (véase procedimiento N° 1).

### 3. Elaboración de informe diario de disponibilidad en caja y banco

<b>PROCESO:</b> <b>Tesorería</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b> <b>Elaboración de Informe Diario de Disponibilidad en Caja y Banco</b>	
<b>DEPENDENCIA RESPONSABLE:</b> <b>División de Recursos Materiales y Financieros.</b> <b>Unidad de Tesorería</b> <b>Oficina de Recursos Materiales</b>	<b>Fecha de Elaboración:</b>

#### Cajero

1. Remite documentos de las operaciones realizadas durante el día y los entrega al Responsable de la Unidad de Tesorería.

**Nota:** Se registran en este informe los pagos autorizados y realizados por caja chica.

**Responsable de la Unidad de Tesorería.**

2. Recibe Comprobantes de Egresos del día y los clasifica por afectación de cuentas bancarias, con los que actualizará el Informe Computarizado de Disponibilidad Diaria de Caja y Banco, grabando lo siguiente:
  - Fecha
  - Nombre del Banco
  - Número de la Cuenta
  - El saldo del día, lo toma del saldo disponible en el informe anterior, o sea, el saldo final del día anterior.
  - Cheques emitidos: Toma los comprobantes de egresos el importe total del día.
  - Registra todos los ingresos que se efectuaron en el transcurso del día.
  - Saldo al día de hoy o saldo disponible.
  
3. Elaborado el Informe lo revisa, firma y remite al Jefe de la Oficina de Recursos Financieros, para obtener la firma de Revisado.

**Jefe de la oficina de recursos financieros**

4. Recibe el Informe, lo revisa y firma en señal de revisado, para que sea remitido en original al Jefe de la División de Recursos Materiales y Financiero.
  
5. **Jefe de la división de recursos materiales y financieros**
  
6. Recibe el Informe y procede a realizar memorando de remisión a la Dirección Superior.

**4. Entrega de cheques**

PROCESO: <b>Tesorería</b>	
PROCEDIMIENTO: <b>Entrega de Cheques</b>	
DEPENDENCIA RESPONSABLE: <b>División de Recursos Materiales y Financieros.</b>	Fecha de Elaboración:

**Responsable de la Unidad de Tesorería.**

5. Remite al cajero, cheques elaborados y firmados para que se efectúe su entrega. La remisión se realiza a través de un libro de acta, el que contiene: fecha, numero de cheque, nombre del beneficiario, concepto a pagar, firma de recibido de: la Unidad de Contabilidad, División de Recursos Materiales y Financieros, División de Recursos Humanos y caja.

**Cajero**

6. Recibe cheques, los coteja con el libro de actas y procede a firmar el libro de registro y control, anotando fecha y hora de entrega.
7. Procede a entregar el cheque al Beneficiario, previa identificación y obtención de firma de recibí conforme en el Libro de Registro y Control de Entrega de Cheques, el cual contiene los siguientes datos:
  - Fecha
  - Número de Cheque
  - Beneficiario
  - Concepto del cheque
  - Valor del Cheque
  - Recibido Beneficiario
  - Recibido Contabilidad
8. Finalizado el día, procede a entregar a la Unidad de Contabilidad los comprobantes de cheques entregados para que sean resguardados por dicha Unidad.
9. Apertura de cuentas corrientes en Instituciones Bancarias

<b>PROCESO:</b> <b>Tesorería</b>	
<b>PROCEDIMIENTO:</b> <b>Apertura de cuentas corrientes en Instituciones Bancarias</b>	
<b>DEPENDENCIA RESPONSABLE:</b> <b>División de Recursos Materiales y Financieros.</b>	<b>Fecha de Elaboración:</b>

**Jefe de la división de recursos materiales y financieros**

1. Orienta al Responsable de Tesorería que proceda a aperturar cuenta corriente a nombre de la Dirección General de Ingresos.

### **Responsable de la unidad de tesorería**

2. Elabora carta de solicitud de apertura de cuenta, dirigida al Tesorero General de la República, la que contiene nombre de la cuenta, monto y nombre de los funcionarios responsables de librar dichos fondos.
3. Procede a solicitar firma de autorizado al Director General de Ingresos.
4. Envía carta en original al Despacho del Tesorero General de Republica.
- 5.

### **Tesorero General de la República**

6. Recibe y envía carta de aceptación en original, con monto de autorización de apertura de cuenta.

### **Responsable de la unidad de tesorería**

7. Recibe carta de autorización y procede a realizar carta de solicitud de apertura de cuenta en el Banco Comercial, en la que detalla, nombre de la cuenta, monto y nombre de los funcionarios autorizados para librar dicho fondo y adjunta los siguientes documentos:
  - ✓ Copia de la Cédula del Titular de la DGI
  - ✓ Acuerdo Ministerial o nombramiento del titular de la DGI
  - ✓ Número RUC de la DGI
  - ✓ Fotocopia de la publicación en el diario oficial La Gaceta de la creación de la DGI
  - ✓ Tarjeta de Registro de Firmas
  - ✓ Fotocopia de las cédulas de los funcionarios con firmas libradoras del fondo.
8. Procede a solicitar firma de autorización en carta de solicitud al Director General de Ingresos.
9. Una vez firmada la carta, se dirige al Banco a realizar el respectivo trámite de Apertura de cuenta.