

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN-MANAGUA.**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
CODUCE - PROCOMIN**



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

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:  
ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN  
TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL  
PERÍODO 2015-2021.**

**AUTOR:  
LIC. JULIO CÉSAR ORTIZ MARTÍNEZ**

**TUTORA:  
MSC. GYOMAR HERNÁNDEZ RIVERA**

**MANAGUA, NICARAGUA. NOVIEMBRE 2022**





## **i. DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, primeramente, a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar mi tesis, sin su bendición nada es posible; a mis padres (Q.E.P.D.) quienes me apoyaron en el proceso de aprendizaje cultivando valores, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades de la vida, a mi familia por la comprensión y apoyo en este período de preparación.



## ii. AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme vida y la bendición de lograr culminar un proyecto más en mi vida.

A nuestro Buen Gobierno presidido por el comandante Daniel Ortega y la compañera Rosario Murillo por que han logrado sacar adelante este país, de manera que, todos y todas seamos protagonistas de los cambios, beneficios y avances alcanzados durante su mandato.

A la Dirección General de Ingresos representada por el compañero Martín Rivas, quien sigue promoviendo la especialización de todos los servidores públicos a través de los programas de formación académica elevando el nivel profesional y poder mejorar nuestras condiciones de vida.

A la Msc. Gyomar Hernández, por su valiosa asesoría y aporte metodológico en cada fase de esta investigación, el cual, fue de utilidad para el desarrollo de esta tesis.



### iii. CARTA AVAL DE TUTORA

Comisión de programa

Maestría en Administración Funcional de Empresas

Estimados señores:

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 USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021**, como requisito para optar el título de Máster en Administración Funcional de Empresas, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutora de Tesis del licenciado **JULIO CÉSAR ORTIZ MARTÍNEZ**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador.

El trabajo del licenciado **ORTIZ MARTÍNEZ**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría, referidos a: Controles internos.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los treinta días del mes de noviembre de 2022.

MSc. \_\_\_\_\_  
Gyomar Hernández Rivera  
161-240487-0008P  
Tutora



#### iv. RESUMEN

La presente investigación se realiza con la finalidad de analizar la gestión administrativa que efectúa la Administración Tributaria de Nicaragua conforme al uso de la Flota vehicular con que cuenta en la sede central, asimismo, se proponen controles adecuados sobre la misma, también, de los procesos analizados se presenta un plan de mejora a corto plazo se ha determinado aspectos relevantes que permiten dar un seguimiento periódico de los resultados. Para llevar a cabo esta investigación se estudiaron los períodos 2015-2021.

Se identificó el marco legal y normativo de los procesos relacionados al uso de la flota vehicular, se explicaron en harás de realizar un diagnóstico sobre el cumplimiento y confiabilidad de los mismos, como resultado del estudio y con el propósito de optimizar la gestión de los procesos de transporte, se detallan aspectos necesarios para un mejor control de la flota de vehículos y la actuación de los operarios de transporte con el objetivo de hacer los procesos y apegados al uso inherente de la TIC, como eje prioritario de la AT.

Finalmente, para mejorar la gestión de la flota vehicular, se identificaron las fortalezas y oportunidades de mejora, garantizando el cumplimiento del cronograma de mantenimiento preventivo, a la vez, una adecuada gestión de combustible para reducir el gasto de consumo, del mismo modo, la capacitación técnica a los conductores, para fortalecer el conocimiento técnico y realizar de forma efectiva la labor.

*Palabras claves: gestión administrativa, controles, flota vehicular, procesos, plan de mejora.*



## v. ÍNDICE

i.	DEDICATORIA .....	i
ii.	AGRADECIMIENTO .....	ii
iii.	CARTA AVAL DE TUTOR/A.....	iii
iv.	RESUMEN .....	iv
v.	ÍNDICE.....	v
I.	Introducción.....	1
II.	Planteamiento del problema .....	5
2.1	Formulación del problema .....	7
III.	Justificación.....	8
IV.	Antecedentes.....	10
4.1.	Antecedentes teóricos .....	10
4.2.	Antecedentes de campo .....	10
V.	Objetivos de la investigación.....	13
5.1.	Objetivo general .....	13
5.2.	Objetivos específicos.....	13
VI.	Marco Teórico .....	14
6.1	Marco legal y normativo.....	14
6.1.1	Constitución Política de la República de Nicaragua.....	14



6.1.2 Ley No. 431 Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito .....	15
6.1.3 Ley No. 856, Ley de Reformas y adicionales a la Ley No. 431, Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito. ....	15
6.1.4 Ley No. 476 “Ley del servicio civil y de carrera Administrativa y su reglamento” .....	16
6.1.5 Ley No.737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público” .....	16
6.1.6 Decreto No. 72-2010 “Reglamento General a la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público” .....	17
6.1.7 Decreto Ejecutivo 35-2009 “Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo” .....	17
6.1.8 Ley No. 339 Ley Creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos.....	17
6.1.9 Ley 562 Código Tributario de la República de Nicaragua .....	18
6.2 Procedimientos administrativos .....	18
6.2.1 Objetivos de los Manuales Administrativos. ....	19
6.2.2 Tipos de Manuales. ....	20
6.2.3 Asignación de vehículo:.....	22
6.2.4 Custodia de la propiedad, planta y equipo .....	22
6.3 Controles de la gestión y uso vehicular .....	23
6.3.1 Del uso de vehículo.....	24
6.3.2 Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo .....	28
6.3.3 Pólizas de seguro.....	29





6.3.4 Prohibiciones.....	30
VII. Preguntas Directrices .....	31
VIII. Operacionalización de Variables.....	32
IX. Diseño Metodológico .....	34
9.1 Tipo de Estudio:.....	34
9.2 Tipo de Enfoque:.....	34
9.3 Población: .....	35
9.4 Selección de Muestra: .....	35
9.5 Recopilación de Información:.....	35
9.6 Procesamiento de Información: .....	36
X. Análisis de Resultados.....	38
10.1 Marco Legal y Normativo que regula el uso de la flota vehicular de la AT en Nicaragua .....	38
10.2 Procedimientos Administrativos establecidos para el uso de la flota vehicular en la Administración Tributaria de Nicaragua .....	44
10.2.1 Asignaciones de vehículos.....	45
10.2.2 Diagnóstico para Reparación de Vehículo y Adquisición de Repuestos .....	46
10.2.3 Póliza de Seguro .....	50
10.2.4 Solicitud de Transporte .....	51
10.3 Controles para el uso y gestión de la flota vehicular asignados en la Administración Tributaria de Nicaragua .....	53



10.3.1 Control de salida de los vehículos .....	53
10.3.2 Baja de Vehículo .....	54
10.3.3 Control del combustible.....	55
10.4 Plan de Mejora .....	58
10.4.1 Propuesta a Corto Plazo (1 mes):.....	58
10.4.2 Propuesta a Mediano Plazo (2 meses): .....	60
10.4.3 Propuesta a Largo Plazo (6 a 12 meses): .....	61
XI. Conclusiones.....	65
XII. Recomendaciones .....	67
XIII. Referencias Bibliográficas .....	69
XIV. Anexos.....	70
Anexo 1: Guía de revisión documental general .....	71
Anexo 2: Guía de revisión documental.....	73
Anexo 3: Guía de observación para el uso de vehículos .....	76
Anexo 4: Guía de observación en la asignación de combustible mediante sistema informático .....	78
Anexo 5: Guía de observación en el taller automotriz de la AT.....	80
Anexo 6: Entrevista a especialista de recursos financieros .....	81
Anexo 7: Entrevista a especialista del control de transporte .....	83
Anexo 8: Entrevista a especialista del taller de transporte .....	85
Anexo 9: Encuesta para el personal operativo de transporte de la AT. ....	87



Anexo 10: Encuesta para el personal de la administración tributaria .....	90
Anexo 11: Tabla de Distancias (Km).....	93
Anexo 12: Estructura Orgánica de la Administración Tributaria de Nicaragua. ....	94
Anexo 13: Cotización de servicio de instalación de GPS.....	95
Anexo 14: Cotización de camión de carga .....	96
Anexo 15: Cotización de camioneta hilux .....	97
Anexo 16: Abreviaturas y siglas .....	98
Anexo 17: Criterios de selección de entrevistados y encuestados .....	99
Anexo 18: Formato para el registro de información de salida del vehículo .....	100
Anexo 19: Plantilla para el módulo de transporte.....	101

#### Índice de tablas

Tabla 1 .....	57
Tabla 2 .....	63

#### Índice de ilustraciones

Flujograma 1 .....	48
Flujograma 2.....	51
Flujograma 3.....	52
Flujograma 4.....	54



## Índice de Figuras

Figura 1 .....	40
Figura 2 .....	42
Figura 3 .....	44
Figura 4 .....	46
Figura 5 .....	47
Figura 6 .....	55
Figura 7 .....	57
Figura 8 .....	62
Figura 9 .....	62
Figura 10 .....	63



## I. Introducción

El análisis realizado al uso de la flota vehicular de la Administración Tributaria (en adelante AT) nicaragüense y los procesos relacionados, durante el período 2015-2021, se concentró en la necesidad de fortalecer controles a la gestión y uso de los vehículos asignados a la AT mediante un plan de mejora, valorando las diferentes alternativas tomando en cuenta los procesos y funciones existentes; esto con el fin de garantizar la salvaguarda y buen uso de los recursos asignados a la flota vehicular.

La flota vehicular de la AT está constituida por todos los medios de transporte, tales como: moto, vehículo y microbús. Para el resguardo y control de los mismos la máxima autoridad se apoyará en una unidad administrativa de transporte, que depende administrativamente de Recursos Materiales y Financieros. Los vehículos con los que se cuenta son distribuidos según las necesidades institucionales, algunos destinados directamente a mensajería, otros al servicio de la movilización laboral según requerimientos de las diferentes dependencias.

Para garantizar el cumplimiento de las actividades inherentes a la gestión institucional es necesario contar con vehículos en óptimas condiciones, de igual manera, es imprescindible contar con una buena administración y gestión de la flota, la cual, se encargará de la logística y organización de los vehículos.

Teniendo presente lo anterior siempre es importante contar con un buen control de los procesos operativos en el manejo del parque vehicular de la institución, permitiendo contar con



información confiable, oportuna y transparente con el propósito de cumplir con el cronograma de mantenimiento de la flota, con la finalidad de garantizar medios de movilización óptimos y disminuir la posibilidad de accidentes y alargar la vida útil de los vehículos.

Ante tal situación se hizo necesario analizar el sistema de gestión y control, con el fin de verificar si los procesos y actividades se estaban aplicando de acuerdo a los procedimientos establecidos según el manual de procedimientos, así también, se identificaron los riesgos y las alternativas, el que se describe en un plan de mejora, con el propósito de presentar soluciones a la AT de Nicaragua para fortalecer los controles para el uso de los vehículos.

Para alcanzar los objetivos planteados, se aplicaron instrumentos de investigación, tales como: análisis documental, guía de observación entrevista, asimismo, el área específica objeto de estudio fue transporte ubicada en sede central, la población de estudio se constituyó por: 49 motos, 65 vehículos, 27 camionetas, y 6 microbuses.

Para una mejor comprensión a continuación, se detalla cómo está estructurada la investigación:

Acápites I; presentó la introducción, en la cual, se hace un planteamiento de la importancia del estudio del tema de investigación, su implicación, así como, la manera en que se ha creído conveniente abordar el estudio de sus diferentes elementos.



Acápite II; Planteamiento del problema. En él se concentra la idea principal de la investigación y la razón por que se hace dicho estudio, se expone el síntoma que referencia la situación actual, la causa de las necesidades existentes a raíz de la situación que transcurre.

Acápite III; se planteó la Justificación. Explicación detallada del propósito por el cual se realiza la investigación, explicando cual es el aporte que brinda y las posibles soluciones a la problemática en estudio.

Acápite IV; Antecedentes. Describió estudios previos iguales o similares que son relevantes a la investigación, dichos estudios son de fuentes nacionales e internacionales.

Acápite V; Objetivos de la investigación, general y específico en los que se orienta el enfoque de la presente investigación, lo que, se quiere conocer, analizar y pretende alcanzar.

Acápite VI; Marco Teórico Este acápite contiene marco legal y normativo que sustenta el uso de la flota vehicular de la AT, los procedimientos administrativos realizados, considera las variables identificadas en los objetivos propuestos para el desarrollo de esta investigación.

Acápite VII; Se plantearon las Preguntas directrices, las cuales ayudan en la construcción del instrumento de investigación y a dar respuesta a la problemática de investigación.

Acápite VIII; Operacionalización de Variables. Muestra las variables en estudio a raíz de los objetivos específicos planteados, definición conceptual y operacional, indicadores e



instrumentos relacionados a los objetivos planteados a esta investigación partiendo desde lo más general a lo más específico.

Acápite IX; Diseño Metodológico. El enfoque de la investigación, tipo y muestra objeto de estudio, pruebas y técnicas de recolección y procesamiento de información que se utilizarán para para llevarla a cabo satisfactoriamente y alcanzar los objetivos.

Acápite X; Análisis de resultado. En el cual se presenta una apreciación de cada una de las variables/categorías identificadas previamente en los objetivos específicos planteados y los resultados obtenidos de la aplicación de cada uno de los instrumentos de investigación.

Acápite XI; Conclusión. Se plantean las conclusiones del trabajo, describiendo el alcance que se tuvo en la investigación, dando salida a los objetivos específicos de acuerdo a la metodología establecida para el desarrollado de esta investigación.

Acápite XII; Recomendaciones. Con la finalidad de fortalecer los controles establecidos para el uso de la flota vehicular de la Administración Tributaria.

Acápite XIII; Referencias Bibliográficas. Donde se muestran las diferentes fuentes, tanto de libros, internet y tesis abordadas.

Acápite XIV; Anexos. Estos comprenden información complementaria relacionada al tema de investigación.





## II. Planteamiento del problema

La AT de Nicaragua cuenta con una flota de vehículos la que se utiliza para la realización de las actividades operativas dirigida al cumplimiento de misión institucional, el uso y asignación de la flota vehicular se realiza a través de la dependencia de transporte, quien forma parte de la estructura organizativa de Recursos Materiales y Financieros, de igual manera, existe una estructura administrativa compuesta por el especialista de transporte y personas encargadas para la conducción de los vehículos los cuales forman parte de la nómina de personal con el cargo de conductores, quienes están distribuidos a nivel nacional.

Para la asignación y uso de la flota vehicular se cuenta con el manual de normas y procedimientos de la Dirección General de Ingresos (en adelante DGI) en este, se establecen los procedimientos correspondientes a la asignación y distribución de combustible, diagnósticos para reparación de vehículos, asignación y reposición de placas control, trámites para compra de sticker, revisión de emisión de gas y baja de vehículos y todos aquellos procedimientos relacionados al uso de la flota vehicular.

La gran mayoría de los vehículos se encuentran depreciados, lo cual, motiva al gasto recurrente en reparaciones y consumo de combustible, en este mismo sentido los controles deben fortalecerse y acoplarse a las nuevas tecnologías, que agilicen las tareas y a la vez, tengan alto margen de confiabilidad, y lograr así minimizar los riesgos, la carencia de un sistema propio de la AT no permite obtener informes específicos y detallados los cuales serían de mucha relevancia a la hora de tomar decisiones en cuanto al uso de vehículos y asignación de combustible.



## **Síntomas**

A pesar de la existencia del manual de uso de flota vehicular, este no detalla explícitamente controles en relación a las horas de trabajo, tiempo de conducción, paradas, consumo de combustible, kilometraje recorrido, así como, informe estadístico que permita una toma de decisión oportuna e inmediata por parte de las autoridades correspondientes lo cual está afectando los costos de la institución, efectividad del trabajo.

## **Causa**

El manual para la administración de la flota vehicular, establece procedimiento concretos, mismos que están limitados a actividades directas en transporte, sin embargo, la carencia de reportes relacionadas a todas las actividades concernientes al uso de flota vehicular, como son: tiempo real de la trayectoria recorrida, parada de vehículos, consumo de combustible por cada recorrido, omisiones que pueden causar retraso en la presentación de informe de rendición de cuenta en cuanto al uso de los vehículos en la realización laboral de las dependencias que requieren el medio de transporte.

## **Pronóstico**

La inexistencia de controles dirigidos a ciertas actividades que se realizan directamente en el uso de la flota vehicular y la carencia del uso correcto del manual de procedimientos por parte de encargados del uso y manejo de estos recursos, puede ocasionar uso inapropiado de los vehículos y en la labor de conducción, limitando la efectividad del uso de recursos de la AT, provocando posiblemente mayores gastos de combustible, reconocimiento de viáticos por laborar en horarios posteriores a los reglamentarios, flota vehicular sub utilizada, pudiéndose orientar a otras actividades en áreas administrativas que demandan de uso de vehículos.



## **Control pronóstico**

Con este análisis se pretende fortalecer los procedimientos que, se estaban aplicando en ese momento, los cuales, debían ser analizados para determinar si eran suficientes y establecer un control sobre la gestión y uso de la flota vehicular de la AT.

Al identificar los procesos actuales y determinar las oportunidades de mejoras se realizó un plan de mejora para minimizar los riesgos operativos en la gestión del proceso de transporte interno, por lo que, surge la necesidad de estandarizar procesos, medir rendimientos de los vehículos y consumos de combustible, a la vez, realizar plan de capacitación continuo, en temas como conocimiento y mantenimiento del vehículo, ética profesional y comportamiento profesional del conductor que sean herramientas para desempeñar mejor la labor. También garantizar el cumplimiento de programas de mantenimiento todas estas medidas permitirán un mejoramiento continuo, generando mayor orden y mitigando los riesgos de los recursos.

### **2.1 Formulación del problema**

¿Cuáles son los procedimientos administrativos establecidos para el uso de la flota vehicular en la Administración Tributaria de Nicaragua durante el período comprendido entre el año 2015 y el año 2021?



### **III. Justificación**

La presente investigación realiza un análisis al uso de la flota vehicular de la Administración Tributaria Nicaragüense y los procesos relacionados, en el período comprendido entre los años 2015 y 2021, se demuestra la necesidad de implementar un plan de mejora contemplando las diferentes alternativas de soluciones de acuerdo a las necesidades y recursos existentes de la AT, permitiendo una mejor gestión en la unidad de transporte, logrando una eficiente gestión institucional enfocada a procesos y funciones establecidas con el fin de evitar costos y gastos innecesarios.

Los controles identificados para el uso de la flota vehicular son de utilidad, ya que, proporciona un diagnóstico de la gestión realizada, que sirven para fortalecer los procedimientos y proponer nuevas herramientas que permitirían optimizar el correcto empleo de los procesos operativos en el manejo del parque vehicular de la A.T.

De igual manera con este trabajo de investigación, se identificó elementos administrativos de apoyo para llevar un control de forma digital que ayude a: identificar la flota vehicular existente, consumo de combustible y control en tiempo oportuno de la necesidad de mantenimiento para el funcionamiento eficiente de estos, todo esto conllevará a la optimización de los recursos financieros, así como, también tener un auxiliar de registros desde el módulo de transporte de la antigüedad de la flota vehicular de la AT con el fin de buscar nuevas fuentes de financiamiento para sustituir a la flota de vieja data, ya que, la carencia de un control adecuado de gestión administrativa con lleva a la falta de información necesaria para elaboración de informes y la toma de decisiones oportunas de las máximas autoridades.



El estudio también es una herramienta sistemática que permitiría a futuros maestrando obtener información como antecedentes de investigación relacionados con los controles y procedimientos para la administración del recurso vehicular en una administración pública.



## **IV. Antecedentes**

Los antecedentes de la presente investigación, contienen información relacionada a propuestas de mejoras, en donde los investigadores lograran evidenciar elementos que pueden ser mejorados en las actividades administrativas que se desarrollan en las unidades de transporte, con el fin de optimizar la gestión del proceso de transporte, mostrando diagnósticos con la necesidad de realizar cambios para obtener procesos administrativos mucho más eficiente, que coadyuven a minimizar los costos incurridos en transporte.

### **4.1. Antecedentes teóricos**

Están compuestos por el ordenamiento jurídico nicaragüense vigente, relacionado al uso de la flota vehicular, como es: Ley. No 339 Ley creadora de la Dirección General de Aduana y de Reforma a la Dirección General de Ingresos, en el artículo 1 expresa el objeto de la misma, siendo, organizar y redefinir la naturaleza, funciones, ámbito de competencia. En lo que concierne al manual de normas y procedimientos para la Administración Vehicular de la A.T

Las establece en el inciso V. En estricto cumplimiento a las NTCI de la Contraloría General de la República de Nicaragua, se establece la normativa para la administración vehicular, con el objetivo de regular y optimizar el correcto empleo de los procesos operativos en el manejo de la flota vehicular de la DGI.

### **4.2. Antecedentes de campo**

García (2017), en su trabajo de investigación de tesis propuesta de mejora en la gestión logística de carga para reducir los costos operacionales en la empresa de Transportes Ave Fénix. Se enfoca en: Realizar el diagnóstico situacional de la empresa, con el fin de identificar la causa



raíz y priorización respectiva de los problemas encontrados y su impacto económico de estos. El objetivo principal es mejorar la gestión logística de carga para reducir los altos costos operativos de la Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C. de la ciudad de Trujillo, mediante la propuesta de implementación de un Diagrama de operaciones de procesos DOP, Fichas de Registro, Manual de organización y funciones, un Plan de Capacitaciones y Manuales de Procedimientos, como herramientas de mejoras. Identificados los problemas se redactó el diagnóstico situacional de la empresa.

Inexistencia de procedimientos en los procesos de carga, esta causa hace referencia al proceso de recepción y despacho de carga, debido a que la empresa de Transportes Ave Fénix SAC, no tiene sus procesos estandarizados establecidos, por lo que su personal no conoce exactamente qué actividades debe desarrollar o que tiempo es el necesario para cumplir dicha actividad, por ello se procedió a realizar la toma de tiempos en días diferentes, tomas que resultaron muy necesarias para realizar un adecuado estudio de tiempos y lograr estandarizarlo; así se determinó que el tiempo necesario para las operaciones de recepción y despacho son de 4.59 y 3.26 minutos respectivamente.

Castañeda y Gonzales (2016), en el desarrollo de su tesis plan de mejora para reducir los costos en la gestión de mantenimiento en la empresa Transporte Chiclayo S.A utilizaron técnicas como la observación, encuesta y entrevista para la recolección de datos, donde diagnosticaron como problema principal que no existen políticas bien estructuradas para la gestión, inexistencia de un plan de mantenimiento, falta de compromiso en los trabajadores, y paradas constantes de la flota de buses.



Concluyen: se pudo demostrar con certeza que la adecuada gestión de Mantenimiento, sus respectivos planes preventivos, programados y autónomos influyen grandemente en los costos del Mantenimiento de una flota. Dando solución a las deficiencias encontradas en la gestión de mantenimiento de la empresa de transporte.

López Jumbo (2015), se enfoca en el desarrollo de un software para el control y administración del mantenimiento mecánico que se da a la flota vehicular del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Catamayo, enfocado a implementar la gestión de mantenimiento asistido por ordenador en el taller mecánico para optimizar las tareas de mantenimientos. El trabajo se inició con la recolección de datos acerca de la flota vehicular, vehículos, personal, lista de herramientas del taller y del tipo de mantenimiento que se realiza en el taller. Esta información fue analizada y se utilizó para generar la base de datos del programa el cual se lo realizó en el lenguaje de programación Visual Basic 6.0 (SP6).

En resumidas cuentas, esta herramienta informática presta un diseño sencillo y maniobrable con mensajes de ayuda para cada proceso ya sea de registro, verificación, modificación de las mismas y gestión de datos en general.





## V. Objetivos de la investigación

### 5.1. Objetivo general

- 5.1.1. Analizar la gestión administrativa para el uso de la flota vehicular en la Administración Tributaria de Nicaragua durante el período comprendido entre el año 2015 y el año 2021.

### 5.2. Objetivos específicos

- 5.2.1. Identificar el marco legal y normativo que regula el uso de la flota vehicular de la Administración Tributaria.
- 5.2.2. Explicar los procedimientos administrativos establecidos para el uso de la flota vehicular de la AT desde el año 2015 al año 2021.
- 5.2.3. Determinar los elementos existentes para la asignación de combustible y el uso de la flota vehicular asignado a la Administración Tributaria durante el período comprendido entre el año 2015 y el año 2021.
- 5.2.4. Proponer un plan de mejora del proceso administrativo en la gestión de la flota vehicular de la Administración Tributaria Nicaragüense.



## **VI. Marco Teórico**

En este acápite se describen teorías relacionada con el tema de investigación, tomando como marco referencial las leyes, normativas, manuales que refieren al uso de flota vehicular, para una mejor comprensión del documento se auxiliara de conceptos, permitiendo al lector un mejor entendimiento como parte de los procesos a estudiar se hace una revisión general del desempeño del personal en el uso y manejo de la flota vehicular, así como, los controles implementados en la gestión del combustible y rastreo de vehículos. Seguidamente se detalla las teorías y conceptos de cada variable en estudio.

### **6.1 Marco legal y normativo**

Permitió tener conocimiento de las regulaciones por parte del Estado de Nicaragua en materia de transporte a través de las instituciones encargadas en el ámbito de sus competencias el cumplimiento y de establecer una serie de leyes, normas, decretos que definen las actividades propias en cada una de las instituciones estatales entre algunas leyes se encuentran:

#### **6.1.1 Constitución Política de la República de Nicaragua**

Conforme Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2014), en el artículo (en adelante art.) 154 establece que: 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 (pág. 1276).



Asimismo, el art. 155 numeral 3) expresa: El control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público” (pág. 1277).

### **6.1.2 Ley No. 431 Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito**

Según Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2014), la presente ley tiene por objeto, establecer los requisitos y procedimientos para normar el régimen de circulación vehicular en el territorio nicaragüense, con relación a las Autoridades de Tránsito, los vehículos de transporte en general, el Registro Público de la Propiedad Vehicular, la Educación y Seguridad Vial, la protección del medio ambiente, los seguros obligatorios, así como el otorgamiento y renovación del derecho de matrícula vehicular. (pág. 4144).

### **6.1.3 Ley No. 856, Ley de Reformas y adicionales a la Ley No. 431, Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito.**

Dentro de las reformas/adiciona el art. 5, que señala las placas especiales, refiriéndose a: Créanse las placas especiales con el objeto de identificar a los usuarios de los vehículos automotores en razón del servicio que prestan en cada una de las instituciones a las que pertenecen o sus propietarios, siendo su uso permanente y exclusivo de funcionarios del Servicio Diplomático, Cuerpo Consular; Misión Internacional y Organismos Internacionales acreditados en el país, que se identificarán con las letras CD, CC, MI y OI, respectivamente.



También corresponden a la categoría de Placas Especiales las de uso personal del presidente y vicepresidente de la República, Diputado de la Asamblea Nacional, Diputados por Nicaragua ante el Parlamento Centroamericano, Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, los del Consejo Supremo Electoral. También harán uso de Placas Especiales los vehículos automotores propiedad del Estado de la República de Nicaragua, la Policía Nacional, Ejército de Nicaragua, Dirección General de Bomberos de Nicaragua, Cruz Roja Nicaragüense y las diferentes asociaciones de bomberos voluntarios certificadas por la Dirección General de Bomberos de Nicaragua. (pág. 280)

#### **6.1.4 Ley No. 476 “Ley del servicio civil y de carrera Administrativa y su reglamento”**

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2003), en el art. 1 de la Ley No. 476, “Ley del servicio civil y de carrera Administrativa 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. (pág. 6059).

Por su parte, el art. 2 conceptualiza el Servicio Civil como: “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” (pág.6059).

#### **6.1.5 Ley No.737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”**

Como podemos constatar, en el art.1 tiene por objeto “establecer el régimen jurídico, sustantivo y procedimental, aplicable a la preparación, adjudicación, ejecución y extinción de las



contrataciones administrativas, celebradas por los organismos y entidades que forman parte del Sector Público” (6779).

#### **6.1.6 Decreto No. 72-2010 “Reglamento General a la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público”**

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2010), señala en el art.1 el presente reglamento “tiene por objeto establecer las normas relativas al desarrollo y aplicación de la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público” (pág.6026).

#### **6.1.7 Decreto Ejecutivo 35-2009 “Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo”**

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2009), en el art. 1 establece que este código tiene por objeto normar la conducta ética de los servidores públicos del Poder Ejecutivo en el ejercicio de sus funciones, para prevenir hechos que afecten los intereses del Estado de conformidad a lo establecido en la Constitución Política y demás leyes de la materia. (pág.3484).

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

Según lo que establece la presente ley en su art 1, menciona su objeto el cual es organizar y redefinir la naturaleza, funciones, ámbito de competencia de la DGI y Dirección General de Servicios Aduaneros (en adelante DGA). (pág.1839).



### **6.1.9 Ley 562 Código Tributario de la República de Nicaragua**

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua (2005), en el art. 145 de la Ley 562 Código Tributario de la República de Nicaragua, plasma que se entiende como Administración Tributaria:

La Dirección General de Ingresos (DGI), organismo autónomo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) conforme ley, que tiene a su cargo la administración, recaudación, fiscalización y cobro de los tributos, establecidos a favor del Estado, todo conforme las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales que los regulen. (pág. 7329)

### **6.2 Procedimientos administrativos**

Según el diccionario web de la Real Academia Española, define procedimiento: Método de ejecutar algunas cosas.

De acuerdo a Álvarez (2020), expresa: “El procedimiento administrativo es el mecanismo mediante el cual se tramitan en la administración acciones que poseen efectos jurídicos sobre los administrados” (s.p).

Por su parte, Barberena (2001), define manual como un libro, folleto o carpeta que contiene lo más sustancial de una materia, debiendo ser de fácil manejo (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar criterios y la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la institución (p.8).



A la vez Barberena (2001), Precisa Manual de Procedimientos: “también llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajos, de trámites y métodos de trabajo” (p.12). El manual de procedimientos describe técnicas específicas, señala el procedimiento escrito y preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

### **6.2.1 Objetivos de los Manuales Administrativos.**

Según Rodríguez (2012), expresa:

Existen diversos objetivos en éstos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes: estimular la uniformidad, eliminar la confusión, reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones, disminuir la carga de supervisión, servir de base para la capacitación del personal, evitar la implantación de procedimientos incorrectos, presentar de manera clara y concisa el trabajo que se está haciendo en cada departamento (p.64).

Así mismo Barberena, A. (2001), manifiesta, los Manuales de Procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tendrán por objeto:

- Cumplir en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones responsabilidad de la institución, unidades administrativas o cargos que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia.



- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.

Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos (p.13).

### **6.2.2 Tipos de Manuales.**

Según (Clasificación de, 2016), los tipos de manuales son:

Organizacional; es el más genérico de los manuales, ya que éste busca plasmar todo el funcionamiento de una corporación, es decir, plantea el modo de organizar la actividad administrativa, ejecutiva y operativa de una empresa. (pág.14 párrafo 1).

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. (pág.14 párrafo 2).

Política: es un manual diseñado para el control y regulación de las actividades desempeñadas por los ejecutivos de la empresa. Va referido a las acciones que deben desencadenar los gerentes y subgerentes, con el fin de ayudar a la empresa a desenvolverse en un campo óptimo para la obtención de sus objetivos. (pág.14 párrafo 3).





Técnicas: estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas. (pág.14 párrafo 4).

Sistema: este se desenvuelve a medida que se crea el sistema, muchos atribuyen que estos vienen siendo un subtipo de manual de los procedimentales y de técnicas, pero que en la práctica son más específicos. Estos son creados para los departamentos de informática y manejo de la información de las organizaciones. (pág.14 párrafo 5).

Procedimientos: una de las herramientas más importantes para todas las empresas, ya que en estas plantean un conjunto de directrices que las personas deben de realizar, con el fin de que surta un resultado su actuar, en este se contemplan los pasos que se deben de seguir para que un proceso pueda ser llevado a fin término, es un manual de instrucciones, donde se plasma lo que debe de hacerse de forma correcta para lograr un determinado objetivo. (pág.14 párrafo 6).

Para las empresas disponer de una flota de vehículos supone incurrir en una serie de costos fijos, independientemente de que se usen o no los vehículos, y variables, que se computan por el uso y el kilómetro recorrido.

Según José Miguel Hernández Gómez director de Advanced Fleet Management Consulting, la gestión de una flota es la utilización de un conjunto de vehículos con el objetivo de realizar una actividad en una organización de la forma más eficiente y eficaz cumpliendo con un determinado nivel de servicio y costos.



Adquisición de vehículo: Es muy importante para lograr la disminución de combustible del vehículo, que se elija el vehículo adecuado para el tipo de trabajo y rutas que va a seguir, es el caso de adquirir un vehículo con un motor que tiene mucha potencia para desarrollar un trabajo que requiere una potencia menor, dará lugar a mayores consumos de combustible.

### **6.2.3 Asignación de vehículo:**

#### Uso de vehículos

Según las NTCI acápite 7.17, Orienta que todos los vehículos deben ser utilizados exclusivamente en actividades propias de cada Entidad y deben llevar imprescindiblemente placa oficial y pintada en las puertas laterales la leyenda "Uso Oficial", nombre de la Entidad propietaria y número de placa. Exceptuando aquellos casos debidamente autorizados por la Contraloría General de la República.

La circulación de los vehículos oficiales en días y horarios no laborables, sólo podrá ser autorizada por el Máximo Ejecutivo de la Entidad.

### **6.2.4 Custodia de la propiedad, planta y equipo**

Acápite 7.18 establece que cada unidad organizacional es responsable por el control y custodia de la propiedad, planta y equipo asignados a ella, así como por el cumplimiento del Programa de Mantenimiento Preventivo requerido.



### 6.3 Controles de la gestión y uso vehicular

**Control** es un mecanismo del proceso administrativo creado para verificar que los protocolos y objetivos de una empresa, departamento o producto cumplen con las normas y las reglas fijadas. El control tiene como objetivo evitar irregularidades y corregir aquello que frena la productividad y eficiencia del sistema.

Hay una relación estrecha entre lo administrativo, su gestión y control. Las organizaciones tienen en su vida y desempeño controles. Estos obedecen una rutina según su giro de negocio o su nicho en el contexto Nonaka y Takeuchi, (1999)

Por su parte, el artículo 155 de la Constitución Política de la República de Nicaragua, señala que corresponde a la Contraloría General de la República: 1. Establecer el sistema de **control** que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales. 2. El control sucesivo sobre la gestión del Presupuesto General de la República. 3. El control, examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público.

Un sistema de control interno permite optimizar recursos y lograr una gestión financiera y administrativa más eficiente, mejorando la productividad. Contribuye a una toma de decisiones más acertada. Mejorar el prestigio de la empresa.



Para Robbins y Coulter (2005), **gestión** se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión.

### **6.3.1 Del uso de vehículo**

Según lo descrito en el manual de normas y procedimientos de la AT (2021), el vehículo debe conducirse de acuerdo a lo indicado en las leyes y reglamentos del Régimen de Circulación Vehicular y a los preceptos de educación vial (pág.8).

Los vehículos deben estar equipados con una llanta de repuesto y un juego de herramienta (triángulo de tráfico refractivo, extinguidor y gata hidráulica, llave de cruz, entre otros); por lo que, el conductor será responsable que se mantenga completo y en buen estado, de reportar pérdida o daño que se compruebe fue de manera imprudente, el costo de los mismos será cubierto por el conductor de transporte responsable del bien mueble asignado (pág.9).

El parque vehicular de la AT de Nicaragua debe estar identificado con el logotipo de la institución, así como, su respectiva placa oficial, (placa utilizada para la identificación de vehículos propiedad de entidades del Estado) los mismos deben portar en la parte delantera y posterior la leyenda “Uso Oficial”. Excepto aquellos vehículos con asignación permanente y vehículos que realicen misión de trabajos especiales y que por las características del mismo trabajo a realizar no deben estar rotulados (pág.9).

Todos los vehículos propiedad de la DGI, deberán quedar diariamente resguardados en los parqueos de la Sede Central después de la jornada laboral a excepción de los vehículos de



asignación permanente y aquellos que se encuentren en misión de trabajo previamente autorizados (pág.9).

Los vehículos asignados a las Administraciones de Rentas, deberán quedar resguardados en cada Administración de Renta, excepto aquellos vehículos autorizados con asignación permanente. Cuando en la Administración de Renta no exista espacio físico para parqueo, se podrá arrendar un local que preste la debida seguridad para el resguardo de vehículo (pág. 9)

Las llaves de los vehículos de la Sede Central deberán encontrarse debidamente rotuladas y serán entregadas al responsable de Transporte o en su ausencia al Coordinador de Servicio de Transporte, quienes deberán mantenerlas con la debida seguridad y bajo su responsabilidad (pág. 9).

Las unidades administrativas que requieran realizar gestiones de trabajo en las Administraciones de Rentas departamentales y regiones autónomas, deberán establecer coordinación con Transporte, para que se optimice el uso de los vehículos y se reduzca el consumo de combustible, de tal forma que se evite la utilización de varios vehículos de la institución por diferentes instancias en una misma Administración de Renta (pág. 9).

En los casos, para movilización de los vehículos a la Administración de Renta departamental, el área requirente, deberá solicitar por escrito al menos con 72 horas de anticipación, la asignación del vehículo, a efecto que se disponga los chequeos mecánicos necesarios para que el automotor se encuentre en condiciones de cumplir con la misión.



Concluida la misión, el conductor deberá entregar al Coordinador/a de Servicio de Transporte o al Agente de Seguridad en turno y reportar novedades producidas durante la misión, para que a su vez se las comuniquen al Jefe de Transporte y Centro de Información Institucional (pág.9).

Debe existir un expediente para cada vehículo en el que se reflejen sus antecedentes, historial, características, entre otros, a fin que coadyuve a llevar seguimiento y control de cada unidad de transporte, en el cual, tendrá información relacionada a:

- a) Cada servicio realizado, el costo del servicio y el total acumulado
- b) La fecha próxima en que se debe efectuar de nuevo el servicio de mantenimiento que se está realizando
- c) Las reparaciones efectuadas al vehículo con los respectivos kilometrajes y fechas de ejecución
- d) Consumo de combustible
- e) Incidencias (accidentes y otros)
- f) Fotocopia de póliza de seguro
- g) Fotocopia de circulación
- h) Fotocopia de escritura pública adjudicada por Juez, para caso de dación de pago o depósito judicial, según sea el caso.
- i) Detalle de los repuestos y accesorios que le fueron instalados

El mantenimiento preventivo, diagnósticos y reparaciones menores, serán realizados por el taller interno de la institución, para reparaciones mayores o vehículos en garantías, se



procederá a contratar servicios externos, conforme a procedimientos establecidos en la Ley de contrataciones administrativas del sector público (pág. 10).

El desplazamiento de los vehículos oficiales, fuera de los días y horas laborales, será únicamente con autorización (pág.10).

Ley N°. 277 de suministro de hidrocarburos en el Artículo 1. La presente Ley tiene como objeto establecer el régimen legal para las actividades, los participantes y las instalaciones que forman parte de la cadena de suministro de hidrocarburos en el país, en ese mismo sentido,

Derivados: son compuestos orgánicos puros o mezclados que se obtienen del procesamiento del petróleo o mezclas de los mismos por cualquier medio o proceso químico que comprende, pero no está limitado a los siguientes:

Aceites lubricantes ordinarios refinados o purificados.

- Asfaltos, carbón de petróleo y otros residuos.
- Benceno, benzol o bencina.
- Bunker para motores de combustión o para calderas.
- Gases comerciales de butano, etano, metano, propano y otros similares o mezcla de estos

Gases.

- Gasolinas o naftas.
- Gasóleo o aceite diésel.
- Kerosene y aceites similares para combustión.
- Turbo fuel o combustible para motores a propulsión.



Instituto Nicaragüense de Energía: es el ente autónomo del estado encargado de las funciones de regulación, supervisión y fiscalización del sector energía y de la aplicación de las políticas energéticas fijadas por el Ministerio de Energía y Minas de conformidad con la ley y su Reglamento. También se podrá denominar por sus siglas "INE"

La remisión del control del uso de combustible deberá ser enviado a la Oficina de Recursos Materiales vía correo y de forma mensual para las Administraciones de Rentas departamentales y de manera semanal para las Administraciones de Renta del departamento de Managua y el nivel central de la institución, para lo cual, deberá adjuntar en original el Boucher entregado por las gasolineras.

Se deberá mantener reserva mensual de 4.000 litros de combustible como promedio (2,000 de diésel y 2,000 de gasolina) para cualquier emergencia o eventualidad institucional (Manual de normas y procedimientos DGI, 2021, pág. 10).

### **6.3.2 Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.**

Para la correcta conservación y mantenimiento de los vehículos, la unidad de Transporte se encargará de supervisar el registro, mantenimiento y control de los vehículos.

El área encargada de la flota vehicular elabora el Plan Anual de Reparaciones Correctivas y de Mantenimiento Preventivo de la flota vehicular de la Sede Central de la DGI.

Se establece como documentos respaldos para el proceso de reparación los siguientes:





- a. Diagnóstico técnico del vehículo.
- b. Solicitud de confirmación de presupuesto (en dependencia del tipo de reparación que tiene que poner un valor aproximado para poder dejar excluida la confirmación presupuestaria).
- c. Orden de servicio de reparación del vehículo u orden de compra.
- d. Acta de Recepción y entrega de vehículo.

Al parque vehicular de la DGI, deberá dársele mantenimiento preventivo de acuerdo a los siguientes parámetros.

Cada 5,000 kilómetros se debe realizar el cambio de aceite, filtros y chequeo de niveles.

Cada 10,000 kilómetros un chequeo mayor con el balanceo de llantas, alineamiento de la dirección, afinamiento del motor y rotación de llantas.

Cada 35,000 kilómetros se vigilará el desgaste de las llantas para verificar su rendimiento y de esa forma evitar accidentes (Manual de normas y procedimientos DGI, 2021, pág. 11).

### **6.3.3 Pólizas de seguro**

Todo vehículo de la institución debe estar asegurado, siendo responsabilidad de la División de Recursos Materiales y Financieros mantener la póliza vigente.

Si un vehículo de la institución asignado al nivel central sufre accidente durante el desempeño de una misión de trabajo y la responsabilidad cae sobre un tercero, le corresponde al especialista de la unidad de transporte realizar las gestiones ante la Policía Nacional de Tránsito y la Compañía de Seguros y si es necesario acudir a la Asesoría Legal de la institución.



En caso contrario de ser utilizado en servicio particular fuera de las horas laborales, el conductor de transporte o servidor público, debe asumir el costo de la reparación del vehículo y los daños a terceros. En los casos en que el seguro cubra el daño, el conductor o el funcionario asume el deducible de la póliza, sin perjuicio de la aplicación de sanciones administrativas de conformidad a la Ley aplicable. Se exceptúan de esta disposición las funciones con asignación permanente (Manual de normas y procedimientos DGI, 2021, pág. 12).

#### **6.3.4 Prohibiciones**

Para el uso, manejo, cuidado y resguardo de los vehículos en la Sede Central de la A.T y Administraciones de Rentas está prohibido:

- a. Darle uso distinto a los vehículos que no sean los propios del trabajo que realiza la dependencia a la cual está asignado.
- b. Prestar vehículos a terceros o personas no autorizadas conduzcan los vehículos de la A.T.
- c. Fumar dentro de los vehículos
- d. Ingerir alimentos y líquidos dentro de los vehículos.
- e. Mantener basura dentro de los vehículos.
- f. Realizar traslados y/o medios de señalización y herramientas del vehículo sin la previa autorización, esto para casos especiales (Manual de normas y procedimientos DGI, 2021, pág. 13).



## VII. Preguntas Directrices

¿Cuál es el marco legal y normativo para el uso de la flota vehicular de la Administración Tributaria de Nicaragua?

¿Cuáles son los procedimientos administrativos para el uso adecuado de la flota vehicular en la Administración Tributaria de Nicaragua?

¿Cómo se garantiza el cumplimiento de los controles existentes establecidos en el manual para el uso de la flota vehicular de la AT de Nicaragua?

¿Cuáles serían los nuevos mecanismos de control para el fortalecimiento de la gestión administrativa para el uso de la flota vehicular de la AT de Nicaragua?



## VIII. Operacionalización de Variables

**Objetivo General:** Analizar la gestión administrativa para el uso de la flota vehicular en la A.T. en el período 2015-2021.

Objetivos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
1. Identificar el marco legal y normativo que regula el uso de la flota vehicular de la A.T.	Marco legal y normativo	Según Economipedia (2021) es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa.	Procedimientos y herramientas utilizadas para el control de un proceso administrativo	Personal capacitado. Control de Asignaciones de Vehículos. Plan anual de mantenimiento Un sistema de administración apropiado software	Revisión Documental, anexo N° 1, p. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10. anexo N° 2, p. 1.1,1.2,1.3, 1.4 Entrevista, anexo N° 7, p. 1. Encuesta, anexo N° 9, p. 1.
2. Explicar los procedimientos administrativos establecidos para el uso de la flota vehicular.	Procedimientos administrativos	Es el conjunto de leyes que regula un tema o ámbito determinado. Es una recopilación de las normas que se encuentran vigentes.	Reglas que regulan el funcionamiento de los controles internos	Normativa para el uso de la flota vehicular	Revisión Documental anexo N° 2, p.2.1, 2.2,2.3,2.4 guía de observación Anexo N°4, p.1,2,3,4,5,6,7,8. Anexo N°5 p,1,2,3,4,5,6,7. Entrevistas Anexo 6, p,2,5,8,9. Encuestas Anexo 9, p.3



### Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar la gestión administrativa para el uso de la flota vehicular en la A.T. en el período 2015-2021.

3. Determinar los elementos existentes para la asignación de combustible y el uso de la flota vehicular asignado a la A.T. durante los períodos 2015-2021.	Control	Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.	Procedimientos y métodos desarrollados con la finalidad de evitar posibles riesgos que afecten una gestión administrativa	Control Interno  Herramientas de control	Revisión Documental anexo 3, p. 6, 7,8 anexo5, p. 1, 2,3,4,5,6,7 Entrevistas anexo 6, p.1,4,6,10 anexo 7, p.2,4,5,7,10 anexo 8, p.5,6,7,8. Encuesta Anexo 9, p.4,5,7,8,9 Anexo 10, p.4,5,6,7,
--	---------	--	---	--	--



## **IX. Diseño Metodológico**

### **9.1 Tipo de Estudio:**

La presente investigación fue de tipo descriptiva, porque no solo se pretendía detallar las oportunidades de mejoras en los procesos relacionados al uso de la flota vehicular, sino también, a las gestiones administrativas relacionadas a los proceso de asignación y recursos asignado para el funcionamiento de la flota vehicular, a través de este análisis se propusieron mejoras para el fortalecimiento de los controles adecuados, para contar con una gestión mucho más efectiva en el uso y manejo de los recursos, asignados en transporte.

### **9.2 Tipo de Enfoque:**

El enfoque de la Investigación fue cualitativo con lineamientos cuantitativo, ya que se midió la viabilidad de la digitalización de los procesos concernientes a la flota vehicular dentro de su estudio, puesto que se realizó una recolección de información y datos, medición numérica y análisis estadístico, relacionado a la existencia, uso y asignación de la flota vehicular de la A.T. Así mismo, se hizo recolección de datos, como la entrevista con la finalidad de dar salida a los objetivos planteados en la investigación.

En este contexto se da a conocer elementos relacionados al uso de la flota vehicular, según la normativa aprobada por la máxima autoridad y la forma en que son asignados estos recursos y los recursos complementarios (combustible y mantenimiento del vehículo).



### **9.3 Población:**

Para (López P. L., 2004), “Población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (párr.4).

La población de esta investigación dirigida a toda la flota vehicular de la administración tributaria nicaragüense, que se encuentra coordinada propiamente por transporte, la que está clasificada por: 49 motos, 65 vehículos, 27 camionetas, y 6 microbuses.

### **9.4 Selección de Muestra:**

Para (López P. L., 2004) muestra es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación.

La muestra utilizada en la investigación está representada por los vehículos ubicados en la oficina central de la unidad de transporte divididos entre asignaciones administrativas y permanentes.

### **9.5 Recopilación de Información:**

Haciendo uso de fuentes primarias y secundarias, este proceso mostro un análisis de los controles ya establecidos para el uso de los vehículos, así como, para el análisis de los datos se pretende utilizar las siguientes técnicas:

Análisis de documentos

Entrevistas

Observación de campo

Tablas de registro de datos



## 9.6 Procesamiento de Información:

Entrevistas: fue dirigida al personal administrativo como operativo con el fin de obtener su opinión, aportes y experiencia a las interrogantes planteadas donde se expone el caso, los procedimientos y los resultados sobre el tema de investigación como es Análisis del uso de la flota vehicular de la administración tributaria nicaragüense y los procesos relacionados, en el período 2015-2021. Ver formatos de encuestas en (anexos 6,7 y 8).

Según (Westreicher, 2020) “la encuesta: es un instrumento para recoger información cualitativa y/o cuantitativa de una población estadística. Para ello, se elabora un cuestionario, cuyos datos obtenidos será procesados con métodos estadísticos” (párr.1).

Encuesta: este tipo de herramienta dio conocer información relevante mediante una serie de preguntas previamente elaboradas que permitan identificar la opinión de todos los servidores públicos que intervienen en el proceso de gestión y del uso de la flota vehicular asignada a la A.T. Se les abordó la situación real sobre el uso de la flota vehicular de la institución pública, para detectar las posibles oportunidades de mejoras que se estén originando en la realización de este procedimiento que está siendo objeto de investigación. Ver formatos de encuestas en (anexos 9 y 10).

Análisis Documental: se analizaron, el manual de procedimientos para el uso de la flota vehicular, revisión de expedientes de los vehículos, registros de las asignaciones, formatos establecidos, diagnósticos y reparaciones a fin de evidenciar el cumplimiento de requisitos en la





normativa interna establecida en el manual de normas y procedimientos para la administración vehicular de la A.T. así mismo, sustentar con bases la teoría de la investigación.

Observación: con referencia a lo anterior, la observación permitió de forma directa comprobar en tiempo real la realización de los procedimientos e identificar si se hacen conforme a normativa (manuales)



## X. Análisis de Resultados

Al aplicar los instrumentos de recolección de datos como: la observación, entrevistas y revisión documental, análisis estadísticos y encuestas se obtuvo información relevante que dio salida a cada uno de los objetivos mediante la interpretación de los datos obtenidos en esta investigación y las variables correspondientes, utilizando los indicadores para medir los resultados.

### **10.1 Marco Legal y Normativo que regula el uso de la flota vehicular de la AT en Nicaragua**

El Marco Legal y Normativo para la administración vehicular de la administración tributaria nicaragüense, está regulado en primera instancia la norma suprema, es decir, le corresponde a la Constitución Política de la República de Nicaragua, ser el primer elemento que sustenta el proceso sujeto a estudio, asimismo, por las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), Manual para la Administración vehicular de la Administración Tributaria (AT) y Manual de Organización y Funciones de la Dirección Administrativa Financiera.

Conforme a los documentos estudiados, se identificó que, de acuerdo a las NTCI de la Contraloría General de la República de Nicaragua, la AT establece la existencia de la normativa para la administración vehicular, con el objetivo de regular y optimizar el correcto empleo de los procesos operativos en el manejo de la flota vehicular.



Por lo tanto, la AT para dar cumplimiento a las NTCI y bajo los principios de eficiencia, transparencia, control e integridad, cuenta con un manual para la administración vehicular institucional, para el fortalecimiento de la eficiencia operacional, protección y preservación de los vehículos de la institución.

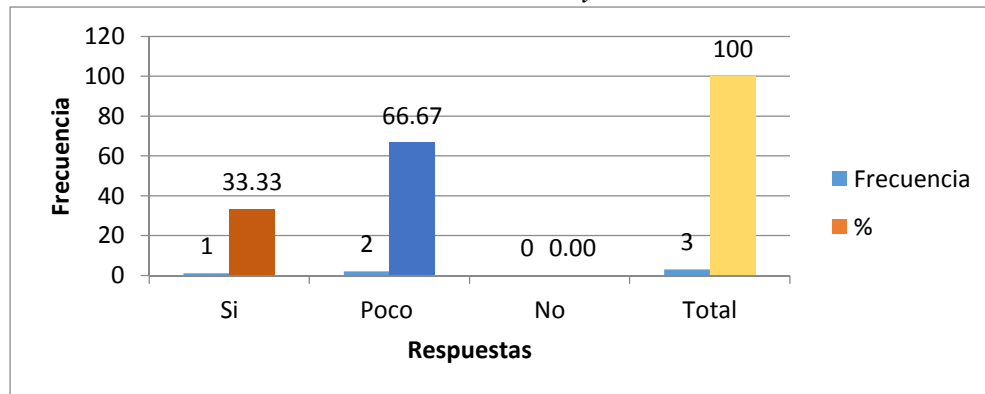
Con referencia a lo anterior, el manual para la administración vehicular del año 2021, en el que están estipuladas normas, procedimientos de cada una de las actividades que con llevan al buen uso de los vehículos, describe las normas generales, además, comprende los procedimientos de adquisición y distribución de repuestos, diagnósticos para reparación de vehículo, compra de sticker, baja de vehículo, entre otros.

Al aplicar el instrumento de revisión documental, se logró identificar el marco legal y normativo aplicable a la presente investigación, indicando un recorrido por las regulaciones que se involucran en el control y uso de flotas de vehículos.

De igual manera, se incorporan la recopilación de información expresadas por los 3 especialistas de la dependencia administrativa en estudio, involucrados todos en el proceso de gestión administrativa para el uso de la flota vehicular en la AT, que fueron obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, Como se puede observar en la siguiente figura se ha consultado sobre el conocimiento que se tiene sobre las leyes de tránsito, como elemento indispensable para realizar la función de conducción, ante la interrogante se han obtenido los siguientes resultados: .

**Figura 1**

*Conocimientos sobre las leyes de tránsito*



*Fuente propia, basado en encuesta (2022)*

Dos de los encuestados, reconocen que no están actualizados en cuanto a las leyes de tránsito, por lo que, se hace necesaria la capacitación al personal operativo y administrativo de transporte, sabiendo que este es el conocimiento de suma importancia para la realización de sus funciones.

Es preciso señalar, la flota vehicular de la AT, la constituyen todos y cada uno de los vehículos asignados a esta institución, los cuales, serán administrados, específicamente por transporte, debe ser utilizada exclusivamente para realizar actividades inherentes a la gestión institucional se exceptúa de lo descrito en el numeral 3. Casos especiales como muerte del trabajador o un familiar cercano (padre, madre, hermano), desastres naturales o situaciones imprevistas, cuya solicitud de apoyo deberá ser aprobada para la utilización del medio.

En ese mismo sentido, la Cn en el art. 154 establece que la función de la CGR, es ser el órgano encargado de fiscalizar y vigilar el uso eficiente de los recursos asignados a través del PGR a todas las instituciones del Estado, dicha institución tiene la obligación de implementar mecanismos de control y evaluación de la gestión administrativa, con el propósito de verificar



que el presupuesto este siendo ejecutado conforme la legalidad establecida, en tal sentido, la Administración Tributaria debe de cumplir con los mecanismo regulatorios y de control en el uso de los recursos asignados.

Al aplicar el instrumento de entrevista al especialista de Recursos Financieros y especialista de transporte sobre las normativas internas para la administración vehicular, estiman que, si se están cumpliendo con las normativas internas en cuanto al uso y asignación de la flota vehicular de la AT, además, consideran que el manual si contiene todo lo relacionado a los procesos administrativos realizados en transporte (ver anexo 7).

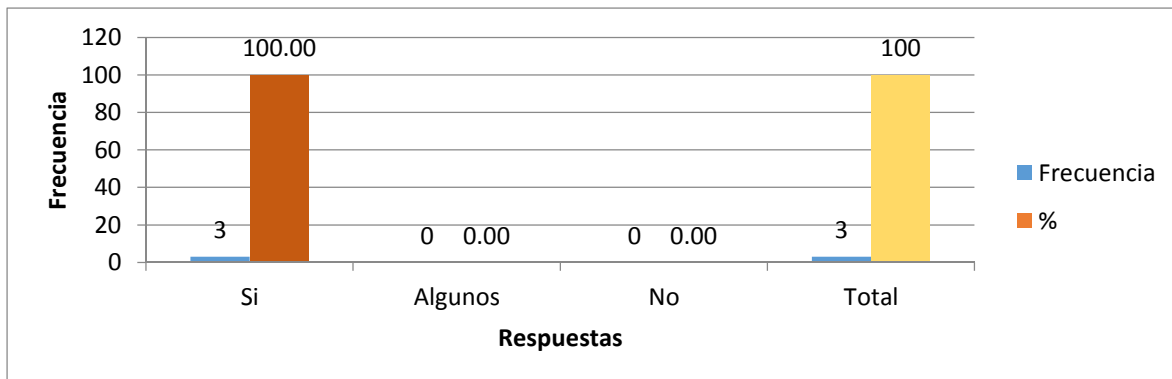
La Ley N° 431 para el régimen de circulación vehicular e infracciones de tránsito, tiene por objeto, establecer los requisitos y procedimientos para normar el régimen de circulación vehicular en el territorio nacional, con relación a las autoridades de tránsito, los vehículos de transporte en general, el registro público de la propiedad vehicular, la educación y seguridad vial, la protección del medio ambiente, los seguros obligatorios, así como el otorgamiento y renovación del derecho de matrícula vehicular.

Por lo tanto, la normativa interna indica que los vehículos deben estar equipado con una llanta de repuesto y un juego de herramienta (triángulo de tráfico refractivo, extinguidor y gata hidráulica, llave de cruz, entre otros); por lo que, el conductor será responsable que se mantenga completo y en buen estado, de reportar pérdida o daño que se compruebe fue de manera imprudente, el costo de los mismos será cubierto por el conductor de transporte responsable del bien mueble asignado.

Como se puede observar en la siguiente figura los entrevistados indican que si tienen conocimiento de los accesorios que deben mantener todos los vehículos institucionales conforme establece la Ley de tránsito.

**Figura 2**

*Accesorios exigidos por la ley de tránsito*



*Fuente propia, basado en encuesta (2022)*

En relación con esto último, mediante la aplicación de la guía de observación para el uso de vehículos se pudo constatar que no todos los vehículos estaban equipados con los accesorios establecidos por la Ley de tránsito nacional (extinguidor, gata hidráulica). Anexo 3 ítem 5, lo cual conllevaría a ser objeto de multas al conductor por parte de las autoridades correspondientes y a la vez no podría dar respuesta a un percance en el camino por falta del mismo.

Para el caso del expediente vehicular se constató que cada vehículo tiene un expediente físico, que cuenta con el historial del vehículo, la emisión de gases, circulación, póliza de seguro y en cada mantenimiento se elabora un informe de los trabajos realizado, estos reportes o informe archivados en cada expediente de los vehículos tienen como importancia conocer los trabajos mecánicos que se le han realizado a cada unidad. (Ver anexo 2)



A través de verificación de los documentos que contenían los expedientes de los vehículos de la AT, se comprobó que la circulación de los vehículos estuviera debidamente legalizada en las instancias correspondientes.

Además de conocer los procedimientos, se constata que los servidores públicos que laboran directamente con el uso de flota vehicular 20 han recibido capacitación en temas tales como: comportamiento profesional del conductor en el año 2021, tal como mandata la Ley No 476 Ley de servicio civil y carrera administrativa, que claramente se observa en el art. 37, donde plasma el derecho de ser capacitado. No obstante, se corrobora que se debe capacitar en áreas tales como: conocimiento y mantenimiento del vehículo, sistema de inyección electrónica diésel, inyección electrónica gasolina, mantenimiento y reparación de moto, sistema eléctrico de motocicleta.

Sin embargo, se pudo verificar mediante encuesta realizada que un promedio del 60% del personal de transporte no ha recibido las suficientes capacitaciones, por lo que, se recomienda realizar un plan para capacitar al personal de transporte sobre el manual de procedimientos y actividades concernientes a sus funciones de en su entorno laboral.

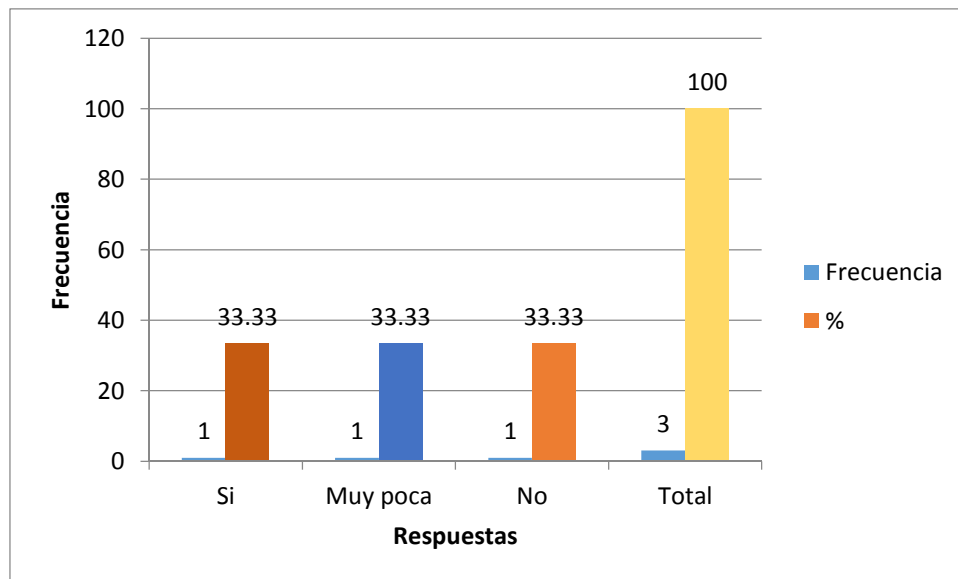
Participar en el desarrollo de la carrera administrativa, mejorar sus capacidades profesionales, técnicas y académicas mediante la asistencia a cursos de capacitación y actualización profesional.

Los beneficios de la capacitación incluyen una mayor rentabilidad gracias a una mayor productividad, menor consumo de combustible, ambiente laboral mejorado para los conductores

y menos desgaste de los vehículos, así mismo, la formación no sólo ayudará a saber prevenir accidentes de tráfico, sino que, aun no siendo el causante del accidente el empleado aprenderá a minimizar las consecuencias del mismo (Anexo 9). En la figura siguiente se observan las respuestas brindadas por los especialistas en conducción en cuanto a la capacitación recibida en el último año.

**Figura 3**

*Capacitación al personal de transporte*



*Fuente propia, basado en encuesta (2022)*

## **10.2 Procedimientos Administrativos establecidos para el uso de la flota vehicular en la Administración Tributaria de Nicaragua**

La AT a medida de la evolución en el tiempo ha venido mejorando y actualizando los procedimientos administrativos establecidos para el uso de la flota vehicular a través de la implementación de más controles en los mismos.





En la presente tesis, se emplearon revisión documental, (anexo N° 2) encuestas a personal operativo de transporte sede central (2) departamento (1) (anexo N° 9), personal de la AT usuarios de la solicitud de transporte (3), se recopilamos datos estadísticos proporcionados por AT de Nicaragua, revisión documental del Manual para la Administración vehicular de la AT, 2021 (vigente en período de la presente investigación).

Los procedimientos de control implementados en la presente investigación comprenden:

#### **10.2.1 Asignaciones de vehículos:**

Asignación permanente, es la facultad que tiene la máxima autoridad de autorizar al servidor público para el uso del vehículo en actividades de trabajo, durante su permanencia en el puesto de trabajo, asimismo, asignación a unidades administrativas para la realización de actividades laborales necesarias en el cumplimiento de planes, programas y proyectos institucionales. (Anexo 6)

De lo anterior es importante mencionar que mediante la revisión documental se determinó que, si existen registros de las asignaciones permanentes, como a unidades administrativas, lo que, es muy importante y hace ver el control que se lleva sobre la flota vehicular y dando cumplimiento con la normativa interna. (Anexo 2)

## 10.2.2 Diagnóstico para Reparación de Vehículo y Adquisición de Repuestos

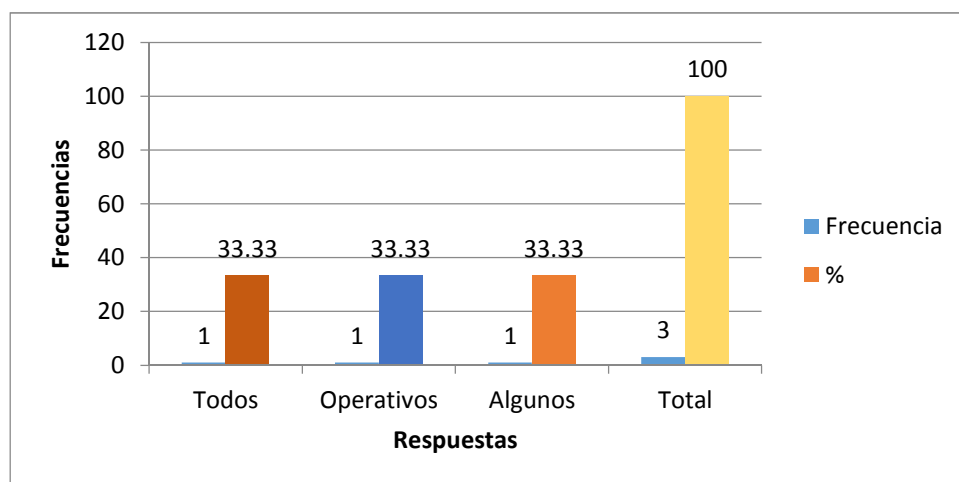
La máxima autoridad en transporte siempre supervisa que la flota vehicular esté en óptimas condiciones. Además, en conjunto con el Coordinador de Servicios de Transporte y los conductores, revisarán el buen funcionamiento de los vehículos.

Sin embargo, uno de los grandes retos en cuanto a la flota de vehículos con que cuenta la AT es que la gran mayoría de los vehículos se encuentran depreciados lo cual motiva al gasto recurrente en reparaciones. (Anexo 6)

En la figura siguiente se observan las respuestas brindadas por los especialistas en conducción en cuanto a la renovación de vehículos.

**Figura 4**

*Renovación de vehículos*



*Fuente propia, basado en encuesta (2022)*

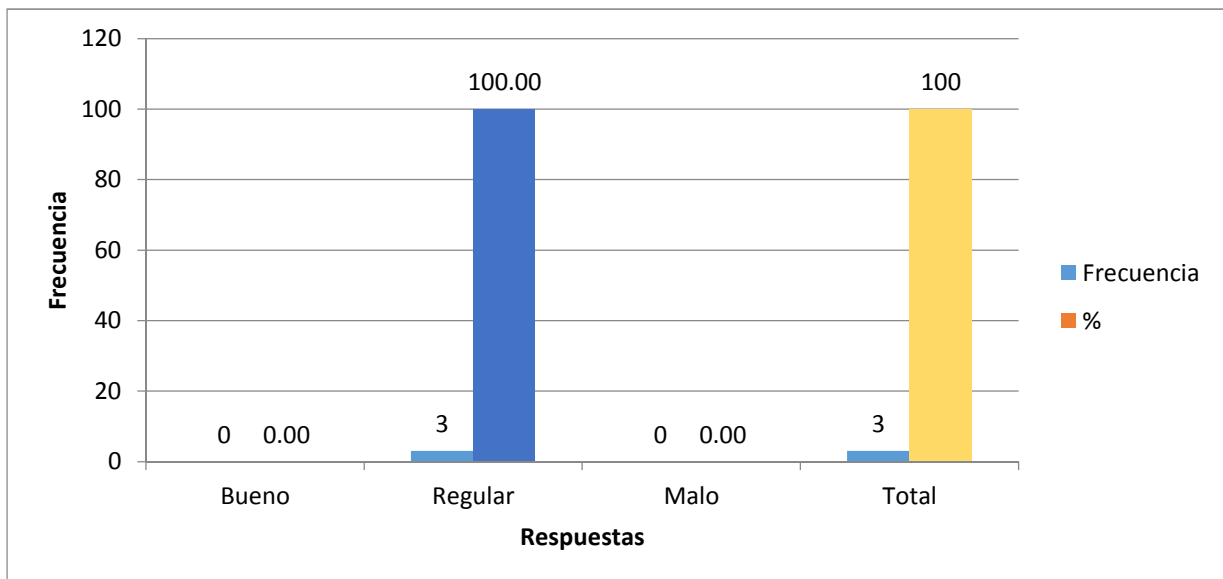
Aun cuando, la AT cuenta con un taller de mecánica, encargados de revisar y dar mantenimiento a toda la flota vehicular, no obstante, es necesario brindar más capacitaciones técnicas al personal, adquisición de herramientas de trabajos, insumos como: aceite, filtros. (Anexo 3)

Para la correcta conservación y mantenimiento de los vehículos, la máxima autoridad de transporte se encargará de supervisar el registro, mantenimiento y control de los vehículos.

En base a resultado de la siguiente figura se observó la buena aceptación que existe por parte de los conductores sobre el mantenimiento preventivo que se le da a la flota vehicular de la AT.

**Figura 5**

*Mantenimiento preventivo a la flota vehicular*



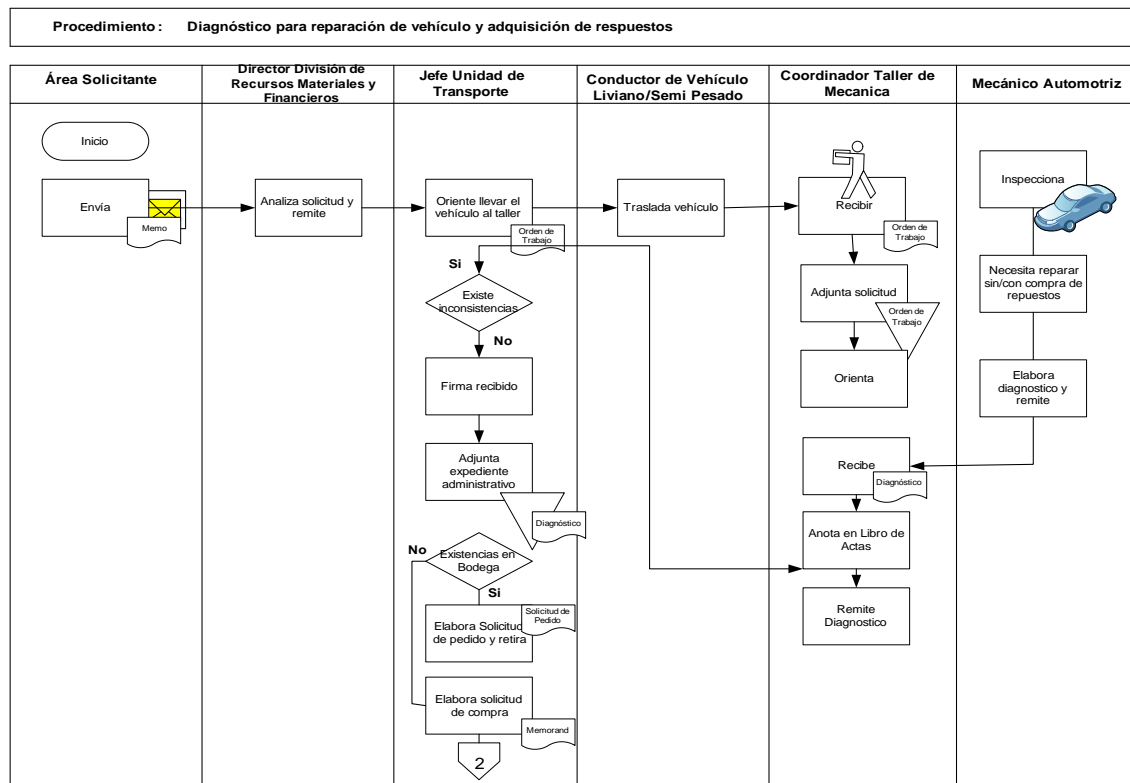
*Fuente propia, basado en encuesta (2022)*

El mantenimiento preventivo, diagnósticos y reparaciones menores, serán realizados por el taller interno de la institución, para reparaciones mayores o vehículos en garantías, se procederá a contratar servicios externos, conforme a procedimientos establecidos en la Ley de contrataciones administrativas del sector público.

Una de las ventajas de contar con un taller interno, es una alerta preventiva de las condiciones en que se encuentran los vehículos, al mismo tiempo, contar con un registro de los diagnósticos y reparaciones a cada vehículo.

## Flujograma 1

### Diagnóstico para Reparación de Vehículo



Fuente: Manual de procedimientos para el uso de la flota vehicular (2021).



El personal encargado del taller interno de la AT cuenta con un expediente de la flota el cual contiene una hoja de trabajo por cada vehículo, diagnósticos realizados, además, mantenimientos los cuales facilitan conocer de manera oportuna la funcionabilidad, estado y las reparaciones que ha sufrido de cada vehículo, lo cual, resulta de mucha importancia a la hora de reducir aquellos problemas potenciales que sean un peligro para la empresa. Además, también estarás conservando una flotilla de vehículos actualizada y operativa (Anexo 7).

Así mismo, hará las gestiones necesarias para garantizar el buen funcionamiento de odómetro vehicular, a fin de obtener una correcta medición del kilometraje recorrido del vehículo automotor. De igual forma, debe asegurar los dispositivos fundamentales para la seguridad de las personas, tales como: pitos o bocinas de advertencia, luces reflectoras, cinturón de seguridad, entre otros dispositivos que establezca la Ley de Tránsito.

No obstante, se identificaron 7 vehículos que no funcionaba el odómetro (dispositivo que se utiliza para medir la distancia recorrida) de los cuales no se podría obtener un dato exacto de consumo de combustible o kilometraje recorrido. (Anexo 3)

Al no contar con esta herramienta tan importante no se puede medir ni contar con exactitud con la información del gasto en tiempo real en que está incurriendo el medio de transporte por lo cual se trabajaría con supuesto a la hora de realizar informe o asignación de combustible.



Es de carácter obligatorio que el conductor de transporte, diariamente al inicio de la jornada laboral debe efectuar revisión general del vehículo, en relación con: tarjeta de circulación, seguro contra accidente, herramientas básicas, buen funcionamiento del motor, batería, el sistema eléctrico, los niveles de agua, combustible, aceite, llantas, frenos, dirección y el estado de la carrocería, a fin de garantizar nuestra seguridad y la de los usuarios, condiciones óptimas del vehículo, además, de un viaje seguro sin ningún imprevisto por el camino, reducir accidentes y prevención a una infracción a la Ley de tránsito.

Los medios de transporte de la AT, serán conducidos exclusivamente por conductores profesionales que deberán mantener vigente su licencia de conducir y su seguro obligatorio por daños a terceros establecidos en la Ley de Tránsito. Ningún conductor deberá transportar personal o bienes si su licencia se encuentra en estado vencida.

En este sentido si se logró identificar que los medios de transporte de la AT son conducidos por choferes profesionales y los cuales cuentan con la licencia de conducir vigente, de igual manera, las pólizas de seguro de todos los vehículos de la institución.

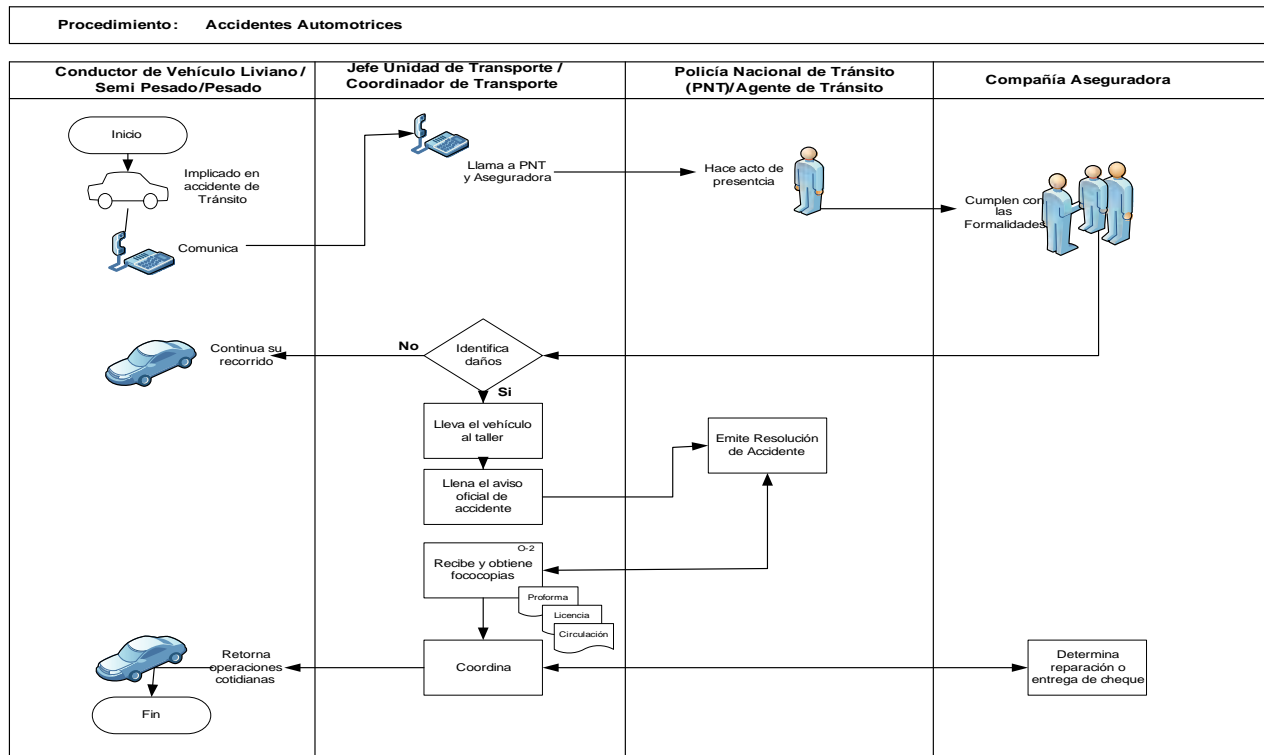
### **10.2.3 Póliza de Seguro**

La flota vehicular cuenta con una póliza de seguro, la cual en caso de accidentes involucrado un medio de la AT se procede a llamar telefónicamente a la Compañía Aseguradora y al Agente de Tránsito de la Policía Nacional, indicándoles el lugar donde se produjo la colisión automovilística.

Recibida la Resolución obtiene: fotocopia de circulación de vehículo, fotocopia de licencia de conducir y dos proformas de presupuesto de reparación, autorizado por la Compañía Aseguradora.

## Flujograma 2

### Accidentes Automotrices



Fuente: Manual de procedimientos para el uso de la flota vehicular (2021).

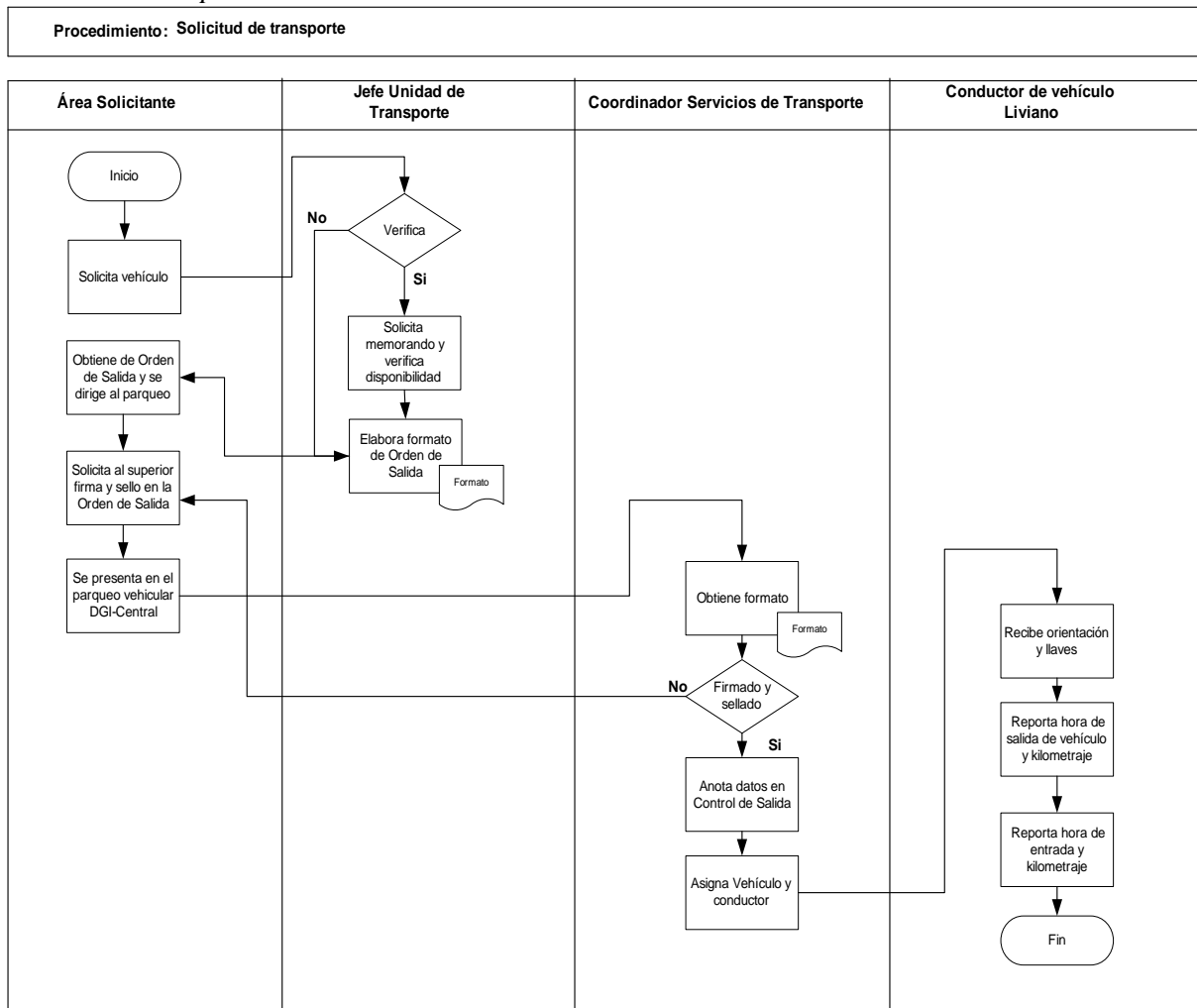
### 10.2.4 Solicitud de Transporte

Área solicitante: Solicita vehículo, ya sea vía telefónicamente o presencial. Si la gestión la realizará a nivel departamental enviará memorando con cuarenta ocho (48) horas de anticipación, dirigido al especialista de la unidad de transporte, si el viaje es dentro de la ciudad de Managua, orienta al coordinador asigne el vehículo y entrega formato de orden de salida al solicitante, le pide que busque el autorizado y se presente en el área del parqueo vehicular.

En este sentido las áreas solicitantes lo hacen en su mayoría vía telefónica a la vez consideran que, si se les ha dado respuesta en cuanto a la solicitud, pero al mismo tiempo consideran que algunos vehículos son muy antiguos. (Anexo 10)

### Flujograma 3

#### *Solicitud de transporte*



**Fuente:** *Manual de procedimientos para el uso de la flota vehicular (2021).*





### **10.3 Controles para el uso y gestión de la flota vehicular asignados en la Administración Tributaria de Nicaragua**

Este estudio se enfoca en los procedimientos de control de la flota vehicular de la AT, en el período 2015-2021, actividades que están a cargo de transporte. Comprende a partir del Registro de los equipos, hasta su baja por diagnóstico técnico para obsolescencia o deterioro.

Como parte de la metodología utilizada para evaluar el Control Interno de la presente investigación, se realizó guía de revisión documental se logró revisar de los expedientes de la flota vehicular una muestra de 30 expedientes constatando que la póliza de seguro estaba próxima a vencerse noviembre 2022 y no todas estaban renovadas (Ver Anexo 2)

#### **10.3.1 Control de salida de los vehículos**

El personal de Seguridad Interna, lleva un libro de control actualizado y firmado, en el que registra la hora de entrada, permanencia y salida de vehículo, las condiciones en las que ingresa y sale el automotor y el nombre y firma del conductor. En el caso de existir incidencias se informa por escrito al Jefe de la Unidad de Transporte o Administrador de Renta, según sea el caso.

En ese mismo sentido, se constató un formato predeterminado de orden de salida del vehículo y el cual contiene información relevante como el área solicitante, kilometraje inicial al momento de la salida y final al momento del retorno, ante la situación planteada, sería oportuno llevar este tipo de registros de manera digital, para contar con una herramienta de control e información más adecuada. (Ver propuesta de mejora 1 mediano plazo)

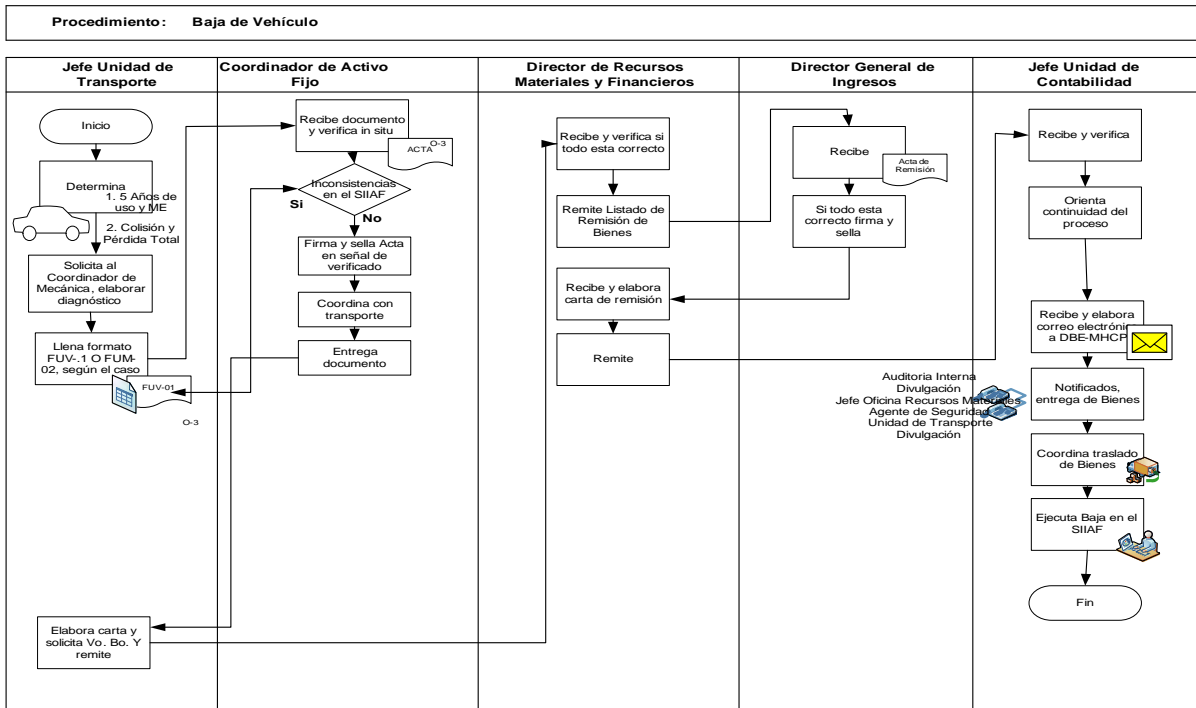
Todos los vehículos propiedad de la AT, deberán quedar diariamente resguardados en los parqueos de la Sede Central después de la jornada laboral a excepción de los vehículos de asignación permanente y aquellos que se encuentren en misión de trabajo previamente autorizados por la Autoridades Superior y lo determine expresamente la División de Recursos Materiales y Financieros por medio de la Unidad de Transporte, lo cual se garantiza mediante el registro de bitácora del personal de seguridad del parqueo.

### 10.3.2 Baja de Vehículo

Antes de iniciar el proceso de baja, la máxima autoridad de transporte debe de garantizar que el vehículo está bajo su resguardo en el sistema de Activo Fijo. De lo contrario, no es posible iniciar el proceso de baja de vehículo, este proceso debe iniciar siempre y cuando el vehículo tenga cinco años de uso y se encuentre en mal estado.

### Flujograma 4

#### Baja de Vehículo



Fuente: *Manual de procedimientos para el uso de la flota vehicular (2021).*

### 10.3.3 Control del combustible

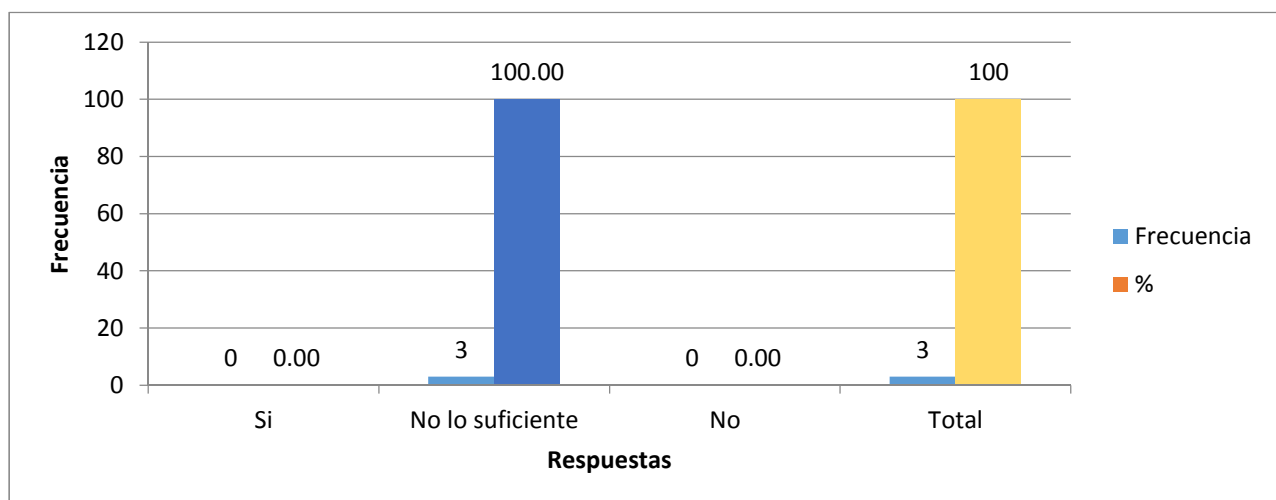
El especialista entrevistado ha manifestado que se considera como método efectivo la asignación de combustible, una vez asignado, de existir tareas extraordinarias deberá ser solicitado mediante correo electrónico por los jefes de las dependencias requirentes, (revisar) anexo 6 p.4

La asignación de combustible se realizará de manera mensual la unidad de transporte deberá elaborar los 30 de cada mes, el informe sobre las estadísticas de combustible de la flota vehicular de la DGI y remitirlo vía correo a la Dirección de Recursos Materiales y Financieros.

La asignación de combustible disponible en la tarjeta electrónica, será asignada a cada vehículo de la AT responsabilizándose el conductor o el asignado de custodiar el bien por la pérdida o mal uso de la misma. Dicha tarjeta tendrá una vida útil según convenio con la empresa proveedora de combustible.

**Figura 6**

*Sistema de Asignación de combustible*



*Fuente propia, basado en encuesta (2022)*



En este sentido la carencia de un sistema propio de la AT no permite obtener informes específicos y detallados, los cuales presenten información estadística la cual sería de mucha relevancia a la hora de tomar decisiones para una planificación de la adquisición y distribución del combustible.

Todo combustible que no sea consumido en el período que se asignó, será reasignado por: la Dirección de Recursos Materiales y Financieros, Oficina de Recursos Materiales y Unidad de Transporte, los cuales deberán considerar las necesidades de las gestiones que se realicen en las diferentes unidades administrativas de la institución a nivel nacional.

La Dirección de Recursos Materiales y Financieros deberá ajustar el gasto de combustible asignadas a cada unidad administrativa en las partidas presupuestarias, a través de la reducción de cuota y/o reasignación de combustible en dependencia de los planes de trabajos, de acuerdo a los requerimientos necesarios para el cumplimiento de actividades programadas.

Toda solicitud extraordinaria de combustible deberá ser presentada ante el especialista de la Recursos Materiales y Financieros con dos días de anticipación y justificada con un cronograma de actividades, para realizar el cálculo de combustible de acuerdo al lugar que visitará y conforme la hoja de control de entradas y salidas de vehículos.

Tabla 1

Gasto histórico mantenimiento y combustible de la flota vehicular dela AT período 2015-2021

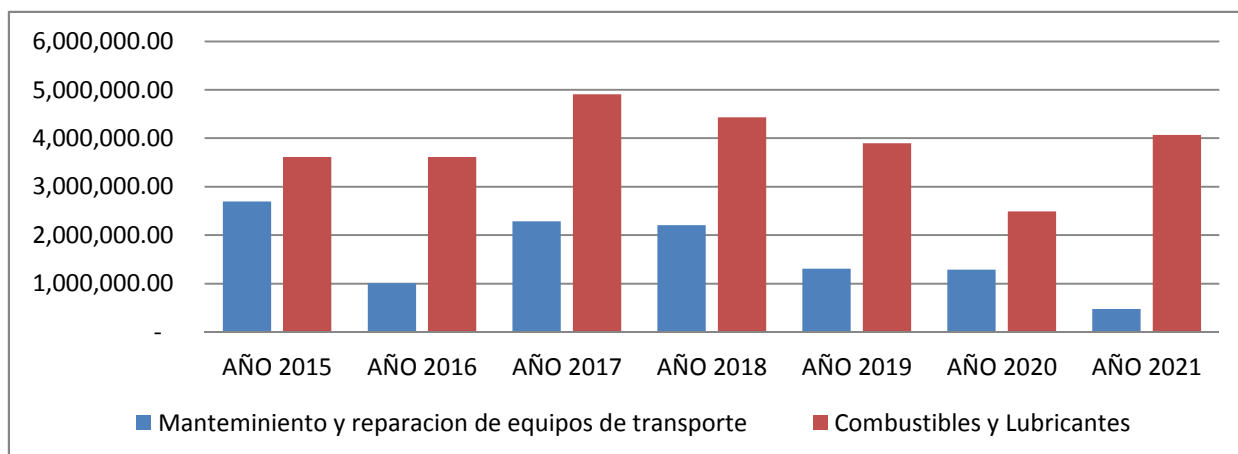
CONCEPTO		AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
23400	Mantenimiento y reparación de equipos de transporte	2,694,379	1,007,347	2,287,092	2,203,607	1,309,899	1,290,783	474,674
35600	Combustibles y Lubricantes	3,609,553	3,613,821	4,908,843	4,428,557	3,896,934	2,487,709	4,066,262
39300	Repuestos y Accesorios	797,109	375,865	1,121,632	723,452	473,757	759,658	980,844
Total		7,101,041	4,997,033	8,317,567	7,355,617	5,680,589	4,538,149	5,521,780

Fuente: Unidad de presupuestó: 2022

Cabe señalar que el monto utilizado para el gasto de mantenimiento y reparaciones de la flota vehicular durante el período comprendido entre el 2015 al 2021 ha tenido una reducción en gran manera ya que en el año 2015 fue de C\$2, 694,379 y para el año 2021 este fue de 474,674 lo cual está ocasionando que no se dé en tiempo y forma el plan de mantenimiento a la flota vehicular de la AT.

Figura 7

Datos estadísticos de consumos



Fuente propia 2022



Como podemos observar en la figura de datos estadísticos la inversión en mantenimiento y reparación a la flota vehicular ha disminuido en los últimos años, debido a la falta y ejecución en tiempo y forma de un plan de mantenimiento preventivo ocasionando fallas en los medios de transporte, que deben atenderse de forma inmediata, pasando a ser mantenimiento correctivo, lo cual puede resultar en costos mayores y gastos adicionales acumulados como reemplazo de varias piezas a la vez, mano de obra especializada y traslado de la unidad averiada, de la misma forma, puede hacer que el vehículo deba salir de circulación por plazos indefinidos.

En consecuencia, a lo expresado en el párrafo anterior, la falta de mantenimiento, la desalineación o el desbalanceo, o alguna pieza rota pueden elevar el consumo de combustible.

#### **10.4 Plan de Mejora**

Un Plan de Mejora Institucional se puede definir como una secuencia de pasos y acciones que realiza una organización para obtener mejores resultados. En términos más simples un plan de mejora significa un cambio. Ya lo dijo Albert Einstein: “Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo”.

##### **10.4.1 Propuesta 1:**

El plan de mejora tiene la finalidad de reforzar el proceso de la gestión para el uso de flota vehicular de la AT, de acuerdo los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se propone lo siguiente:



1. Elaboración de reportes sobre la cantidad de servicios institucionales atendidos por la unidad de transporte, y de esta manera establecer una planificación de recepción y salida. Con las áreas que necesariamente requieren vehículo para las diferentes gestiones y de esta forma diseñar trayectos con el mínimo de kilómetros posibles para lograr la mejor relación tiempo – costo. Así, se mejora la eficiencia operativa y el rendimiento de los vehículos.

2. La mejor forma de reducir costos es reduciendo el consumo de combustible. Llevar un registro adecuado de las distancias recorridas y las cantidades consumidas de este, es necesario que los vehículos logren un rendimiento óptimo, para alcanzar esta meta es necesario planificar correctamente las rutas, evitar cargas innecesarias en los vehículos, mantener los vehículos en buenas condiciones.

3. Identificación y uso de los vehículos que, de acuerdo a sus condiciones, año y diagnostico tienen una mejor eficiencia en el rendimiento de consumo de combustible. El gasto del mismo puede suponer un alto porcentaje del costo total de la flota. Por ello, hay que poner el foco en aquellos vehículos con un consumo medio más bajo.

4. Capacitar al personal de transporte sobre el manual de procedimientos y funciones y actividades concernientes a sus funciones, puesto que, un conductor que no conozca las normas y leyes de tránsito, el vehículo que maneja o que no sepa actuar ante una emergencia puede ocasionar accidentes, reducir la rentabilidad o poner en riesgo a los usuarios que transporta.



#### **10.4.2 Propuesta 2:**

1. Implementar un módulo de transporte al sistema integrado de información administrativa y financiera (SIIAF), el cual, permita a los usuarios registrar información, tal como: fecha que se realiza la gestión, vehículo utilizado, N° de placa, área solicitante, cantidad de personas que viajan, destino, hora de salida, hora de entrada, km inicial, km final, conductor asignado, información que actualmente está contenida en la esquila manual, sin embargo, no se lleva de forma sistematizada.

La cual, es utilizada como orden de salida de los vehículos, en el caso que sean varios destinos establecer un plan de ruta, además, información adicional como la gestión a realizar y período de vigencia de la póliza de seguro con el fin que emita una alerta de vencimiento, igualmente, las cantidades de reservas en inventario y las utilizadas por períodos y tipo de eventualidad, todo esto con el fin de garantizar de manera eficaz y eficiente el servicio de transporte, de igual modo, disponer de información tiempo real en la institución.

2. Elaborar un expediente electrónico de cada vehículo, conteniendo información generalizada tales como: año del vehículo, cada servicio realizado, el costo del servicio y el total acumulado, la fecha próxima en que se debe efectuar de nuevo el servicio de mantenimiento que se está realizando, las reparaciones efectuadas al vehículo con los respectivos kilometrajes y fechas de ejecución, consumo de combustible, Incidencias, accidentes, fotocopia de póliza de seguro, fotocopia de circulación, fotocopia de escritura pública adjudicada por el Juez.





Como se ha explicado en ocasión anterior el expediente se lleva, pero de forma física, sabiendo que la AT tiene la capacidad técnica y estructural con los medios informáticos resulta de importancia que esta información este sistematizada, la que permitirá consultas frecuentes y para la toma de decisiones de las autoridades superiores.

Para caso de dación de pago o depósito judicial según sea el caso, detalle de los repuestos y accesorios que le fueron instalados. Fecha de adquisición, entre otros (tiempo de permanencia o reparación en el taller mecánico), que permitan realizar informes mensuales detallados sobre el estado de cada vehículo, con la obligatoriedad de que al cierre del período estén todos registrados en el módulo.

3. Realizar diagnóstico del estado de toda la flota al cierre del período, esto puede realizarse los últimos 15 días del mes de diciembre de cada año, que normalmente es el periodo de vacaciones y el personal que labora es mínimo, así como el uso de los medios para las labores de la AT, con el propósito de ejecutar para el siguiente período el plan de mantenimiento preventivo y elaborar la planificación de compra de suministro llantas, repuestos, lubricantes, entre otros bienes que se requiera para garantizar un estado óptimo de la flota vehicular.

### **10.4.3 Propuesta 3:**

1. Renovar los vehículos operativos por lo menos en 5 departamentos con carreteras con muchas cuestas, por camionetas doble tracción (todo terreno) los cuales se cotizaron al momento de la investigación en \$ 34,250 por 5 el costo total de inversión sería de \$171,250 las cuales tendrían más acceso a los malos caminos y más acordes a las carreteras de los diferentes

departamentos y municipios del país como es el caso de (Chontales, Boaco, San Carlos, Jinotega y Matagalpa).

**Figura 8**

*Camioneta Toyota Hilux*



*Fuente: Google.com*

2. Adquisición e Implementación de tecnología GPS, a un costo por vehículo de \$14.94 por 34 medios operativos con que cuenta la AT actualmente, conllevaría a un costo total de \$507.96 lo cual, permitiría llevar un control más adecuado de la flota vehicular y operar con mayor eficiencia y seguridad brindando información en tiempo real, generar mejores rutas, control del combustible y optimizar recursos, recoge datos como desvíos no autorizados, o el tiempo restante para llegar al destino programado, identificación de los conductores que hacen su trabajo correctamente, así como los que presentan deficiencias a la hora de desempeñar sus labores, a través del análisis de los datos que registra.

**Figura 9**

*Tecnología GPS*



*Fuente: Google.com*

3. Adquisición de un vehículo de carga pesada Camión de 2 toneladas con tina cerrada

**Figura 10**

*Camión de carga 2 toneladas*



*Fuente: Google.com*

En relación con este último, es debido a que en la Administración Tributaria el proceso de entrega de los materiales y suministros de oficinas y de las especies fiscales se lleva a cabo mensualmente, por lo cual, cada administración de rentas departamental moviliza un medio de transporte (14 vehículos) para dicha gestión, en ese mismo sentido se realizaría las entregas por zonas territoriales y se pueden hacer programaciones de entregas de forma trimestral o acorde a las necesidades de la institución optimizando de esta manera medios, combustible y personal.

*Tabla 2*

**Cálculos de ahorro de combustible**

Cálculo de gasto por kilómetros recorridos tabla de km de los departamentos																		
Consumo mensual de combustible según procedimiento actual																		
Municipios	Managua	Bluefields	Boaco	Chinandega	Estelí	Granada	Jinotega	Jinotepe	Juigalpa	León	Masaya	Matagalpa	Ocotal	Puerto Cabezas	Rivas	San Carlos	Somoto	9km por 1 Litro de combustible
Managua	0	383	88	132	148	45	162	46	139	93	29	130	226	557	111	300	216	0
Bluefields	383	0	322	510	462	402	476	422	243	476	386	444	540	842	461	351	530	0
Boaco	88	322	0	220	157	107	181	127	79	181	91	149	425	517	166	240	235	20
Chinandega	132	510	220	0	161	177	194	177	271	37	161	181	238	591	243	43	229	29
Estelí	148	462	157	161	0	166	103	185	219	141	151	71	78	498	226	383	68	33
Granada	45	402	107	177	166	0	180	41	184	138	16	148	244	576	68	318	234	10
Jinotega	162	476	181	194	103	180	0	202	232	175	165	32	181	459	240	377	171	36
Jinotepe	46	422	127	177	185	41	202	0	171	122	37	170	266	603	65	346	256	10
Juigalpa	139	243	79	271	219	184	232	202	0	229	141	198	296	509	208	160	297	31
León	93	476	181	37	141	138	175	122	229	0	122	143	219	650	187	394	209	21
Masaya	29	386	91	161	151	16	165	37	141	122	0	130	229	558	73	301	219	6
Matagalpa	130	444	149	181	71	148	32	170	198	130	130	0	428	297	297	343	139	29
Ocotal	226	540	425	238	78	244	181	266	296	219	229	149	0	576	304	455	29	50
Puerto Cabezas	557	842	517	591	498	576	459	603	599	650	558	428	576	0	625	760	566	0
Rivas	111	461	166	243	226	68	240	65	208	187	73	297	304	625	0	318	244	25
San Carlos	300	351	240	43	383	318	377	346	160	394	301	343	455	700	318	0	447	67
Somoto	216	530	235	229	68	234	171	256	297	209	219	139	29	566	244	447	0	48
<b>consumo mensual en litros de combustible</b>																		
																		<b>414</b>

*Fuente propia, basado en mapa de kilometrajes departamentos de Nicaragua*



Consumo de combustible de acuerdo a plan de mejora adquisición de un camión para entregas								
Inversión Inicial: adquisición de camión \$ 29,100.00 (1,048,970.61)								
RECORRIDO	RENTAS	Distancias				KM	Lts	
RUTA 1	LEÓN, CHINANDEGA	93	37	132		262	29	
RUTA 2	CARAZO, RIVAS, GRANADA, MASAYA.	29	16	68	65	46	224	25
RUTA 3	JUIGALPA, BOACO, SAN CARLOS.	88	79	160	300		627	70
RUTA 4	MATAGALPA, JINOTEGA	130	32	162			324	36
RUTA 5	ESTELÍ, SOMOTO, OCOTAL.	148	78	29	216		471	52
ZONA ESPECIAL	PUERTO CABEZA, BLUEFIELDS TRASLADO EN BUS.							
consumo mensual en litros de combustible						1908	212	
Ahorro en litros							202	
Costo de Diesel	Ahorro en litros	anual			10 años			
C\$43.21	202	C\$104,741.04			C\$1,047,410.40			

\* T/C 36.0471  
- Movilizacion de medios  
\*Ahorro en pagos de viaticos  
Menos personal movilizado

En base a los datos obtenido en la tabla de cálculos de ahorro de combustible podemos observar que la propuesta de la adquisición de un camioncito de 2 toneladas para las entregas de especies fiscales, materiales y suministros a las diferentes rentas de la AT mediante programación de rutas de forma mensual o de acuerdo, a las necesidades de la institución, se obtiene un ahorro significativo en cuanto a consumo de combustible, personal asignado a la labor de conducción, ahorro en pagos de viáticos, movilización de medios, los cuales pueden ser orientados a otras actividades en áreas administrativas que demanden de uso de vehículos



## **XI. Conclusiones**

La presente investigación se ha dedicado al estudio de la gestión administrativa para el uso de la flota vehicular en la Administración Tributaria durante el período 2015-2021.

Conforme la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como fue la revisión documental el ordenamiento jurídico nicaragüense y las normas internas de la administración tributaria vigente, regulan de forma específica el tratamiento que se le debe dar a la flota vehicular, en cuanto al uso eficiente de los bienes institucionales, documentación obligatoria para la circulación vehicular, así como, el resguardo, control, mantenimiento y reparación de los vehículos asignados a la AT para el uso de sus funciones.

Los procedimientos Administrativos establecidos para el uso de la flota vehicular de la AT se realizan de forma efectiva de conformidad con la legalización, asignación, solicitud de uso y reparación de la flota vehicular.

El diagnóstico de la evaluación, para la asignación de combustible y uso de la flota vehicular, de acuerdo a las actividades de control, supervisión y monitoreo, aunque presentan herramientas básicas, estas, deben fortalecerse y acoplarse a las nuevas tecnologías, que agilicen las tareas y a la vez, tengan alto margen de confiabilidad y lograr así minimizar los riesgos, en este mismo orden, mantienen pendiente de implementar los mecanismos de evaluación y valoración de los riesgos a través de un sistema automatizado para el seguimiento de los indicadores de cumplimiento.



Se realizó un plan de mejora con propuestas a corto plazo con el propósito de dar respuestas a las necesidades de la AT nicaragüense apegado al uso de las TIC es decir, con la sistematización de los procesos mediante la implementación de un módulo de transporte al sistema integrado de información administrativa y financiera (SIIAF), donde los usuarios puedan registrar y generar información oportuna para la toma de decisiones en cuanto a la flota vehicular existente y los procesos relacionados a la misma.



## **XII. Recomendaciones**

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, deseamos sugerir algunas recomendaciones, cuya implementación son vitales para mejorar la gestión administrativa para el uso de la flota vehicular en la Administración Tributaria:

Respecto al cumplimiento de las Leyes, Normativas y Manual para la administración continuar mejorando en la efectividad de los controles internos de acuerdo al cumplimiento y confiabilidad de los procedimientos establecidos en las actividades realizadas por el área de transporte conforme a las normativas vigentes, Asegurarse que cada vehículo de la AT cuente con todos los accesorios necesarios establecidos por la ley de tránsito como en el manual interno para el uso de la flota, igualmente se recomienda la evaluación periódica del cumplimiento de las mismas y de no llegar así aplicar medidas correctivas.

En cuanto a los procesos administrativos se logró determinar oportunidades de mejoras primeramente actualizar el manual para la administración vehicular y dar cumplimiento en tiempo y forma al plan de mantenimiento a la flota vehicular, de igual manera reparar lo antes posible los medidores de combustible de algunos vehículos que se encuentran en mal estado, fortalecer el taller de mecánica institucional mediante la adquisición de herramientas, insumos y materiales nuevos, además, brindar capacitaciones más constantes al personal de manejo de la flota vehicular y al personal del taller de mecánica.

Teniendo en consideración que es imprescindible llevar control del uso de la flota vehicular y según los resultados de todos los instrumentos de recolección de información en este



proceso investigativo es necesario la implementación de controles digitales con estos datos registrados van a coadyuvar para la preparación de informes de manera más oportuna, planes anuales de compras y mantenimientos y en a la toma de decisiones por parte de las máximas autoridades y trazar estrategias para llevarlas a cabo. Por ello, lo primero es identificar cuáles son los gastos de nuestra flota de vehículos y luego actuar.

En atención al plan de mejora es importante llevar registros detallados que pueden ser de mucha utilidad sobre la gestión y la flota vehicular como son: atención de servicios prestados, el cual permitiría contar con una base de registros de las oficinas que constantemente realizan solicitud del servicio de transporte, registro de cantidad de salidas y destinos por conductor, con la finalidad de medir la asignación de misiones realizadas por dichos servidores, tiempo de conducción en cada salida y registro de kilómetros recorridos por cada vehículo.





### XIII. Referencias Bibliográficas

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (2003). Ley 431 para el régimen de Circulación e infracciones de Tránsito. La gaceta, Diario Oficial No. 15.

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (11 de diciembre de 2003). Ley 476 del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. La Gaceta, Diario Oficial No 235.

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua. (28 de octubre de 2005). Ley 56 codigo tributario de la republica de Nicaragua y sus reformas incorporadas. *La Gaceta, Diario Oficial, No. 227.*

Asamblea Nacional de la Republica de Nicaragua, (18 de febrero de 2014). Ley 681, ley orgánica de la contraloría general de república y del sistema de control de la administración publica y fiscalización de los bienes y recursos del estado. *La Gaceta, Diario Oficial No.32.* Managua, Nicaragua.

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, (2014). (2014). Ley 856 para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones. *La Gaceta, Diario Oficial No 96.*

Castañeda y Gonzales. (2016). *Plan de mejora para reducir los costos en la gestion de mantenimiento en la empresa Transporte Chiclayo S.A Chiclayo.* Universidad Señor de Sipán.

clasificación de. (2016). clasificación de. org. Obtenido de tipos de manuales:  
<https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/>

Dirección General de Ingresos. (2021). *Manual de normas y procedimientos.* Managua: DGI.  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia\\_reciente/ley476.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia_reciente/ley476.pdf). (s.f.). Obtenido de  
[https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia\\_reciente/ley476.pdf](https://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia_reciente/ley476.pdf).

López Jumbo Leonardo Napoleón y Guamán Paucar Richard . (2015). *Implementación de una gestión de mantenimiento asistido por ordenador (GMAO) para la flota vehicular del GAD Municipal de Catamayo en la provincia de Loja.* catamayo, ecuador.

Santos, C. E., & García, E. R. (2017). *Propuesta de mejora en la gestión logística de carga para reducir los costos operacionales en la empresa de Transportes Ave Fénix.* Trujillo: Tesis de licenciatura, [Universidad Privada del Norte].



#### **XIV. Anexos**



Anexo 1: Guía de revisión documental general

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL GENERAL

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_

La presente guía se realiza con el objetivo de “Analizar la gestión administrativa que regula el uso de la flota vehicular de la administración tributaria durante el período comprendido 2015 - 2021”, para llevar a cabo el estudio del tema de tesis **“ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021”**, que se está realizando para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas. Los datos recolectados serán utilizados para fines académicos.

No.	Documentos	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
1.-	Constitución Política de Nicaragua Artículo No. 154.			
2.-	Ley No. 431 Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito. Artículo No. 1.			
3.-	Ley No. 856, Ley de Reformas y adicionales a la Ley No. 431, Ley para el Régimen de Circulación Vehicular e Infracciones de Tránsito Artículo.5 Placas Especiales.			
4.-	Ley No. 476 “Ley del servicio civil y de carrera Administrativa y su reglamento Artículo 1.			
5.-	Decreto Ejecutivo 35-2009 “Código de Conducta Ética de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo “Artículo 1			
6.-	Ley No. 339 Ley Creadora de la Dirección General de Servicios Aduaneros y de Reforma a la Ley Creadora de la Dirección General de Ingresos en el Artículo No. 3			
7.-	Ley No. 681, Ley orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, Artículos 2, 6 y 30,			



No.	Documentos	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
8.-	Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) de la Contraloría General de la República de Nicaragua.			
9.-	Revisión del manual			
10.-	Revisión documental de la asignación de combustible			
	Entrevista			



Anexo 2: Guía de revisión documental

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**

GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Hora Inicio: \_\_\_\_\_ Hora Final: \_\_\_\_\_

La presente Guía de Revisión Documental tiene como objetivo recopilar información con el fin de obtener una seguridad razonable de la propiedad, legalidad y registro de las actividades ejecutadas para la asignación de combustible, así como, la confiabilidad de los procedimientos establecidos, para llevar a cabo el estudio del tema de tesis “ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021”, que se está realizando para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas. Los datos recolectados serán utilizados para fines académicos.

ASIGNACIONES DE COMBUSTIBLE				
No.	Documentos	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
<b>1.-</b>	<b>Manual de procedimientos</b>			
1.1	La AT cuenta con un Manual de procedimientos aplicable a las normas de uso sobre el mantenimiento reparación, resguardo y control vehicular se encuentra vigente y actualizado			
1.2	La fecha de publicación del Manual de procedimientos de la AT aplicable a las normas de uso sobre el mantenimiento reparación, resguardo y control vehicular, está dentro de los últimos 4 años			
1.3	El Manual de procedimientos de la AT aplicable a las normas de uso sobre el mantenimiento reparación, resguardo y control vehicular se encuentra vigente y actualizado			
1.4	En Manual de procedimientos de la AT aplicable a las normas de uso sobre el mantenimiento reparación,			

ASIGNACIONES DE COMBUSTIBLE				
No.	Documentos	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
	resguardo y control vehicular, establece claramente los procedimientos a realizar			
<b>2.-</b>	<b>Flota vehicular</b>			
2.1	¿Se llevan registros de las revisiones y reparaciones mecánicas de la flota vehicular de la AT?			
2.2	Existe un plan de mantenimiento a la flota vehicular			
2.3	Todos los vehículos están registrados a nombre de la AT			
2.4	Existen registros de las asignaciones permanentes de los vehículos de la AT			
<b>3.-</b>	<b>Solicitud de Fondos</b>			
3.1	Dentro del manual de procedimientos se establece la gestión de la partida presupuestaria para los gastos concernientes a la flota vehicular			
3.2	Los fondos se establecen de acuerdo al monto y plazo asignado			
<b>4.-</b>	<b>Rendición de fondos</b>			
4.1	El usuario presenta documentos soportes originales para realizar la rendición de cuenta de los fondos asignados			
4.2	La rendición del gasto debidamente justificado es presentado dentro del tiempo que se establece el manual			
<b>5.-</b>	<b>Parque vehicular</b>			
5.1	El manual establece que la AT debe contar con expedientes por cada vehículo que conforma el parque vehicular			
5.1.1				
6.-	¿Ordenes de salidas de los vehículos?			
7.-	¿Registros de asignaciones de vehículos?			
8.-	¿Archivos de las pólizas de seguro del parque vehicular?			

N°	Documentos	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
<b>1</b>	<b>Expediente Vehicular</b>			
1.1	De detalla el historial del vehículo, en los últimos 4 años			
1.2	El expediente cuanta con los documentos en regla:			
1.2.1	Emisión de gases			
1.2.2	Circulación			
1.2.3	Pólizas de seguro			
1.2.4	Reparaciones realizadas			



N°	Documentos	Cumple		Observaciones
		SI	NO	
<b>1</b>	<b>Orden de salida</b>			
<b>1.1</b>	Existe un formato predeterminado de orden de salida			
<b>1.2</b>	El formato contiene el área solicitante			
<b>1.2.1</b>	El formato es firmado por el área solicitante			
<b>1.2.2</b>	El formato establece que km del vehículo al momento de la salida			
<b>1.2.3</b>	El formato establece que km del vehículo al momento de retorno			



Anexo 3: Guía de observación para el uso de vehículos

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EL USO DE VEHÍCULOS**

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora Inicio:** \_\_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_\_

La presente guía se realiza con el objetivo de conocer y analizar el procedimiento para el uso de la flota vehicular en la Administración Tributaria, para llevar a cabo el estudio del tema de tesis **“ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021”**, que se está realizando para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas. Los datos recolectados serán utilizados para fines académicos.

No.	Descripción	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿La flota vehicular cuenta con una póliza de seguro?			
	¿La flota vehicular cuenta con una póliza de seguro vigente?			
2	¿La flota vehicular presentan constante fallas mecánicas los vehículos?			
3	¿Existen vehículos dentro de la flota que ya no tengan reparación?			
4	¿Se les da seguimiento oportuno a los vehículos que presentan alguna falla mecánica?			
5	La flota vehicular está equipada con los accesorios necesarios establecidos por la ley de tránsito nacional, tales como:			
5.1	Gata			
5.2	Llanta de repuesto			
5.3	Triangulo			
5.4	Extintuidor			
6	¿Todos los vehículos de la flota son resguardados en el parqueo de la AT?			
6.1	Después de la jornada laboral			
6.2	Durante no están siendo utilizados			
7	Mantenimiento de la flota vehicular			
7.1	¿Se le da el mantenimiento preventivo correspondiente a la flota vehicular?			





No.	Descripción	SI	NO	OBSERVACIÓN
7.2	¿Se le da el mantenimiento correctivo correspondiente a la flota vehicular?			
8	Las condiciones del taller mecánico de la AT cuenta con lo necesario para realizar la revisión mecánica de la flota vehicular			
8.1	Las condiciones del taller mecánico de la AT cuenta con lo necesario para realizar la reparación mecánica de la flota vehicular			
8.2	¿Todos los vehículos de la flota cuentan con su Kilometraje y medidor de combustible en buen estado?			



Anexo 4: Guía de observación en la asignación de combustible mediante sistema informático

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FUNCIONAL DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN EN LA ASIGNACIÓN DE COMBUSTIBLE MEDIANTE SISTEMA**  
**INFORMÁTICO**

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora Inicio:** \_\_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_\_

La presente guía se realiza con el objetivo de Conocer el Sistema para la Asignación de combustible a los vehículos de la flota vehicular de la Administración Tributaria, para llevar a cabo el estudio del tema de tesis **“ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021”**, que se está realizando para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas. Los datos recolectados serán utilizados para fines académicos.

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	El sistema de asignación de combustible es un sistema propio de la AT			
2	Para ingresar al sistema de asignación de combustible se digitan las credenciales (usuario y contraseña) de acceso			
3	Para asignar el combustible se digita el Número de vehículo y número de tarjeta a quien se le hará la asignación efectiva			
4	¿Existen informes estadísticos sobre el consumo de combustible de la flota vehicular de la Administración Tributaria?			
5	Los vehículos que están asignados de forma permanente a un servidor público se le asigna una cantidad fija de combustible			
6	Los vehículos destinados a trámites administrativos, la cantidad de combustible asignada es variable según la trayectoria a realizar			
7	En el procedimiento de asignación de combustible se determina un período de vigencia			
8	El sistema de asignación de combustible permite			



No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	El sistema de asignación de combustible es un sistema propio de la AT			
2	Para ingresar al sistema de asignación de combustible se digitan las credenciales (usuario y contraseña) de acceso			
3	Para asignar el combustible se digita el Número de vehículo y número de tarjeta a quien se le hará la asignación efectiva			
	generar un informe de los vehículos que no han utilizado todo el combustible			



Anexo 5: Guía de observación en el taller automotriz de la AT

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE OBSERVACIÓN EN EL TALLER AUTOMOTRIZ DE LA AT.**

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora Inicio:** \_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_

La presente guía se realiza con el objetivo de conocer y analizar el procedimiento para el diagnóstico para reparación de vehículos en la Administración Tributaria, para llevar a cabo el estudio del tema de tesis **“ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021”**, que se está realizando para optar al título de Máster en Administración Funcional de Empresas. Los datos recolectados serán utilizados para fines académicos.

No.	Descripción	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿El personal del taller cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones?			
	¿Existen expedientes de reparación de los vehículos de la flota vehicular?			
2	¿Considera que es suficiente con el personal que cuenta en el taller de la AT?			
3	¿Los técnicos del taller cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones?			
4	¿Es constante el ingreso al taller de los vehículos de la AT?			
5	¿Existe algún tipo de vehículo en especial que más fallas mecánicas presenta de La flota vehicular?			
6	¿Se lleva algún tipo de control de las recomendaciones efectuadas por los técnicos?			
7	¿Una vez reparado el vehículo se realizan pruebas físicas para verificar el estado mismo?			



Anexo 6: Entrevista a especialista de recursos financieros

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN – MANAGUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**  
**ENTREVISTA A ESPECIALISTA DE RECURSOS FINANCIEROS**

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora Inicio:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el estudio “**ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021.**”. Para optar al título de Máster en Administración funcional de empresas. Los datos proporcionados por el especialista, tendrán carácter de confiabilidad y servirán para identificar los elementos necesarios y comprobatorios que determinaran que tan efectivo es el procedimiento administrativo que pueden ser mejorados.

1. ¿Cuál es la importancia de contar con un plan aprobado para la asignación de recursos para el mantenimiento de la flota vehicular?
2. ¿Cuáles son los mecanismos de revisión utilizados para conocer el estado de la flota vehicular?
3. ¿Cuáles son las ventajas de contar con un plan de compras para la adquisición de repuestos y accesorios para la flota vehicular?
4. ¿Qué tipos de controles se implementan en la AT para la asignación y reasignación del combustible?
5. ¿Cómo evalúa la gestión actual en cuanto al uso y gestión de la flota vehicular?
6. De acuerdo a sus conocimientos ¿Cómo ha venido modificándose la política de renovación de la flota vehicular?
7. ¿Teniendo en consideración las actividades operativas, ¿Cuál es su apreciación sobre la cantidad de vehículos con que cuenta la AT?



8. ¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento de autorización de asignación de la flota vehicular a los servidores de la AT?
  
9. Teniendo en cuenta que a los vehículos de la AT se le asigna una determinada cantidad de combustible, ¿Cuál es el procedimiento que se lleva para los vehículos que no consumen todo el combustible según la asignación?
  
10. Como todo proceso y del cual se debe llevar un control en la asignación de combustible, ¿Considera que cuenta con el apoyo por parte del personal para llevar acabo las medidas de control de combustible?



## Anexo 7: Entrevista a especialista del control de transporte

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**

#### **ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL CONTROL DE TRANSPORTE**

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora Inicio:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el estudio “**ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021.**”. Para optar al título de Máster en Administración funcional de empresas. Los datos proporcionados por el especialista, tendrán carácter de confiabilidad y servirán para identificar los elementos necesarios y comprobatorios que determinaran que tan efectivo es el procedimiento administrativo que pueden ser mejorados.

1. ¿Conforme a su experiencia, y lo que conoce del manual de procedimientos para el uso de la flota vehicular, ¿El manual de procedimientos contiene todos los procesos administrativos que se realizan actualmente?
2. ¿Cuál es la importancia de la existencia de expedientes de los vehículos que conforman el parque vehicular de la Administración Tributaria?
3. De acuerdo a sus conocimientos ¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento para la depreciación de la flota vehicular que tienen más de 5 años una vez su adquisición?
4. Conforme su experiencia, ¿Qué limitantes considera pueden existir para tener un control y uso adecuado de la flota vehicular de la Administración Tributaria?
5. ¿Qué elementos son considerados para que los vehículos ubicados en el parque vehicular cuenten con sus respectivos expedientes?
6. Teniendo en consideración que uno de los ejes de la AT es la implementación de las herramientas tecnológicas ¿Cómo se han mejorado los procesos administrativos con el uso de las TIC?



7. ¿Cuál es la importancia de establecer un plan de ruta óptimo a los conductores de la flota vehicular de la A.T.?
8. Teniendo en consideración que el período de depreciación de un vehículo es cinco años ¿Qué beneficios obtendría la AT al cambiar la flota vehicular existente al período de su depreciación?
9. ¿Considera eficiente el procedimiento utilizado para el llenado del combustible al parque vehicular asignado a las Oficina Centrales y Administraciones de Rentas?
10. ¿Cuál es la importancia de contar con un instrumento para controlar la asignación y uso de combustible?





Anexo 8: Entrevista a especialista del taller de transporte

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**UNAN – MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA A ESPECIALISTA DEL TALLER DE TRANSPORTE**

**Fecha:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ **Hora Inicio:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_ : \_\_\_\_

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para el estudio **“ANÁLISIS DEL USO DE LA FLOTA VEHICULAR DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA NICARAGÜENSE Y LOS PROCESOS RELACIONADOS, EN EL PERÍODO 2015-2021.”**. Para optar al título de Máster en Administración funcional de empresas. Los datos proporcionados por el especialista, tendrán carácter de confiabilidad y servirán para identificar los elementos necesarios y comprobatorios que determinaran que tan efectivo es el procedimiento administrativo que pueden ser mejorados.

1. ¿Qué elementos considera necesario para Fortalecer la eficiencia operacional, protección y preservación de los vehículos de la institución?
2. De acuerdo a sus conocimientos ¿Cómo valora la actual flota vehicular con que cuenta la AT?
3. Conforme su experiencia, ¿Qué factores considera influyen en los daños o mal estado de los vehículos?
4. ¿Qué tipo de vehículo recomendaría a la AT? Adquirir para realización de actividades laborales necesarias en el cumplimiento de planes, programas y proyectos institucionales.
5. ¿Cuál es la importancia de contar con un expediente administrativo del parque vehicular de la AT?
6. ¿Cómo se mantiene actualizado el personal del taller con las últimas tendencias en su campo?
7. ¿Existe algún plan de mantenimiento preventivo y correctivo correspondiente a la flota vehicular de la AT?



8. ¿Cuáles considera las fallas más comunes que presentan los vehículos de las oficinas centrales y Administraciones de Rentas?



Anexo 9: Encuesta para el personal operativo de transporte de la AT.

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**

**UNAN-Managua**

**Facultad de Ciencias Económicas**



**ENCUESTA PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE TRANSPORTE DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA**

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para el estudio: **Análisis del uso de la flota vehicular de la administración tributaria nicaragüense y los procesos relacionados, en el período 2015-2021**, para optar al título de máster en administración funcional de empresas. Los datos proporcionados por los servidores públicos que hacen uso de este servicio, servirá de mucho para indagar sobre el proceso de uso y manejo de los vehículos. De ello se presentarán los resultados, conclusiones y recomendaciones para la mejora de los procesos mediante de la automatización de sus actividades.

Agradecido de antemano por todo el apoyo que pueda brindar a la investigación. A continuación, se presentan las preguntas.

1. ¿Tiene conocimiento y se mantiene actualizado de todas las leyes de transito?
  - a. Si
  - b. No
  - c. Poco
  - d. Especifique

.....



2. ¿Conoce los accesorios que exige la ley y debe mantener en el vehículo?
- a. Si
  - b. No
  - c. Algunos
  - d. Especifique   
.....
3. ¿Considera que a los vehículos de la Flota Vehicular se les da el uso, manejo y cuidado adecuado?
- a. Si
  - b. No
  - c. Muy Poco
  - d. Porqué:   
.....
4. ¿Cómo valora el mantenimiento preventivo y correctivo que se les da a los vehículos de la flota Vehicular?
- a. Bueno
  - b. Regular
  - c. Malo:
5. ¿Considera que los vehículos de la Flota Vehicular deberían de ser renovados?
- a. Todos
  - b. Algunos
  - c. Operativos
  - d. Porqué: ....  
.....
6. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos años de acuerdo a su desempeño laboral?
- a. Si
  - b. No
  - c. Muy poca
  - d. Explique:   
.....  
.....



7. ¿Considera que el vehículo asignado es el indicado para las diferentes labores que realizan considerando el tipo de caminos del Departamento/ciudad donde está ubicado?

- a. Si
- b. No
- c. Muy poca
- d. Explique:

.....

8. ¿Considera que el sistema actual para la asignación del combustible es eficiente y seguro?

- a. Si
- b. No
- c. Sí, pero no lo suficiente
- d. Argumente:

8. ¿Las cantidades asignadas de combustibles son las correctas para el desarrollo de sus funciones o de acuerdo a los planes de trabajo?

- a. Si
- b. No
- c. A veces no
- d. Argumente:

.....

.....

.....

.....

Anexo 10: Encuesta para el personal de la administración tributaria

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua**  
**UNAN-Managua**  
**Facultad de Ciencias Económicas**



ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para el estudio: **Análisis del uso de la flota vehicular de la administración tributaria nicaragüense y los procesos relacionados, en el período 2015-2021**, para optar al título de máster en administración funcional de empresas. Los datos proporcionados por los servidores públicos que hacen uso de este servicio, servirá de mucho para indagar sobre el proceso de uso y manejo de los vehículos. De ello se presentarán los resultados, conclusiones y recomendaciones para la mejora de los procesos mediante de la automatización de sus actividades.

Agradecido de antemano por todo el apoyo que pueda brindar a la investigación. A continuación, se presentan las preguntas.

**A. Preguntas Cerradas.**

Ítems	Interrogante	Sí	No
1	¿Ha hecho uso del transporte que tiene la administración tributaria?		
2	Considerando su desempeño laboral ¿solicita transporte frecuentemente?		
3	¿Ha tenido algún atraso de gestión en particular por falta de transporte?		



**B. Preguntas de selección**

**4) Como ha solicitado transporte para cualquier gestión que tenga que realizar?**

- Se presenta a la oficina
- A través de correo electrónico
- Por llamada telefónica
- Todas las anteriores

**5) En el caso de haber sucedido ¿Cómo fue su experiencia al servicio prestado?**

- Demasiado tiempo de espera
- Rápido
- Oportuno
- Peligroso

Otra causa (Describa):

**6) ¿ Ha tenido algún percance durante el servicio prestado por transporte?**

- Mala maniobra
- Choque
- Ninguno

Otra causa  
(Describa):

---



**7) ¿Considera adecuado los vehículos que prestan el servicio para las diferentes gestiones externas de la institución?**

- Buenas condiciones
- Muy incómodos
- Muy antiguo
- Otra acción, especifique:

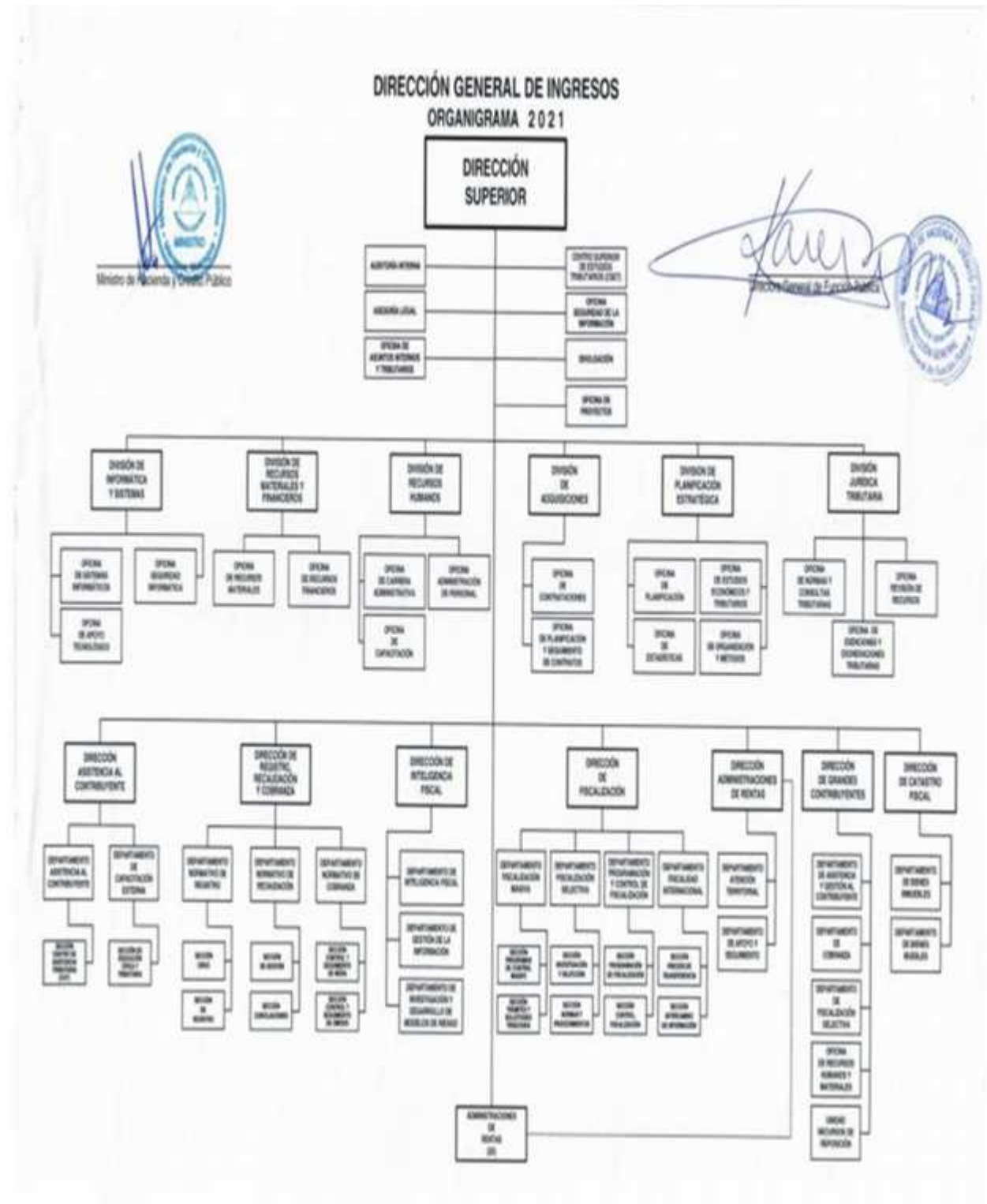


Anexo 11: Tabla de Distancias (Km)

Departamentos de NICARAGUA

Municipios	Managua	Bluefields	Boaco	Chinandega	Estelí	Granada	Jinotega	Jinotepe	Julgalpa	León	Masaya	Matagalpa	Ocotal	Pto. Cabezas	Rivas	San Carlos	Somoto
Managua	0	383	88	132	148	45	162	46	139	93	29	130	226	557	111	300	216
Bluefields	383	0	322	510	462	402	476	422	243	476	386	444	540	842	461	351	530
Boaco	88	322	0	220	157	107	181	127	79	181	91	149	425	517	166	240	235
Chinandega	132	510	220	0	161	177	194	177	271	37	161	181	238	591	243	43	229
Estelí	148	462	157	161	0	166	103	185	219	141	151	71	78	498	226	383	68
Granada	45	402	107	177	166	0	180	41	184	138	16	148	244	576	68	318	234
Jinotega	162	476	181	194	103	180	0	202	232	175	165	32	181	459	240	377	171
Jinotepe	46	422	127	177	185	41	202	0	171	122	37	170	266	603	65	346	256
Julgalpa	139	243	79	271	219	184	232	202	0	229	141	198	296	509	208	160	297
León	93	476	181	37	141	138	175	122	229	0	122	143	219	650	187	394	209
Masaya	29	386	91	161	151	16	165	37	141	122	0	130	229	558	73	301	219
Matagalpa	130	444	149	181	71	148	32	170	198	130	130	0	428	297	297	343	139
Ocotal	226	540	425	238	78	244	181	266	296	219	229	149	0	576	304	455	29
Pto. Cabezas	557	842	517	591	498	576	459	603	599	650	558	428	576	0	625	760	566
Rivas	111	461	166	243	226	68	240	65	208	187	73	297	304	625	0	318	244
San Carlos	300	351	240	43	383	318	377	346	160	394	301	343	455	760	318	0	447
Somoto	216	530	235	229	68	234	171	256	297	209	219	139	29	566	244	447	0

Anexo 12: Estructura Orgánica de la Administración Tributaria de Nicaragua.



Anexo 13: Cotización de servicio de instalación de GPS

**COTIZACIÓN**  
PRECIOS Y ESPECIFICACIONES

**Casa Pellas**

Servicio El Gigante 250mts al Sur Plaza España  
Managua, Nicaragua. Tel.: 2255 - 4444

**ESTIMADO CLIENTE:  
DIRECCION GENERAL  
DE INGRESOS**

Cotización de Membresía Auto+

**NOS COMPLACE COTIZARLE:**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	Servicio de Membresía Auto+	\$12.99	\$ 12.99

TOTAL CUOTA MEMBRESIA MENSUAL	\$ 12.99
IVA	\$ 1.35
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.34</b>

\* Precios sujetos a variación general lista de unidades

NOTAS ADICIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferta con Descuento Especial</li> <li>-Servicio incluye equipo y servicio de GPS Mensual</li> <li>-Garantía del dispositivo por 1 Año.</li> <li>-Se ofrece capacitación en la plataforma para el usuario.</li> <li>-Soporte técnico una vez instalado.</li> <li>-Membresía brinda acceso a descuentos especiales dentro de Casa Pellas al afiliado. Incluye los siguientes:</li> </ul>	
30% de descuento en tarifa base en Dollar Rent a Car	25% de descuento en repuestos para el auto suscrito
25% en llantas y baterías para el auto suscrito	10% de descuento en mantenimientos preventivos
Descuentos en mantenimientos correctivos	5% de descuento en escuela de manejo

## Anexo 14: Cotización de camión de carga

		<b>RUC:</b> J-03-1-000000237-1 Esquina opuesta al supermercado La Colonia, Chinandega, Nic. Tel.: 2341-1431, 2341-2325	
<b>Garantía de Fábrica: 3 años o 100.000 KM</b>			
<b>Cotización:</b> 00070467	<b>Fecha Creada:</b> 28-Sep-2022	<b>Válida por:</b> 7 Días	
<b>ESTIMADO (A) CLIENTE:</b> DIRECCION GENERAL DE INGRESOS <b>ATENCIÓN A:</b> DIRECCION GENERAL DE INGRESOS	<b>Vendedor:</b> Jose Acevedo Valejos <b>Correo:</b> jacevedo@casapellas.com <b>Tel:</b> +505 88267151		
<b>Hino MODELO: HINO 2T LY230L-HBMLS (2023)</b>		<b>Cantidad</b> 1	
<b>INTERIOR</b>		<b>MOTOR Y CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b>	
Tratamiento anticorrosivo Asiento de vinyl reforzado 3 pasajeros Medidores de fácil vista Radio AM/FM/USB aux 2 parlantes Timón de uretano y ajustable Ventanas manuales y espejos manuales Asistente para calor interno Parabrisas de amplia visibilidad Cinturón de seguridad de 3 puntos Encendedor de cigarras		Motor diesel, 2.986 cc, 4 cilindros Max power 90 HP (75) @2400 rpm Inyección mecánica Relación de diferencial 4.37 Dirección hidráulica Capacidad de carga máxima 2 ton. Transmisión manual de 5 velocidades mas retróceso Largo de chasis 10 ft Tanque de combustible 60 lts Radiador de servicios pesado Freno de disco delantero / Tambor trasero	
<b>EXTERIOR</b>		<b>SEGURIDAD</b>	
Anticorrosivo de chasis y carrocería Parrilla delantera color gris Faros halógenos en bumper delantero Espejos retrovisores visión amplia Llantas 135-75 R15		Cinturones de seguridad Barras protectoras en las puertas Carrocería rígida con zonas deformables Chasis reforzado Tanque de combustible protegido Bloqueo del limón con llave	
<b>NOTAS ADICIONALES</b>		<b>PRECIO SIN IVA</b> USD \$ 23,304.35 <b>ACCESORIO --</b> USD \$ 0.00 <b>I.V.A</b> USD \$ 3,795.65 <b>TOTAL</b> USD \$ 29,100.00	



### Anexo 15: Cotización de camioneta hilux

#### AUTOLOTE CASA PELLAS

Grupo Casa Pellas  
Rul. El Guapúrru 350mts al Sur,  
Managua, Nicaragua  
Teléfono: 2255-4444  
WhatsApp: 8700-1111

#### PROFORMA

Fecha: 11/3/2022  
No. 07-88



#### ASESOR DE VENTAS

ELIAS CARILLO  
8793-2000  
www.aulote@casapellas.com

#### CLIENTE

DIRECCION GENERAL DE INGRESOS  
J-01-3-00005524-8

ITEMS	DESCRIPCIÓN	UND	PRECIO UNITARIO	PRECIO DE LISTA
MARCA MODELO TIPO COLOR AÑO PLACA KILOMETRAJE DESCRIPCIÓN	TOYOTA HILUX D/CABINA PLATA METALICO 2017 M268183 118,000 Camioneta usada, tipo D/CABINA, 5 pasajeros, mecánica, motor 1.0, asientos de tela.	1	35,000.00	35,000.00

#### ACCESORIOS

Subtotal: 35,000.00  
 Accesorios:  
 Descuento: \$ 790.00  
**TOTAL: \$ 34,250.00**  
 Currency: USD

#### INFORMACIÓN ADICIONAL

Garantía de fábrica transferible  
Proforma válida por 10 días  
Historial de Mantenimiento de Talleres Pellas

Elias Carillo  
Ejecutivo de ventas



Fecha: 11/3/2022



## Anexo 16: Abreviaturas y siglas

AT:	Administración Tributaria.
AR:	Administración de Renta
ART:	Artículo.
CGR:	Contraloría General de la Republica.
DGI:	Dirección General de Ingresos.
DAF:	Dirección Administrativa Financiera.
MHCP:	Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
MOF:	Manual de Organización y Funciones.
NTCI:	Normas Técnicas de Control Interno.
SP:	Servidor Público.
SIAF:	Sistema integrado de información administrativa financiera



### Anexo 17: Criterios de selección de entrevistados y encuestados

Muestra especialistas y encuestados				
	Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3	Objetivo específico 4
Guía de revisión documental 1	X	X	X	X
Guía de revisión documental 2		X	X	
Guía de observación(transp)		X	X	
Guía de observación(Sistema)		X	X	X
Guía de observación(taller)		X	X	X
Especialista 1 (financiero)		X		
Especialista 2 (transporte)	X	X	X	X
Especialista 3 (taller mecánico)		X		X
Encuesta (transporte)				X

Especialista 1 (Financiero)  
Especialista 2 (Transporte)  
Especialista 3 (Taller mecánica)  
Encuestados



Anexo 18: Formato para el registro de información de salida del vehículo

<b>Registro de información</b>											
Fecha	Descripción del vehículo				nombre del conductor	Ruta		Tipo de combustible	Area solicitante	Kilometraje Recorrido	Consumo por ruta
	Placa	Marca	Año	Tipo de Vehiculo							
15/10/2022	ME 2275	kalina	2012	automovil	Juan Pérez	DGI central	Rivas	Diesel	Auditoria	222	25 lts
15/11/2022	M 048906	HILUX	2003	camioneta	Jose Gutiérrez	DGI central	Rivas	Diesel	RRHH	222	35 lts
<b>TOTALES</b>											

*Fuente; propia (2022).*





Anexo 19: Plantilla para el módulo de transporte

Módulo de transporte		Fecha:		
		DGI		
Usuario:	Clave de acceso:	Gestión:	Accesar	Salir