

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



***Tesis para optar al título de Magíster en  
Gestión Pública Municipal***

**TEMA**

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022.

**AUTORA:**

Emérita del Pilar Zamora Rivera

**TUTOR:**

M.Sc. Víctor Laínez

León, Noviembre del 2019

¡"A LA LIBERTADA POR LA UNIVERSIDAD"

## Dedicatoria

**A DIOS**, que nos da la vida y fortaleza, por su amor, su bondad y por haberme bendecido infinitamente y llenado de luz en todos los momentos de mi vida.

A mi hija ZÁREM JOSEFINA por tener que soportar mi ausencia y decirme siempre que yo puedo.

A mi amada madre Eda del Socorro por su amor infinito y su apoyo incondicional a mi superación personal.

A mis queridos padres Rigoberto y Manuel, quienes hoy se encuentran delicados de salud.

A mi jefe y amigo Diego David, por su confianza, amistad, lealtad y por concederme los permisos y medios para hacer posible este trabajo de investigación.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer en primer orden a DIOS, ser supremo y maravilloso que me ha dado fortaleza, esperanza y fe.

A nuestro Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional, presidido por nuestro Presidente José Daniel Ortega Saavedra, quien a través de la Carrera Administrativa Municipal y el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal, me han concedido la oportunidad de superación profesional para brindar un mejor servicio como servidora pública municipal.

Agradecer al asesor de la presente tesis, profesor MSc. Víctor Lainez, por la confianza y su asesoramiento en la revisión del presente trabajo, hechos que fueron de suma importancia para culminar este informe de investigación.

Agradecer al profesor MSc. Alejandro López Lira, por la paciencia y motivación para terminar este trabajo de investigación.

A los profesores mi eterno agradecimiento por sus enseñanzas, orientaciones y consejos brindados durante mis estudios.

Agradecer a todas las personas, mis compañeros de trabajo, quienes me apoyaron, incondicionalmente en la elaboración de este informe, sobre todo en el estudio de campo, por los datos que me proporcionaron.

Finalmente, agradezco a la UNAN-León, una institución académica de prestigio en este país que nos facilitó a todos los maestrantes las herramientas necesarias para prepararnos profesionalmente.

## Resumen

La presente investigación se ha desarrollado con el fin de proponer soluciones de mejoras para fortalecer la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa en el periodo 2020- 2022.

La presente investigación, por su naturaleza es de tipo descriptivo porque se identificaron propuestas de mejoras para fortalecer los controles internos de la institución. El enfoque es de tipo cualitativo porque se basó en la visión de los involucrados en cuanto a la forma de como aprecian su realidad, la estrategia general se enmarcó en el ámbito de un diseño de investigación de campo, para lo cual la información que se recolectó a través de fuentes primarias es la técnica de la encuesta. También se utilizaron fuentes secundarias para identificar los procedimientos e instrumentos normativos de control interno y para realizar las propuestas de soluciones de mejoras, utilizando la técnica de análisis documental, basado en Normas Nacionales e informes de auditoría de la Contraloría General de la República.

El estudio facilitó la recopilación de información acerca de diferentes especialistas con respecto a las variables: Control interno y gestión municipal mismo que se trabajó a nivel de directores de áreas y responsable de unidades de la Alcaldía Municipal de Achuapa, quienes con sus aportes desde el punto de vista teórico conceptual ayudó a conocer la alcance que tienen ambas variables y demostrando que todas estas acciones de control buscan fortalecer la gestión municipal, con el fin que la buena gestión institucional, repercuta en un buen desempeño del quehacer de la institución y la mejora de los niveles de calidad de vida de las familias de Achuapa con el desarrollo de las competencias y atribuciones del gobierno local.

Finalmente, en la última parte de la tesis concluye con los aportes que se dan como parte de la interpretación y discusión de los resultados, para luego plantear las conclusiones y recomendaciones, donde se sugiere algunos puntos de vista frente a esta problemática.

Palabras claves: Control interno, gestión institucional.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN</b> .....	3
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	3
<b>1.2. Justificación: Importancia y alcances</b> .....	4
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	7
<b>OBJETIVOS</b> .....	10
<b>3.1. Objetivo general</b> .....	10
<b>3.2. Objetivos específicos</b> .....	10
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	11
<b>4.1. Marco teórico</b> .....	11
<b>4.1.1. Control</b> .....	11
<b>4.1.2. Principios básicos del control</b> .....	12
<b>4.1.2.1. Principio del equilibrio</b> .....	12
<b>4.1.3. Control interno</b> .....	13
<b>4.1.3.2. Características del control interno</b> .....	16
<b>4.1.3.4. Tipos de control interno</b> .....	17
<b>4.1.3.5. Objetivos del control interno</b> .....	19
<b>4.2. Marco Legal</b> .....	27
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	37
<b>5.1. Enfoque de la investigación</b> .....	37
<b>5.2. Tipo de investigación</b> .....	37
<b>5.3. Diseño de la investigación</b> .....	38
<b>5.4. Área de estudio</b> .....	39
<b>5.5. Población y muestra</b> .....	39
<b>5.5.2. Muestra</b> .....	40
<b>5.6. Procedimiento para la recolección de datos</b> .....	40
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	45
<b>6.1. Procesamiento</b> .....	45
<b>6.2. Interpretación de los resultados</b> .....	45
<b>6.3. Variables y su medición</b> .....	46

6.4. Discusión y análisis .....	47
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>73</b>
7.1. Conclusiones .....	73
7.2. Recomendaciones .....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>79</b>

## Índice de Tabla

### Índice de Tabla

N° Pág.

<b>Tabla N° 1. Instrumentos y procedimientos normativos de control internos elaborados, aprobados, implementados y pendientes por componente del sistema de control interno.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla N° 2. Estructura Organizativa de la Alcaldía de Achuapa Entorno de control.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla N° 3. Normas y procedimientos, Ambiente de control.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla N°4. Aplicación de normativas vigentes.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla N°5. Evaluación de riesgos.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla N° 6. Información y comunicación.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla N° 7. Información y comunicación.....</b>	<b>69</b>

## Índice de Figura

Índice de Figura	N° Pág.
Grafica N° 1. Instrumentos y procedimientos normativos.....	96
Grafica N° 2. Estructura Organizativa de la Alcaldía de Achuapa en el Entorno de control.....	97
Grafica N° 3 Normas y procedimientos en el ambiente de control.....	98
Grafica N° 4 Aplicación de normativa vigente.....	99
Grafica N° 5 Información y comunicación.....	100
Grafica N° 6 Supervisión y monitoreo.....	101



## Índice de Anexos

<b>Índice de Anexo</b>	<b>Pág.</b>
Anexo N° 1. Operacionalización de las variables.....	82
Anexo N° 2. Guía de revisión documental.....	87
Anexo N° 3. Guía de la encuesta.....	92

## INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Achuapa es una institución del estado de carácter público, cuya función principal es dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las competencias y la prestación de los servicios a su cargo. Esta institución se caracteriza elaborar y aprobar anualmente su Presupuesto en el que consignan los ingresos que razonablemente estiman obtener y los egresos que preveían ateniéndose estrictamente al equilibrio entre ambos y a las políticas presupuestarias nacionales.

En este contexto, la Alcaldía como parte de la administración pública, el control representa su papel prominente para la actuación de sus funciones de manera transparente, eficaz y eficiente que le permite proporcionar a la población bienes y servicios conforme a las necesidades del medio, y a su vez garantiza a través de su ejercicio la resguardo del patrimonio del municipio y su adecuado uso a favor el bien común.

Entre los elementos más eficaces y eficientes para el resguardo de los recursos y bienes se destacan las normas de control interno pues a través de ellas se facilitan los procesos y procedimientos para operativizar y dar cumplimiento a las actividades emanadas de la alta dirección. Las normas técnicas de control interno definen el nivel mínimos de calidad o marco general requerido para sector público, ya que, le permite al personal cumplir con sus tareas de manera objetiva, y por consiguiente, basados en principios legales que predominan en el ejercicio de la función pública.

El contenido de esta investigación y, su intención general, consiste en proponer soluciones de mejoras para fortalecer la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa en el periodo 2020- 2022.

La presente investigación se encuentra estructurada según guía orientada por la universidad que a manera de síntesis se desarrolla de la siguiente manera: Inicialmente, se presenta los

antecedentes y justificación de la investigación; seguidamente, se aborda planteamiento del problema. Luego, se detalla los objetivos generales y específicos. Así mismo, se presentan los fundamentos teóricos o marco de referencia en el cual se incluyen las bases teóricas y legales que sustentan la investigación. Igualmente, posteriormente, se narra el diseño metodológico del estudio de investigación establecida, así como la estructuración y descripción de la metodología a seguir para el logro de los objetivos planteados. Seguidamente, se detalla los resultados y discusión de la investigación. Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### 1.1. Antecedentes

Conforme a la Ley N° 681 - Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, la implementación y aplicación del Sistema de Control Interno corresponde a los servidores públicos, en este caso de la Alcaldía de Achuapa, sin embargo, estas obligaciones y responsabilidades no son cumplidas en su integridad, puesto que, no existe un compromiso ni voluntad para implementar los controles internos, dado que, entre los objetivos que busca el control Interno es promover la correcta y transparente ejecución de gastos, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, para contribuir con el cumplimiento de los fines y metas institucionales, la mejor administración dentro de la institución, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con una correcta utilización de los recursos asignados, permitiendo que se mejoren sus prestaciones de servicios hacia la población.

De conformidad a resultados de tres auditorías prácticas en los años 2014, 2015 y 2016, se ha recomendado aplicar los controles internos y todavía existen manuales pendientes de elaborar e implementar. La carente aplicación de políticas y procedimientos que normen y guíen la gestión operativa y de controles internos efectuada por la Alcaldía de Achuapa podría generar perjuicios económicos y legales significativos. Por lo que el fortalecimiento de controles internos basado en su operatividad y esencia, disminuirá los riesgos y contingencias producto de la administración inadecuada de los recursos y falta de políticas.

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple las leyes y

---

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022

Maestrante: Emérita del Pilar Zamora Rivera

normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias (Cooper & Lybrand, 1997, pág. 8). En este sentido, la aplicación de las normas técnicas de control interno garantiza la eficiencia, eficacia y productividad en cualquier empresa o institución tanto del sector público como privado. Por ello, es que a través de los años, se ha venido profundizando en teorías y enfoques que ayudan a fortalecer y a proporcionar un grado de seguridad acertado para el logro de los objetivos y metas trazados.

En la última década los controles internos han tomado una orientación dirigida de manera prioritaria a fomentar la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables (Rivas, 2011, pág. 118).

## **1.2. Justificación: Importancia y alcances**

Una de las razones fundamentales por la cual se lleva a cabo este estudio, es debido a las deficiencias existentes en la institución en cuanto a la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno, las cuales no están siendo ejecutadas de manera apropiada y son obviadas en algunos procedimientos administrativos de acuerdo a las normativas aprobadas, razón por la cual tiene relevancia el tema de la investigación tomando en consideración que los controles internos juegan un papel fundamental en la gestión municipal.

Esto constituye un aporte importante, que permitirá identificar tanto a funcionarios como servidores públicos de la Alcaldía de Achuapa, el estado de la situación actual en lo que concierne a la aplicación e implementación de las normas de control interno que funcionan en las distintas áreas de la municipalidad las cuales limitan o dificultan el grado de avance en sus actividades.

La aplicación de las normas de control interno son importantes en todos los aspectos de la planeación, programación, organización, funcionamiento y evaluación de la institución pues se mejora y fortalece la gestión municipal en relación con el logro de los objetivos y metas propuestas así como el cuidado, protección y resguardo de los bienes que son patrimonio del municipio. Por lo cual, la utilidad del trabajo de investigación se fundamenta en el principio de legalidad donde los actos y comportamientos de la municipalidad dentro del sistema de administración pública están apegados y fundamentados en leyes, ordenanzas, normativas, reglamentos, resoluciones y acuerdos administrativos.

En la actualidad, las alcaldías del país, para llevar a cabo los procesos de controles internos se rigen por las Normas de Control Interno (NTCI) emitidas por la Contraloría General de la República, como órgano rector del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del Estado y corresponde a la Contraloría General de la República establecer el sistema de control que de manera preventiva asegure el uso debido de los fondos gubernamentales.

Este tema de investigación permitirá no solo una mejor gestión del conocimiento para el personal en materia de normativas de controles internos, sino también, fortalecer la puesta en práctica de las funciones de cada servidor público que está asignado en cada una de las áreas administrativas responsables por las diversas tareas del ejercicio de la institución para contribuir a mejorar la eficiencia, eficacia y productividad, y por ende, brindar una mejor atención a la población, a quienes se debe la institución y por quien trabaja por el desarrollo del municipio.

Para lograr eso, se hace indispensable revisar las situaciones de ineficacia, ineficiencia, improductividad e insatisfacción del personal que labora en la institución y determinar las acciones que conlleven a corregir estas situaciones, de tal manera que se permita cumplir con

los objetivos, lineamientos y metas de la institución y se logre generar satisfacción en la población.

De acuerdo con los objetivos planteados y desde el punto de vista metodológico, esta investigación es de naturaleza cualitativa de tipo descriptiva analítica basada en una estrategia que se enmarcará en el diseño de investigación de campo tipo entrevista y encuesta, la cual se llevará a cabo en la Alcaldía del Municipio de Achuapa, ubicada en la parte norte del departamento de León.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Alcaldía del Municipio de Achuapa, se encuentra ubicada en la parte norte del Departamento de León. Esta entidad se dedica a la actividad pública, ejerciendo sus funciones para velar por los intereses del Municipio y sus habitantes. Además de eso, se encarga de administrar los recursos financieros provenientes del gobierno central para la ejecución de obras públicas que impulse el desarrollo del Municipio, así como también, los que se perciben en concepto de impuestos, tasas y donaciones. Ésta institución cuenta con una serie de unidades y áreas que realizan diversas acciones para el funcionamiento óptimo de la Institución así como de instrumentos que norman los procedimientos administrativos, financieros, la programación y ejecución de las inversiones en programas y proyectos en todas sus fases y el proceso de contrataciones de obras, bienes o servicios.

Esta institución de la administración pública desempeña funciones que demandan eficiencia, eficacia, productividad, responsabilidad y transparencia, dado que es la encargada de dar cumplimiento a una serie de objetivos, metas, políticas, lineamientos y estrategias que se orientan al desarrollo del bien común de la población. Por lo tanto, debe preparar los procedimientos y normativas en materia de control interno para el buen desempeño de sus actuaciones aplicando todos los aspectos de la planeación, programación, organización, funcionamiento y evaluación, pues tiene el compromiso del rumbo de las finanzas, presupuesto, inversiones, así como el destino del personal y demás sistemas administrativos utilizados en la administración pública.

Además de eso, la alta dirección de la alcaldía de Achuapa debe entender que como sistema de administración debe dirigir y ejecutar las políticas públicas que permitan la prosperidad y el bienestar de los ciudadanos tomando en cuenta la confiabilidad de la información para la toma de decisiones y con apego a la legalidad. No obstante, en el período 2013 – 2019, se ha tenido



limitaciones en la gestión institucional, en lo que respecta a la planeación, organización, dirección y coordinación institucional, lo cual se demuestra a través de los resultados de las evaluaciones del SIIRSI y de las auditorías practicadas por la Contraloría General de la República, Organismos rector del sistema de control de la administración pública y fiscalización de los bienes y recursos del Estado, como parte del control interno previo y posterior. Los resultados no han sido favorables para la institución pues, los sistemas de administración aprobados no son implementados en su mayoría y, existen normativas pendientes de elaborar, aprobar y aplicar, las cuales crean obstáculos para el buen desempeño de los procedimientos de control interno y de la buena gestión institucional.

La falta de aplicación de las normas técnicas de control interno, conlleva a que la entidad sea vulnerable a eventos que podrían afectarla por existir factores que suponen riesgos para la consecución de los objetivos planteados por la institución. Aunque, se trata de cumplir con las metas, objetivos y misión institucional en las mejores condiciones, rindiendo la ejecución presupuestaria de ingresos y egresos para gastos, no se evalúa y supervisa la naturaleza y alcance de las actividades para mejorar ciertas deficiencias.

Al carecer la entidad de evaluaciones de eficiencia, se precisa de situaciones vulnerables en la administración de los recursos humanos, pues no se cuenta con información de los niveles de productividad del personal, costos y beneficios de los bienes que se adquieren. Asimismo, se tiene dificultades para la clasificación de los puestos y requerimientos del personal, la falta de control en la actuación de los servidores públicos, el descontrol en la asistencia, puntualidad y vacaciones, la falta de evaluación del desempeño laboral de los recursos humanos. Además de eso, hay debilidades en la planeación y programación de marco normativo para el uso de combustible, vehículos y medios. También, se considera una debilidad bastante riesgosa no ajustar a los objetivos de la institución la implementación de la administración de los riesgos, la

planeación y organización de la tecnología de la información y la supervisión y monitoreo de las actividades de control interno.

Por lo tanto, en la ardua actuación de la institución, en este caso, la alcaldía de Achuapa, es imprescindible, la aplicación de las normas técnicas de control interno para el seguimiento, monitoreo y control de las diversas áreas de la institución que están contenidas en el organigrama funcional, pues la improvisación, el desinterés y la falta de voluntad en aplicar el control interno puede llevar a una gestión deficiente con malos manejos en los procedimientos administrativos y en la planificación institucional.

Con base a lo anterior expuesto, se plantea el siguiente problema:

¿En qué medida la propuesta de soluciones de mejoras en cuanto a la aplicación del control interno fortalece la gestión institucional en la Alcaldía de Achuapa?

Derivado del problema general se plantean los problemas específicos

1. ¿Cómo determinar las normativas de control interno elaboradas, aprobadas y aplicadas en el quehacer institucional?
2. ¿Cuál es la situación actual de la aplicación de las normas técnicas de control interno en la alcaldía de Achuapa y los factores que limitansu aplicación para la buena gestión institucional?
3. ¿Cuáles son los riesgos a los que se expone la institución al no cumplir con el funcionamiento y actualización del sistema de administración y de controles internos?
4. ¿Cómo mejorar la implementación de las normas técnicas de control interno para una mejor control de las operaciones la institución

## OBJETIVOS

### 3.1. Objetivo general

Proponer soluciones de mejoras para fortalecer la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa en el periodo 2020- 2022.

### 3.2. Objetivos específicos

Identificar las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) existentes y aplicadas en el quehacer institucional de la Alcaldía de Achuapa.

Determinar la situación actual y los factores que limitan la aplicación de las normas técnicas de control interno en la alcaldía de Achuapa y su incidencia en la buena gestión municipal.

Analizar los riesgos a los que se expone la institución en el no cumplimiento de la aplicación de los controles internos.

Proponer alternativas de solución a las debilidades encontradas en la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) de la Alcaldía Municipal de Achuapa que coadyuven a administrar eficientemente los recursos humanos y financieros.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 4.1. Marco teórico

Esta sección presenta las bases teóricas obtenidos a través del análisis de las distintas teorías, enfoques, o conocimientos afines que se relacionan con los aspectos del tema en estudio. Las bases teóricas presentadas sirven de marco referencial y soporte al momento de desarrollar el trabajo de investigación. Tomando en consideración lo señalado por (Arias F. G., 2012, pág. 107), quien señala que las bases teóricas “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”.

(Bavaresco, 2013, pág. 51) sostiene que las bases teóricas Son las teorías, las que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

#### 4.1.1. Control

El control es una etapa fundamental en la administración de cualquier institución sea pública o privada, pues, aunque elabore excelentes planes y ejecute programas y proyectos que los considere de impactos, la máxima autoridad no podrá evaluar la situación actual real de la institución sino cuenta con mecanismos de control que verifiquen si los hechos se ajustan a los objetivos planteados.

Según (Santillana, 2003, pág. 3) el control es la fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que la componen: Planeación, organización, captación de recursos y recursos; estas se organizan de tal manera

que, todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad. Por lo tanto, el control no debe considerarse una etapa aislada de la administración, sino como una fase de interacción entre los otros componentes de los procesos administrativos.

Así mismo, el control permite detectar los riesgo y corregirlos para lograr los objetivos propuesto, al respecto (Santinalla, 2015, pág. 48) señala que el control es unafase del proceso administrativo que se ocupa de la instauración de cualquier medida que tomen la dirección general, los responsables de gobierno y otro personal de la entidad para administrar los riesgos e incrementar la posibilidad de que se alcancen los objetivos y metas esperadas a través de vigilar que las actividades se desarrolles conforme a lo establecido, y se corrijan las desviaciones entre lo planeado y lo logrado evitando tendiendo a evitar que se repitan.

#### **4.1.2. Principios básicos del control**

El control interno es una responsabilidad de todas las instituciones sean éstas públicas o privadas, el cual debe basarse en principios que permitan hacer un buen desempeño de acuerdo al plan de la organización tomando en cuenta los métodos y procedimientos que de forma razonada se realicen desde la gerencia o autoridad superior.

Al respecto (Santinalla, 2015) establece seis principios básicos del control

##### **4.1.2.1. Principio del equilibrio**

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente. De la misma manera, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte; al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

### **Principio de los objetivos**

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y, si a través de él no se evalúa el logro de los mismos; por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

### **Principio de la oportunidad.**

El control, para que sea eficaz, debe ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes que se produzca el error; de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

### **Principio de las desviaciones**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas cuidadosamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que la originaron a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en un futuro.

### **Principio de excepción**

A fin de reducir costos y tiempo, el control debe aplicarse de preferencia a las actividades excepcionales o representativas, delimitando de manera adecuada cuáles funciones estratégicas requieren control.

### **Principio de la función controlada**

La persona o funciona el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## **4.1.3. Control interno**

### **4.1.3.1. Conceptos de control interno**

Según(Santinalla, 2015, págs. 48-49), el control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los

responsables de gobiernos y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentos relevantes; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa, y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad, y a las políticas prescritas por la administración. Es un proceso que incluye las actividades que llevan a cabo todos los miembros de una entidad económica para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Al respecto, (Estupiñán, 2015, pág. 25) afirma que el control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos. Así mismo define que, el control interno según el informe COSO corresponde a un nuevo enfoque contemporáneo, por cuanto todos sus métodos están integrados a los procesos administrativos, y el funcionamiento efectivo de sus componentes, conlleva al alcance de los objetivos, prevé información útil y confiable ajustada al cumplimiento de las leyes, lo cual lo lleva alcanzar una calidad razonable y efectiva.

Según (Ladino, 2009, pág. 8) en el informe COSO, define al Control Interno como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

De acuerdo a lo planteado por (Estupiñán, 2016. Pág.26 ), el control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en

los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

De acuerdo a (Coopers and Lybrand, 1997, pág. 16), el informe COSO define control interno como, “un proceso que ejecuta el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos”. Este nuevo concepto, fue considerado dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones. b) Fiabilidad de la información financiera. c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El Organismo Rector del Sistema de control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del estado, (Contraloría General de la República, 2015, pág. 7) define el control interno como un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por la Máxima Autoridad, la Administración y demás persona de una Entidad, diseñado con el propósito de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la Entidad los cuales deberán ser ubicados en la categorías siguientes: Administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado; Confiabilidad de la información para toma de decisiones y la rendición de cuentas; y Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Es el acto o procedimiento administrativo por medio del cual, el órgano superior jerárquico de cada entidad u organismo del Sector Público examina o fiscaliza, de oficio o a petición de los administrados, la legalidad, eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y financiera realizada por sus subordinados. En el ejercicio del control interno, el órgano superior jerárquico goza de potestades disciplinarias para sancionar las transgresiones que detecte conforme a la ley; informando de sus actuaciones a la Contraloría General de la República, para que esta ejerza las atribuciones que le confiere su Ley Orgánica, Ley 550.



#### **4.1.3.2. Características del control interno**

Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

#### **4.1.3.3. Aspectos fundamentales que se destacan en la definición de Control Interno:**

En la definición de Control Interno se destacan los siguientes aspectos fundamentales de acuerdo a lo planteado por la CGR (2015, Pág. 7):

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

- b. **El Control Interno es ejecutado por personas.** La parte fundamental del Control Interno la realizan las personas, no se trata solamente de manual, políticas, sistemas y formularios. Las personas en cada nivel de la Entidad tienen la responsabilidad de ejecutar acciones que hacen que el Control Interno funcione.
- c. Del Control Interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta. Razones como la relación beneficio-costos y la influencia de factores externos pueden limitar la eficacia del control.
- d. El Control Interno está diseñado para la consecución de **objetivos** en una o más categorías separadas pero interrelacionadas con los Planes y Políticas de la Entidad.
- e. El Control Interno es adaptable a la **estructura** de la Entidad, es flexible no importando su tamaño y fin que persigue

#### **4.1.3.4. Tipos de control interno**

Los controles se han planteado para desempeñar diversas funciones, que permiten anticipar los riesgos, detectarlos en el momento que se den y así poder corregirlos.

Dentro de los tipos de control que (Estupiñán, 2006, pág. 33) identifica están los siguientes:

- **Detectivos.** Son diseñados para detectar hechos indeseables. Se caracterizan por: detener el proceso o aislar las causas del riesgo que registran; ejercen función de vigilancia; actúan cuando se evaden los preventivos; no evitan las causas, las personas involucradas; miden la efectividad de los controles preventivos; más costosos y pueden implicar correcciones.
- **Preventivos.** Son diseñados para prevenir resultados indeseables y reducen la posibilidad de que se detecte. Se caracterizan por: estar incorporados en los procesos de forma imperceptible;

pasivos construidos dentro del sistema inconsciente, guías que evitan que exista las causas; impedimento a que algo suceda mal; más barato, evita costo de correcciones.

- **Correctivos:** Son diseñados para corregir efectos de un hecho indeseable, corrigen las causas del riesgo que se detectan. Se caracterizan por: es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma; corrigen la evasión o falta de los preventivos; ayuda a la investigación y corrección de las causas; permite que la alarma se escuche y se remedie el problema; mucho más costoso; implican correcciones y reprocesos.

Al respecto, (Santinalla, 2015) señala seis tipos de controles:

#### **Controles preventivos**

Son aquellos controles que se anticipan en grado razonable a la ocurrencia de eventos indeseables o inesperados; por lo tanto, son los más eficaces y por ende, los más rentables.

#### **Controles detectivos**

Son aquellos controles que permiten conocer (detectar), de manera oportuna, desviaciones de los estándares establecidos o esperados.

#### **Controles correctivos**

Son aquellos controles que establecen medidas de control para corregir conductas, hechos o situaciones no deseables

#### **Controles directivos**

Son aquellos controles que tienden a establecer condiciones o un ambiente que favorezca el sistema de control interno en su conjunto.

### **Controles claves**

Son los controles o grupo de controles que ayuda a reducir un riesgo inaceptable a un nivel tolerado. Son aquellos necesarios para administrar riesgos asociados con los objetivos críticos de negocio.

### **Controles relevantes a la auditoría**

Son aquellos controles relativos a la integridad y exactitud de la información generada por la entidad, y sobre los que se poya el auditor para diseñar y aplicar los procedimientos de la auditoría. Los controles relativos a los procedimientos y al cumplimiento con la legislación, normatividad y políticas prescritas por la administración, pueden ser relevantes cuando se relacionan con datos que el auditor evalúa o utiliza al aplicar procedimientos de auditoría.

#### **4.1.3.5. Objetivos del control interno**

Los objetivos son diseñados para brindar un sistema de control efectivo, el cual consiste en el diseño de políticas y procedimientos para brindar una seguridad razonable a la administración.

Para (Coopers and Lybrand, 1997, pág. 19) cada entidad tiene una misión, la cual determina sus objetivos y las estrategias para alcanzarlos. Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

Según (Fonseca, 2011, págs. 42-43) los objetivos del control interno se presentan en tres rangos: Efectividad y eficiencia en las operaciones; confiabilidad de la información financiera; y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**Efectividad y eficiencia en las operaciones:** Este objetivo se refiere a los controles internos diseñados por la gerencia, para asegurar que las operaciones son ejecutadas con efectividad, es decir, tal como fueron planeadas. En cambio la eficiencia está orientada al correcto uso de los

recursos y tiene relación, por ejemplo, con activo fijo, efectivo, inventarios y la imagen de la organización.

**Confiabilidad de la información financiera:** Este objetivo se refiere a las políticas, métodos y procedimientos, diseñados por la entidad para asegurar que la información financiera es válida y confiable. Una información es válida, si se refiere a las operaciones o actividades que ocurrieron y tienen las condiciones necesarias para ser consideradas como tales, en tanto que, una información es confiable, cuando brindan confianza a quienes la usan. Este objetivo de control se refiere, generalmente, a la preparación de: estados financieros anuales o estados financieros intermedios, y el informe anual y de cuentas (o memoria) de la entidad, que generalmente, incluye los estados financieros anuales y la opinión de los auditores independientes, generalmente, par uso de accionistas, inversionistas, bancos, y público en general.

**Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** Este objetivo se refiere a las políticas y procedimientos específicos establecidos por la entidad para asegurarse que los recursos son ejecutados de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Para la (Contraloría General de la República, 2015), los objetivos deben ser ubicados dentro de tres categorías:

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

#### **4.1.3.6. Formas de control interno**

De conformidad a (Capote, 2001, págs. 13-14), para lograr que el sistema de control interno cumpla su objetivo se debe preservar los recursos y garantizar la aplicación de las mejores decisiones de organización de la gerencia, y la razonabilidad de la contabilidad, el departamento de contabilidad y de finanzas deberán diseñar las medidas necesarias para cada operación que lo requiera, basadas en los objetivos y principios de control interno. Por ello, existen formas de aplicar el control interno de conformidad a sus objetivos, tales son: Control Interno Administrativo u Operacional; el Control Interno Contable y la Verificación Interna.

#### **Control interno Administrativo u operacional:**

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

#### **Control interno contable**

Son los controles diseñados para verificar la corrección y confiabilidad de los datos contables que ofrezcan un registro y resumen adecuado de las operaciones financieras autorizadas. La implantación y mantenimiento de estos controles internos contables, corresponden incuestionablemente al departamento de contabilidad. Es obvio, la importancia de estos controles para la auditoría, ya que son de gran interés para el auditor que se debe evaluar y opinar sobre los estados financieros obtenidos por los registros y para cuya protección están diseñados estos controles.

#### **Verificación interna**

Comprende los procedimientos contables o los controles físicos, estadísticos o de comparación y análisis de variaciones de cuentas, índices y de otra clase, diseñados para salvaguardar los

activos contra desfalcos y otras irregularidades similares o contra pérdidas y derroches evitables. Por su importancia, los sistemas de verificación interna, deben ser rigurosos tanto en su diseño como en su mantenimiento y control cotidiano, sin grietas que posibiliten su violación o los hagan inoperantes.

La (Contraloría General de la República, 2015, pág. 11) establece que el control interno se establece de manera previa y posterior.

### **Control Interno Previo**

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

### **Control Interno Posterior**

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

El sentido de posterior no debe entenderse como alejado del tiempo real en que ocurren las operaciones. Los Sistemas de Administración deben contemplar en los procedimientos que se

utilizan para realizar las operaciones, normas específicas para asegurar que al tiempo que se cumplen las transacciones, se obtiene seguridad de que se alcanzan los resultados esperados.

#### **4.1.3.7. Importancia del control interno**

Para (Cabrera & Ortega, 2013, pág. 97), el control interno resulta de vital importancia para todas las organizaciones, por cuanto promueve la eficiencia y asegura la efectividad, pero más allá de esto previene el incumplimiento de normas y los principios contables, además consideran que la administración de toda organización, requiere de un eficiente Sistema de Control Interno, porque le permitirá alcanzar de manera eficaz los objetivos y la optimización y uso de los recursos asignados, permitirá que las organizaciones obtengan un buen rendimiento

El control interno según (Coopers&Lybrand, 2008) representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también porque evalúa el nivel de eficiencia operacional en procesos contables y administrativos.

#### **4.1.3.8. Estructura del control interno**

Según la (Contraloría General de la República, 2015, pág. 12)La estructura del Control Interno deberá estar diseñada de tal forma, que mantenga una relación directa entre los Objetivos de la Entidad (operativos, de información y cumplimiento), su Estructura Organizacional (a nivel de entidad, división, unidad operativa y funciones) y los Componentes de Control Interno con todos sus principios son pilares fundamentales de las Normas Específicas de Control Interno de la NTCI.



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

#### **4.1.3.9. Componentes del control interno**

Según (Coopers and Lybrand, 1997, pág. 47), el modelo COSO establece que el control interno consta de cinco componentes relacionados e integrados entre sí, y derivan de la dirección de la organización y al mismo tiempo del proceso de gestión.

Para (Estupiñán, 2006, pág. 26), el control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos. Estos componentes se clasifican en los siguiente: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión – Monitoreo.

#### **Entorno de Control**

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

## **Evaluación de Riesgos**

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

## **Actividades de control**

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Así mismo, consiste en establecer y ejecutar Actividades de Control, para contribuir a la administración de los riesgos en la consecución de los objetivos de la Entidad.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectives.

## **Información y comunicación**

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

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

## **Supervisión – monitoreo**

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

La gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

### **4.1.3.10. Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)**

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

### **4.1.3.11. Objetivos de las normas técnicas de control interno**

La (Contraloría General de la República, 2015, pág. 3) plantea objetivos de la aplicación de las NTCI, entre los cuales se destacan:

1. Servir de marco de referencia para diseñar y/o ajustar los Sistemas de Administración de las Entidades del Sector Público, lo cual implica la preparación de Manuales Normativos e Instrumentos de Regulación Específicos que incorporen estas Normas.
2. Servir de instrumento para la evaluación tanto del diseño, como del funcionamiento de los Sistemas de Administración en función del Control Interno, y por consiguiente, suministrar bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los Servidores Públicos en todos los niveles sobre el Control Interno, administración de riesgos y todo lo relacionado al cumplimiento de las Normas.

#### **4.2. Marco Legal**

Las leyes que rigen nuestro país en el quehacer municipal constituyen bases importantes para el buen desempeño y funcionamiento de las municipalidades, por esta razón y en base a principios de legalidad establecido en nuestra Constitución Política de la República de Nicaragua en su artículo 183 “Ningún poder del Estado, organismo de gobierno o funcionario tendrá otra autoridad, facultad o jurisdicción que las que le confiere la Constitución Política y las leyes de la República.”; a continuación se enuncian los argumentos de las normas de carácter legal cuyos contenidos poseen carácter vinculante con este trabajo de investigación.

En Nicaragua existen leyes constitucionales, ordinaria, decretos, reglamentos y normativas que rigen el quehacer de las municipalidades para su buena gestión y funcionamiento.

##### **4.2.1. Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado**

La CGR tiene definido su instrumento jurídico, el cual tiene por objeto regular su funcionamiento. Asimismo, instituir el Sistema de Control de la Administración Pública y

Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, a fin de examinar, comprobar y evaluar la debida utilización de los fondos y bienes del Estado, de acuerdo con los objetivos institucionales de la administración pública. (Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, 2009, art. 1).

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; el examen y evaluación, por medio de auditoría gubernamental, de los sistemas administrativos, contables, operativos y de información y sus operaciones, realizadas por las entidades y organismos públicos y sus servidores, sin excepción alguna; la expedición de regulaciones para el funcionamiento del Sistema y la determinación de responsabilidades administrativas, civiles, y penales. (Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, 2009, art. 6)

Dicha ley tiene como fundamento fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente sus funciones logrando la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos de la Administración Pública, a fin de que este sea utilizado de manera eficiente, efectiva y económica, para los programas debidamente autorizados (Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, 2009, art. 28)

El marco normativo general establece que para regular el funcionamiento del sistema de control y fiscalización, la Contraloría General de la República, expedirá: Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), que constituyen el marco de referencia mínimo obligatorio en materia de control interno, para que la Administración Pública prepare los procedimientos y reglamentos

específicos para el funcionamiento de sus Sistemas de Administración (SA) y las Unidades de Auditoría Interna (UAI). Igualmente estas normas sirven de instrumento de evaluación tanto del diseño como del funcionamiento de los SA y de las UAI, en función del control interno, y por consiguiente, suministra bases objetivas para definir el grado de responsabilidad de los Servidores Públicos en relación con la aplicación de las normas técnicas de control interno (Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, 2009, art. 30)

El objeto del sistema de control y fiscalización establece que mediante el sistema de control y fiscalización, se definirán, establecerán y actualizarán los mecanismos de control, al igual que se examinarán, verificarán y evaluarán los ámbitos siguientes: administrativo, operativo, de gestión, legal, contable, presupuestario, financiero, patrimonial, tecnología de la información, comunicaciones y ambiental de la Administración Pública y la actuación de sus servidores (Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado, 2009, art. 31).

Las Normas de control y fiscalización sobre la administración Pública están adaptadas de normas internacionales y de las emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores como la estructura planteada por COSO y por las INTOSAI, a fin de tener nivelado el modelo a utilizar y que constituyen la base legal que sustenta las Normas técnicas de la Contraloría General de la República.

#### **4.2.2. Ley 550. Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario**

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

Del mismo modo, la presente Ley tiene por objeto regular los procedimientos relativos a la formulación, aprobación, ejecución, control, evaluación y liquidación del Presupuesto General de la República; así como regular la información de los presupuestos de todos los órganos y entidades del Sector Público.(Ley 550. Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, 2005, art. 1).

“El Sistema de Administración Financiera del Sector Público comprende el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conforman un ordenamiento integrado, armónico y obligatorio regido por los principios que se establecen en la presente ley. Así mismo, persigue la eficiente gestión de los ingresos del Sector Público, para la satisfacción de las necesidades colectivas mediante la programación, obtención, asignación, utilización, registro, información, control interno y externo de los mismos”(Ley 550. Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario, 2005, art. 2).

#### **4.2.3. Ley 438: Ley de Probidad de los Servidores Públicos**

La Ley N° 438. Ley de Probidad de los Servidores Públicos, tiene por objeto establecer y regular el régimen de probidad de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, para prevenir y corregir hechos que afecten los intereses del Estado, por acción u omisión de conformidad con lo establecido en la Constitución Política y demás leyes de la República.

Así mismo tiene la finalidad de proteger el patrimonio del Estado; establecer mecanismos que permitan el ejercicio adecuado y transparente de la función pública y prevenir y corregir actos u omisiones en los que puedan incurrir los servidores públicos, que afecten el correcto desarrollo de la función pública (Ley 438. Ley de Probidad de los Servidores Públicos, 2002, art. 1).

#### **4.2.4. Ley 476: Ley de Servicio civil y de la Carrera Administrativa**

La Ley de servicio civil y carrera administrativa, Ley N° 438, como instrumento jurídico, tiene por objeto regular el régimen del Servicio civil y de la Carrera Administrativa, establecido en el

artículo 131 de la Constitución Política, para garantizar la eficiencia de la administración pública y los derechos y deberes de los servidores públicos (Ley 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, 2003, art. 1)

El servicio civil se entiende como el conjunto de normas que regulan los derechos, deberes, faltas y procedimientos disciplinarios de los servidores públicos en su relación integral que mantienen con la Administración del Estado(Ley 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, 2003, art. 2)

La Carrera Administrativa se entiende como la normación jurídica del sistema de méritos para el ingreso, estabilidad, capacitación, promoción, traslado y retiro de los servidores públicos de carrera (Ley 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, 2003, art. 3).

#### **4.2.5. Ley 376: Ley de Régimen Presupuestario Municipal**

La Ley de régimen Presupuestario Municipal, Ley N° 376 establece las normas y principios generales que requieren las Municipalidades para la elaboración, aprobación, modificación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación del Presupuesto (Ley 376. Ley de Régimen Presupuestario Municipal, 2013, art. 1).

En dicha ley se establecen los principios normativos y publicidad del régimen presupuestario, así como se establecen las categorías de Municipios de acuerdo a sus ingresos corrientes anuales y las bases para la formulación y ejecución del presupuesto, como plan financiero anual de obligatorio cumplimiento del Gobierno Municipal el cual debe responder a las capacidades económicas de ingreso y a las políticas o líneas de acción para el desarrollo del Municipio aprobados por el Concejo Municipal. También, se aborda la estructura y clasificación presupuestaria teniendo en cuenta la naturaleza de los ingresos y de los gastos a ser generados en el que hacer municipal.



Del mismo modo, se establecen otros aspectos sobre el procedimiento para la elaboración, aprobación y modificación del presupuesto municipal, de la consulta, discusión, aprobación, ejecución, seguimiento, cierre y evaluación del mismo.

#### **4.2.6. Ley 466: Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua**

La Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua, Ley No. 466, tiene como objeto el establecimiento del Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios en cumplimiento del precepto contemplado en el artículo 177 de la Constitución Política, el cual establece la obligatoriedad del Estado de destinar un porcentaje suficiente del Presupuesto General de la República a los municipios del país, el que se distribuirá priorizando a los municipios con menos capacidad de ingreso (Ley 466. Ley de Transferencias Presupuestarias a los municipios de Nicaragua, 2003, art.1).

De conformidad a (Ley 466. Ley de Transferencias Presupuestarias a los municipios de Nicaragua, 2003, art. 3), los objetivos fundamentales del Sistema de Transferencias Presupuestarias a los municipios de Nicaragua son los siguientes:

1. Promover el desarrollo integral y armónico de las diversas partes del territorio nacional, conforme lo establece el artículo 179 de la Constitución Política.
2. Contribuir a la disminución del desequilibrio entre la capacidad de ingresos corrientes y el costo de la prestación de las competencias municipales.
3. Estimular la recaudación tributaria local y la eficiencia en la administración municipal.
4. Posibilitar la gestión e implementación de políticas y estrategias locales de desarrollo, en el marco de la autonomía municipal, y facilitar la capacidad para administrar políticas y programas nacionales de desarrollo y lucha contra la pobreza.
5. Contribuir a la transparencia en la gestión local, incentivando la participación ciudadana y la auditoría social, en el Presupuesto, los Planes Estratégicos, Operativos y de Inversión Municipal.

El Sistema de Transferencias Presupuestarias deberá regirse por los principios de: Simplicidad, Transparencia, Publicidad, Automaticidad y Estabilidad.

Las municipalidades deberán realizar auditorías anuales de los recursos recibidos como transferencia, debiendo enviar copia del informe a la Contraloría General de la República. Así mismo, los organismos internacionales que financien la partida presupuestaria “Transferencia Municipal”, podrán coordinar con la Contraloría General de la República la realización de auditorías externas de los fondos transferidos.

#### **4.2.7. Ley 40 y 261: Ley de municipios de Nicaragua**

La Ley de Municipios con sus reformas incorporadas, Ley N°40, tiene por objeto normar las competencias, funciones, organización, atribuciones, recursos, patrimonio o bienes municipales, relaciones inter-administrativas y de los recursos, de las empresas municipales o de crédito, de los ingresos y del presupuesto municipal. (Ley 40. Ley de Municipios de Nicaragua, 2013)

La (Ley 40. Ley de Municipios de Nicaragua, 2013, art. 28) instituye atribuciones del concejo municipal en cuanto a normas de control interno lo siguiente: Acordar con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, la realización de auditorías externas sobre las finanzas municipales, y con esta misma votación, solicitar al Consejo Superior de la Contraloría General de la República, la creación de la Unidad de Auditoría Interna y el nombramiento del Auditor Interno, todo de conformidad con la ley de la materia. Así mismo, establece conocer, discutir y aprobar el Presupuesto Municipal, sus reformas o modificaciones y supervisar su ejecución; conocer para su aprobación trimestral y anual los Estados Financieros, así como los Informes sobre la ejecución presupuestaria que le presente el Alcalde o Alcaldesa; aprobar el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad; conocer, discutir y aprobar las operaciones de Crédito Municipal y requerir del alcalde o alcaldesa, periódicamente o cuando lo juzgue necesario, la información sobre el desarrollo de la gestión municipal

#### **4.2.8. Ley N° 801: Ley de Contrataciones Administrativas Municipales**

Este instrumento jurídico fue aprobado el 5 de Julio de 2012 y Publicado en La Gaceta No. 192 del 9 de Octubre de 2012. La presente Ley de Contrataciones municipales tiene por objeto establecer el régimen jurídico, sustantivo y procedimental, aplicable a la preparación, adjudicación, ejecución y extinción de las contrataciones administrativas, celebradas por las Alcaldías o el Sector Municipal.(Ley 801. Ley de Contrataciones Administrativas Municipales, 2012, art. 1).

Por consiguiente, a las municipalidades se les ha dotado de un ordenamiento jurídico adecuado a sus necesidades y particularidades, una ley especial cuyos procedimientos estén en armonía con la legislación de contrataciones administrativas del sector público vigente que coadyuve a una mejor gestión administrativa local, que permita su desarrollo económico, dentro del marco legal del país.

La contratación administrativa municipal, sin perjuicio de los principios generales del derecho administrativo y del derecho común se regirá por los siguientes principios: Principio de Eficiencia y Celeridad, Principio de Publicidad y Transparencia, Principio de Igualdad y Libre Competencia, Principio de Autonomía, Principio de Subsannabilidad, Principio de Desarrollo Económico Local, Principio de Integridad y Principio de vigencia tecnológica. Los principios son un conjunto de mandatos que constituyen la lógica de todo el Derecho o de una rama especial de este para trabajar con transparencia (Ley 801. Ley de Contrataciones Administrativas Municipales, 2012, art. 5).

#### **4.2.9. Decreto N° 455: Plan Arbitrios Municipal**

El Plan de Arbitrios es el instrumento básico, de ineludible aplicación, donde se establecen los tributos municipales, incluyendo impuestos, tasas, contribuciones por mejoras, así como las sanciones y multas aplicables a los contribuyentes en casos de mora y los procedimientos

relativos al sistema tributario; el cual es de obligatorio cumplimiento para todos transeúntes de un municipio.

Que cada Municipio disponga de un Plan de Arbitrios, que en términos sencillos no es más que el plan de ingresos y egresos de la municipalidad dentro de las medidas de desarrollo anual que se plantea, es uno de los principios del municipalismo, contenidos en la Constitución Política del País.

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

#### **4.2.10. Plan Estratégico de Desarrollo Municipal de Achuapa**

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

El Plan Estratégico de la Municipalidad de Achuapa es por lo tanto uno de los documentos más importantes de la gestión pues el Gobierno Municipal tiene bajo su responsabilidad las competencias de ejecutar acciones en pro del desarrollo, es decir en todas las materias de orden político, económico, social e institucional de su municipio, por ende en todos los asuntos

públicos que la Constitución y las Leyes municipales le facultan. Por lo tanto, la elaboración de estrategias de desarrollo está otorgada al gobierno local en las leyes y reglamentos, lo cual le da legitimidad a los mismos.

La Alcaldía de Achuapa es una institución pública y es el lugar de referencia donde labora el Alcalde con su equipo de gobierno, equipo técnico y personal que ejerce funciones en las diferentes áreas o departamentos.

El Concejo Municipal es la máxima autoridad normativa del gobierno local, y es el encargado de establecer las directrices fundamentales de la gestión de nuestro municipio tanto en los asuntos económicos como políticos y sociales. A la vez, el Consejo ejerce funciones de control y fiscalización sobre la actuación del equipo municipal de gobierno conformado por Alcalde, el Vice Alcalde y secretaria del concejo. El funcionamiento de la municipalidad está basada en la ley 40 y demás leyes que norman el quehacer municipal.

En el (Plan Estratégico Institucional de la Alcaldía de Achuapa, 2017, pág. 6) se señala que el Gobierno Municipal tiene bajo su responsabilidad las competencias de ejecutar acciones en pro del desarrollo, es decir en todas las materias de orden político, económico, social e institucional de su municipio, por ende en todos los asuntos públicos que la Constitución y las Leyes municipales le facultan. Por lo tanto, la elaboración de estrategias de desarrollo está otorgada al gobierno local en las leyes y reglamentos, lo cual le da legitimidad a los mismos y las cuales son objetos de control interno y externo.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. Enfoque de la investigación**

El presente trabajo de investigación se basa en un Enfoque cualitativo, porque en el desarrollo del trabajo investigativo el primer paso es la revisión de la literatura para construir el marco de referencia que sustenten los conocimientos para llegar a los resultados. Así mismo, para la recolección de datos, se hizo sin medición numérica y se utilizaron instrumentos de recolección de datos cualitativos como la encuesta.

Según (MacMillan & Sally, 2005, pág. 408), la investigación cualitativa es el sondeo con el que los investigadores recopilan los datos en situaciones reales por interacción con personas seleccionadas en su propio entorno. La investigación cualitativa describe y analiza las conductas sociales colectivas e individuales, las opiniones, los pensamientos y las percepciones.

De acuerdo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 19) la investigación cualitativa es la utilización de recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, es referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica.

### **5.2. Tipo de investigación**

Por su enfoque metodológico, su fundamentación epistemológica y atendiendo al alcance de la investigación y la profundidad del conocimiento para la presente investigación es orden Descriptiva y con un diseño de campo.

Las opiniones sirvieron para interpretar los procedimientos de control que se utilizan en la Alcaldía Municipal de Achuapa y así identificar las normativas de control interno existente, describir la situación actual y factores que limitan la aplicación de los controles internos,

analizarlos riesgos a los cuales se expone la institución al no aplicar los controles internos y se proponen soluciones ante las debilidades encontradas.

Al respecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92) señalan que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Según (Tamayo, 2004, pág. 46) la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trata sobre la realidad de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una investigación correcta.

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

La metodología de este trabajo es de tipo descriptivo analítico y con un diseño de campo que permite analizar la situación actual de la aplicación de las normas técnicas de control interno en la alcaldía de Achuapa y su incidencia en la buena gestión municipal, a la vez, permite identificar los factores que han limitado la aplicación de los controles internos así como los riesgos a los que se expone la institución al no cumplir con el funcionamiento y actualización del sistema de administración y de controles internos.

Para (Arias F. , 2006, pág. 31), una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Por lo tanto, este estudio se enmarcó en una investigación de campo, ya que los datos fueron extraídos en forma directa de la realidad y por la propia investigadora, a través del uso de instrumentos para recolectar la información.

Por otro lado, esta investigación de campo se apoyó en el empleo de fuentes documentales a partir de las cuales se construyeron los fundamentos teóricos que dieron sustento al estudio. Para (Arias F. , 2006, pág. 27)“una investigación documental es proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítico, e interpretación de datos secundarios”. En este sentido, la información utilizada derivó de fuentes primarias a través de la aplicación de encuestas, y de fuentes secundarias por medio de la revisión de datos contenidos en documentos como resultados de auditorías, evaluaciones derivadas de sistemas de información y leyes de la materia.

#### **5.4. Área de estudio**

El ámbito de estudio será la Alcaldía Municipal de Achuapa, ubicada en la parte norte del departamento de León, a una distancia de 120 km. de la cabecera departamental León y a 220 km de la Capital de Nicaragua, Managua.

#### **5.5. Población y muestra**

##### **5.5.1. Población**

La unidad de análisis de esta investigación fue la Alcaldía del Municipio de Achuapa, cuya población fue el personal de la institución, la cual estuvo conformada por los distintos servidores públicos que se encuentran en las diversas áreas de la institución. A esto lo sustentó(MacMillan & Sally, 2005, pág. 135), quien plantea que la población como un grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos que se ajustan criterios específicos y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Estos elementos o unidades deben encontrarse localizados en determinado lugar o región geográfica y en un tiempo o periodo dado.

La población de la Alcaldía del Municipio de Achuapa es de 38 servidores públicos, quienes se encuentran ubicados en cuatro áreas claves y forman parte de la administración pública y



quienes son sujetos de evaluación del sistema de administración y controles internos, entre las áreas están: Administración y Finanzas, Planificación y Proyectos, Servicios Municipales y, Adquisiciones.

### **5.5.2. Muestra**

Para (MacMillan & Sally, 2005, pág. 144), el número de sujetos en un estudio se denomina tamaño de la muestra, representado por la letra n. El investigador debe determinar el tamaño de la muestra que le proporcionará los datos suficientes para responder a la pregunta de investigación. La regla general para determinar el tamaño de la muestra es obtener un número suficiente para proporcionar un resultado creíble.

En este estudio, se tomó como muestra a 19 responsables de unidades y cuatro directores de áreas como personal clave sujeto de esta investigación, quienes a juicio del investigador son representativos y el punto específico dado que son las personas involucradas en la operativización de los controles internos. En cuanto a la documentación se tomó como muestra la información de manuales, normativas y reglamentos existentes, informes de auditorías.

## **5.6. Procedimiento para la recolección de datos**

### **5.6.1. Métodos**

La muestra tomada para la presente investigación, se utilizó un método no probabilístico, denominado “por conveniencia” donde la población está representada por todos los participantes de la institución Alcaldía de Achuapa.

Método: según (Tamayo, 2004, pág. 46) el método es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación.

(Méndez, 2009, pág.42 )señala que para la recolección, procesamiento y el análisis de los datos obtenidos se hace uso del Método Empírico. El método empírico consiste en la recolección de datos, en los cuales la base de teorías se derive una conclusión científica, *empírico* significa algo que ha surgido de la experiencia directa con las cosas; su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema.

### **5.6.2. Técnicas e instrumentos**

Las técnicas de recolección de datos, según (Arias F. , 2006, pág. 67) son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.

Las técnicas en el proceso de la investigación científica son elementales, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación.

El instrumento, según (Yuni & Urbano, 2014, pág. 31) para la recolección de información es el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar la información. Estos instrumentos pueden ser de carácter mecánico, los formularios de un cuestionario, una guía de observación estructurada, una cámara de video. La elección, construcción y validación de instrumentos pone en juego la capacidad de inventiva del investigador, así como su inteligencia estratégica para construir instrumentos que le permitan obtener la información que necesita para su estudio.

Al respecto, (Arias F. , 2006) plantea que “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”

Para la recolección de datos directos, se aplicó la técnica de la encuesta escrita, cuyo instrumento de recolección de datos a emplear es el cuestionario de preguntas, a 6 servidores públicos con cargos de responsable de unidades que están bajo la subordinación del área administrativa, 3 servidores bajo la subordinación del área de Servicios Municipal, 2 servidores bajo la subordinación del Área de adquisiciones, 5 servidores bajo el área de Planificación y Proyectos y 2 servidores bajo el Despacho. Igualmente, es significativo señalar, que la técnica de la encuesta se aplicó a los 4 directores de las áreas claves de la municipalidad.

#### **5.6.2.1. Revisión documental**

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamentan el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multimétodo) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual. (Méndez, 2009)

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

#### **5.6.2.2. Guía de revisión de documentos**

La revisión de documentos es parte de una técnica de auditoría conocida como Técnica de verificación documental por medio de la inspección, la cual, según (Arens, et al ,2007), involucra el examen físico y ocular de algo, como evidencia soporte de transacciones realizadas.

En los informes de auditoría, se hizo necesario utilizar la técnica de inspección de documentos para determinar la existencia de documentación justificante que compruebe el cumplimiento de diversos procedimientos de control relacionados a la aplicación de las normativas de control interno, condición legal y su nivel de aplicación.

Se utilizó libreta de apuntes para las anotaciones derivadas de la revisión de documentos que fue aplicada a las normativas existentes.

### **5.6.2.3. Encuesta**

(Yuni & Urbano, 2014, pág. 65) plantea que la encuesta es el acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio". En el campo de la investigación la encuesta alude a un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador. A la vez, señala que ésta es la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar.

El instrumento a través del cual se realizó esta indagación fue el cuestionario que consistió en un proceso estructurado de recolección de información a través de la respuesta a una serie predeterminada de preguntas. El hecho de que las preguntas del cuestionario estén predeterminadas posibilita que éstas sean formuladas en igual forma y secuencia a los participantes del estudio.

### **5.6.2.4. Cuestionario**

Según (Arias F. , 2006, pág. 74) el cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

La **finalidad** del cuestionario es obtener información de manera sistemática y ordenada, respecto de lo que las personas son, hacen, opinan, piensan, sienten, esperan, desean, aprueban o desaprueban respecto del tema objeto de investigación.

Se aplican encuestas a través de un cuestionario que permite conocer a profundidad cuales eran los problemas, dificultades, debilidades o limitantes que afectan la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión municipal de la Alcaldía de Achuapa. Este instrumento fue utilizado para obtener información de las personas que se consideraron relacionados con el tema de control interno, quienes son los responsables de la implementación y desarrollo de todo el Sistema de Control Interno de la municipalidad.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1. Procesamiento

Los datos empíricos obtenidos después de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección, se clasificaron, registraron y tabularon para su posterior análisis e interpretación.

En primera instancia, se empleó la recopilación de la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de libros, revistas, monografías, textos legales, la misma fue revisada, organizada y analizada, a través de un resumen crítico y analítico de los hechos relacionados con el tema de estudio.

Seguidamente, se procedió a la lectura-escritura con el objeto de construir, reconstruir o contextualizar la información de las respuestas obtenidas a través de la aplicación de la encuesta. Para procesar los datos se realizó básicamente dos técnicas fundamentales, como el registro y la tabulación, es decir organizar los datos en una tabla de contingencia en Excel para luego calcular la frecuencia absoluta y porcentajes. Seguidamente, se graficaron los valores numéricos que aparecen en cada uno de los cuadros a fin de permitir una visión más global de los resultados de la información que aparece en números.

### 6.2. Interpretación de los resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación están seleccionados de acuerdo con los objetivos planteados al inicio. Igualmente, tiene una concordancia directa entre los objetivos y las técnicas e instrumentos aplicados a cada uno de los colaboradores de este proceso.

El análisis de la investigación fue muy importante porque permitió evaluar la actividad de campo y la eficacia de las guías de la encuesta en general. La información recabada mediante encuestas, como instrumento, se procesaron a través de hojas de cálculo con el programa Microsoft Excel para Windows XP.

Para analizar e interpretar los datos, se empleó la estadística descriptiva, realizando un análisis en porcentaje y de frecuencia estadística absoluta, al mismo tiempo, se disintió con la teoría plasmada. Los datos analizados se representan a través de cuadros y gráficos de columnas para una mejor visualización de los resultados, permitiendo ampliar las interpretaciones para dar contestación a las cuestiones planteadas en el presente trabajo de investigación.

Para la interpretación de los datos, se calcula por cada ítem, la frecuencia absoluta ( $F_i$ ) y el respectivo porcentaje. La frecuencia absoluta está dada por número de veces que aparece cada tipo de respuesta y se representa por  $F_i$  y el porcentaje resulta de multiplicar por cien y se representa por  $P_i$ ; seguido de cada barra se presenta un gráfico de barras verticales para describir los resultados y su vinculación con los aspectos teóricos que sirven de sustento a la investigación. ,

### **6.3. Variables y su medición**

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de ser medida.

Las variables a medir en este trabajo de investigación son: aplicación del Control interno y gestión institucional.

Variable independiente: Control interno

#### **Indicadores**

Características del control interno, Tipos de control interno, Objetivos del control interno, Formas de control, Importancia del control, Componentes del control: Entorno de control, ambiente de control, evaluación de riesgos, información y comunicación y supervisión y monitoreo, Marco jurídico, Ejecución de las actividades de Control, Seguimiento de Implementación de recomendaciones de auditoría

Variable dependiente: Gestión Institucional

#### **Indicadores**

Establecimiento de metas y objetivos estratégicos, Políticas Institucionales, Estrategias Institucionales, Eficiencia y Eficacia Institucional, instrumentos y procedimientos normativos aplicados en la institución, Propuesta de mejora

#### 6.4. **Discusión y análisis**

En este contenido se muestra la interpretación, discusión y análisis de los resultados luego de la aplicación de las técnicas de la Guía de revisión de documentos y de la encuesta a través del instrumento del cuestionario, aplicada a los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Achuapa. La interpretación, discusión y análisis de los datos se desarrollaron tomando como punto de partida la tendencia de las respuestas más significativas en relación a la percepción de los sujetos de estudio sobre el Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa del departamento de León en el periodo 2020-2022.

**Objetivo N° 1. Identificar los instrumentos y procedimientos normativos de control interno elaborado, aprobado y aplicado al personal de la alcaldía de Achuapa en correspondencia con los componentes del sistema de control interno.**

**Tabla N° 1. Instrumentos y procedimientos normativos de control internos elaborados, aprobados, implementados y pendientes por componente del sistema de control interno.**

<b>Componentes del sistema</b>	<b>Normas de control interno</b>	<b>Normas elaboradas/ actualizadas</b>	<b>Normas Aprobadas por la máxima autoridad normativa</b>	<b>Normas implementadas</b>	<b>Total</b>
<b>Entorno de control</b>	Manual de Normativas y Procedimientos de Recursos Humanos	Si	Si	Si	6

---

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022

Maestrante: Emérita del Pilar Zamora Rivera



	(Selección, Inducción, Rotación, y promoción del personal)				
	Reglamento Interno de Funcionamiento	Si	Si	No	
	Normativa de Evaluación al desempeño laboral	Si	Si	No	
	Código de Ética /conducta	Si	Si	No	
	Metodología para la evaluación al código de conducta y Ética	Si	Si	No	
	Plan de Carrera de los Servidores Públicos	No	No	No	
<b>Ambiente de control</b>	Manual de organización y funciones	Si	Si	Si	31
	Descripción de puestos de Trabajo	Si	Si	Si	
	Manuales de procedimientos administrativos por cada unidad Organizativa de la Entidad	Si	Si	Si	
	Procedimiento para el control de asistencia dl personal.	Si	Si	No	
	Manual de procedimientos financieros	Si	Si	Si	
	Verificaciones de los recursos versus los registros contables (arqueo de caja, inventario de almacén, etc)	No	No	No	
	Expedientes de personal actualizado	No	No	No	
	Programas/Planes de entrenamiento y capacitación continua	No	No	No	
	Política Salarial	No	No	No	

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022

Maestrante: Emérita del Pilar Zamora Rivera

Normas de Seguridad Informática	No	No	No
Manuales Técnicos de los Sistemas Informáticos	No	No	No
Manual Operativo de Aprovechamiento y Seguridad en recursos de tecnología	No	No	No
Normativa de Archivo Central	No	No	No
Normativa de Seguridad e Higiene Ocupacional Institucional	No	No	No
Póliza de Seguros de Bienes	No	No	No
Normativa de Activo Fijo	No	No	No
Estudios de Impacto Ambiental	Si	Si	Si
Normativa para Transferencia de Bienes	Si	Si	Si
Contratos firmados para Transferencias Electrónicas	Si	Si	Si
Manual de procedimientos: control y resguardo de documentación de Proyectos.	NO	No	No
Normativa administrativa para el desarrollo de la modalidad procedimental de compras por cotización de la Alcaldía de Achuapa	Si	Si	Si
Normativa administrativa para la administración de contratos Alcaldía de Achuapa	Si	Si	Si
Normativa administrativa para la elaboración de términos de referencia Alcaldía de Achuapa	Si	Si	Si

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022

Maestrante: Emérita del Pilar Zamora Rivera

	Manual de organización y funciones del área de adquisiciones Alcaldía de Achuapa	Si	Si	Si	
	para el desarrollo de contrataciones simplificadas Alcaldía de Achuapa	Si	Si	Si	
	Normativa administrativa del Comité de Evaluación	Si	Si	Si	
	Normativa administrativa para el desarrollo de la modalidad procedimental de licitación Alcaldía de Achuapa	Si	Si	Si	
	Normativa Administrativa del Comité Técnico de Compras	Si	Si	Si	
	Normativa Administrativa Expedientes de Contratación	Si	Si	Si	
	Normativa Administrativa de Especificaciones Técnicas	Si	Si	Si	
	Normativa Administrativa de Planificación y Programación de contrataciones	Si	Si	Si	
<b>Evaluación de Riesgos</b>	Metodología para la elaboración de planes estratégicos y operativos	Si	Si	No	2
	Metodología para identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos, diseño de matriz de riesgo.	No	No	No	
<b>Información y Comunicación</b>	Manual de información y comunicación/Normativa de correspondencia interna y externa.	No	No	No	1

<b>Supervisión. - monitoreo</b>	Evaluaciones de unidades de Auditoría Interna, Externa, Funcionales inter áreas.	Si	Si	No	3
	Auto evaluación del control interno/Certificaciones semestrales SIIRCI- Fase II	Si	Si	Si	
	Procedimiento de supervisión y monitoreo a las deficiencias de control interno, para realizar las acciones correctivas, emanadas de las Actas del Comité de Auditoría y Finanzas	No	No	No	
<b>TOTAL</b>		27	27	20	43

En la Tabla N° 1, se muestra la identificación de las normas y documentos de gestión relacionados a los componentes del sistema de control interno aplicables a la ejecución de las actividades del personal de las distintas áreas de dirección existentes en la Alcaldía de Achuapa tales como: área Administrativa Financiera, Área de Planificación y Proyectos, Área de Servicios Municipales, Área de Adquisiciones, Área de Registro Civil. Considerando que las normas de control interno para el sector público exigen que la entidad pública, elabore, implemente, normas y procedimientos que contribuyan al ordenamiento, y a la prestación del servicio en forma eficaz y eficiente y al cumplimiento de las normas nacionales que le son aplicables, se han obtenido los resultados de la elaboración, aprobación e implementación de las normas internas de control en actividades, los cuales se muestran en la Tabla 01 de esta sección, del cual, se puede apreciar, que las Normas internas y procedimientos que deberían implementarse relacionados a los componentes del control interno suman 43, de los cuales, el 47% (20) están implementadas. De las implementadas, corresponden un 17% (1) para las normas de entorno de control; el 55%(17) para las normas de ambiente de control, el 0.0% para las normas de evaluación de riesgos, el 0.0% para las normas del componente de comunicación e

información, el 33% para las normas de monitoreo y supervisión. En consecuencia, las áreas de trabajo de la Alcaldía de Achuapa, del total de 43 indicadores, alcanza una eficacia de 20 (47%) y no implementadas 23 (53%), en cuanto a implementación de normas y procedimientos internos de control interno.

En esta misma tabla, se identifican claramente los instrumentos y procedimientos normativos por componentes del control interno, los cuales se tienen que diseñar de tal forma que mantengan una estrecha relación entre los objetivos de la institución y su estructura organizacional. Estos elementos resultan de la revisión documental y la aplicación de la encuesta a cuatro (4) directores de las áreas claves y a los 23 responsables de unidades de trabajo de la institución. El cuestionario aplicado corresponde a las normas del control interno para el sector público, establecido mediante la aplicación del Sistema de Administración, en relación a las NTCI-COSO 2013, emitidas por la Contraloría General de la República en Nicaragua, mediante la aplicación del Sistema de Administración y de conformidad al Informe de Auditoría financiera y de cumplimiento al informe de Cierre de ingresos y egresos por el año finalizado a 31 de diciembre del 2016, ARP-03-050-17 (Contraloría General de la República, 2017, pág. 35).

**Objetivo N°2.** Determinar la situación actual y los factores que limitan la aplicación de las normas técnicas de control interno en la alcaldía de Achuapa y su incidencia en la buena gestión municipal.

**Tabla N° 2. Estructura Organizativa de la Alcaldía de Achuapa Entorno de control**

Item	Preguntas	Fi			Pi		
		Si	No	No sabe	Si	No	No sabe
	<b>Estructura Organizativa de la Alcaldía de Achuapa Entorno de control</b>						
01	¿Conoce usted el organigrama funcional estructural de la municipalidad?	23	0	0	100	0	0
02	Conoce usted que la institución tiene diseñada una estructura organizativa que esté alineada con los objetivos y que incluye una adecuada asignación de responsabilidades?	6	17	0	26	74	0
03	¿Sabe usted si la Alcaldía tiene manual de Organización y Funciones?	23	0	0	100	0	0
04	Conoce usted su ubicación dentro de un área y sus funciones de acuerdo al manual de organización y funciones?	23	0	0	100	0	0
05	¿Existe rotación de personal en áreas y funciones claves?	0	23	0	0	100	0
06	¿Se realizan procedimientos para establecer y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos y grupos de trabajo, en función de los estándares esperados de la Entidad?	0	23	0	0	100	0
07	¿Se mide el desempeño del personal en relación al cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas esperadas?	9	14	0	39	61	0
08	¿Se adoptan medidas disciplinarias rigurosas conforme a las normas y políticas de la Entidad?	1	22	0	4	96	0
09	¿Existe personal de alto nivel que informa periódicamente sobre los procesos y actividades de programas y proyectos, con el objetivo de mantenerlos actualizados y corregir eventualmente malas prácticas?	23	0	0	100	0	0

A la pregunta 01, se obtuvo que el 100% de los servidores públicos encuestados consideran que si. Existe una opinión favorable de los colaboradores sobre el conocimiento del organigrama. Sin embargo, consideran que este no se cumple pues en la municipalidad muchos deciden sobre el personal no respetando la estructura organizativa en relación a permisos, vacaciones, uso del

personal para otras funciones que no se corresponden y que por lo tanto, se deben de tomar medidas que deben ser implementadas por la alta Dirección de la Alcaldía de Achuapa, en razón que son necesarios a nivel organizacional dentro del ambiente de control.

Con respecto a la pregunta 02, la información recopilada en la encuesta, presenta en la tabla que el 74% de los consultados tienen una opinión desfavorable sobre la estructura organizativa, en contraste con el 15% que fueron de la opinión si consideran que la institución tiene diseñada una estructura organizativa que esté alineada con los objetivos y que incluye una adecuada asignación de responsabilidades.

La existencia de altos porcentajes de respuestas negativas deja en evidencia que a pesar que la institución tiene un marco de actuación en cuanto a estructura organizativa se refiere para mejorar su funcionamiento, existen fuertes debilidades y deficiencias dado que todavía no existe la cultura organizacional en cuanto al cambio de actitud para que el personal asuma roles, funciones y sistemas de trabajo con responsabilidad y compromiso en aras de brindar un mejor servicios a la población.

Por otro lado, existe personal que no asume compromisos desde el punto de vista motivacional dado que se encuentran ubicados en áreas de trabajo que no se ajustan a perfil de donde realmente deberían estar. Por ejemplo, un Ingeniero Civil ubicado en la Dirección de Adquisiciones, Si bien es cierto se ha adquirido experiencia, no se siente satisfacción por el cargo ocupacional.

Es importante señalar que respecto a los alcances de la pregunta 03, el 100% de los servidores opinaron que la alcaldía tiene manual de Organización y Funciones. Obviamente, existe un documento técnico normativo de la gestión institucional con objetivos claros y precisos de establecer líneas de autoridad, responsabilidad, coordinación, y líneas de comunicación ente las

unidades organizativas a fin de favorecer la eficiencia, eficacia en la gestión institucional. No obstante, de acuerdo a las opiniones de los encuestados, en la práctica esto no se cumple dado que muchas veces, se les orienta hacer otras funciones que no se corresponden con sus funciones, pues se establece en el manual otras que asigne la máxima autoridad superior y por lo tanto, están sujetos a esa disposición.

Con respecto a esta pregunta 04, la información recopilada en la encuesta, presenta en la tabla que el 100% de los consultados tienen una opinión a favor de conocer su ubicación, pero a la vez, la mayoría fueron de la opinión que muchas veces pasan por encima de sus responsables inmediatos y se saltan a la autoridad superior para pedir permisos de cualquier índole, considerando que existe mayor flexibilidad y menos control de ésta. Cabe señalar que de acuerdo a las opiniones vertidas existe personal que no respeta el nivel jerárquico ni las líneas de comunicación e información, obstaculizando la buena puesta en marcha de la cultura organizacional y evadiendo los reglamentos vigentes de Organización y Funciones, reglamento interno de la institución, Reglamento de Ética, por citar algunos.

Analizando la información sobre la pregunta 05, se aprecia que el 100% de los consultados señalaron que no existe rotación del personal en áreas y funciones claves, razón por la cual se puede inferir que una persona con mucho tiempo en el cargo tiende a llenarse de vicios en cuanto a actitud y comportamiento que no generan satisfacción tanto a lo interno como externo de la institución, lo que permite no alcanzar las metas y objetivos propuestos por la alta dirección. La rotación de personal en este sentido se analizó desde el punto de vista no de despidos o renunciaciones, sino de traslados o remoción de cargos.

Como se observa en la tabla respectiva, los resultados de la pregunta 06 muestran que el 100% de los encuestados opinaron que no se realizan procedimientos de control para establecer y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos y grupos de trabajo, en función de los estándares esperados de la Entidad. La Alcaldía tiene normativa como instrumento de medición para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el rendimiento de cada servidor,



sin embargo, cabe señalar que de conformidad a las opiniones de los colaboradores, se aplicó en ciertas áreas de la institución debido a que no se propician los estilos de dirección que contribuyan a mejorar los servicios, la información y comunicación. Existe personal que no tiene cultura organizacional y la alta dirección facilita el descontrol al otorgar permisos pasando por los fejes de áreas. Además de eso, las evaluaciones realizadas se hacen por cumplimiento de mandatos y no para evaluar en función de los estándares y objetivos de la institución.

Con relación a los datos obtenidos el 61% de los que responden la pregunta opinaron que no se mide el desempeño del personal en relación al cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas; y eso no ayuda en el proceso de una buena gestión institucional para cumplir con las metas y objetivos planteados; en cambio el 30% consideraron que la organización está logrando resultados conforme lo previsto.

Examinando la información anterior, se aprecia que la mayoría de los consultados señalaron que el entorno de controlen cuanto a la medición del desempeño en relación con los objetivos y demostraciones de conducta no es el apropiado, en razón que existen factores como poco interés de la aplicación de las direcciones de áreas y personal involucrado en las unidades de trabajo y personal de apoyo.

Los funcionarios de esta institución, expresan que es necesario la evaluación del desempeño en las diferentes áreas para medir el cumplimiento de cada personal, ya que así se les otorga reconocimientos, promociones, permanencia en el puesto de trabajo y mejora de salarios.

Los resultados que se presentan en la tabla en correspondencia con la pregunta N° 08 indican que el 4% de los encuestados dice que sí versus al 96% de los encuestados de la Alcaldía que sostiene que no se adoptan medidas disciplinarias para corregir los defectos existentes, como ejemplo: entradas tardes, salida del trabajo sin permiso, no acatar el plan de vacaciones, firma de formato de control de asistencia días después, entro otros, por lo que se deduce que existen malas prácticas disciplinarias. Cabe mencionar que los lineamientos estratégicos constituyen un

elemento fundamental para potencializar el uso de los recursos humanos de las alcaldías en planes de modernización, ampliación de cobertura, seguridad, competitividad y transparencia, así como convertirlas en alcaldías más eficientes, eficaces, productivas y transparentes.

En lo concerniente a los datos recopilados en la pregunta 09, se puede observar con bastante claridad que el 100% de los encuestados, señalaron que existe personal de alto nivel que informa periódicamente sobre los procesos y actividades de programas y proyectos, con el objetivo de mantenerlos actualizados y en disposición de trabajar de cara a las actividades planteadas. Resulta importante señalar que los encuestados manifestaron que El Alcalde Municipal se reúne semanalmente con el personal de la Alcaldía para informar, orientar y evaluar las actividades orientadas en fin de semana. No obstante, la mayoría de ellos, señala que no se corrigen las malas prácticas de indisciplina del personal ni se abordan situación de interés sobre aplicación de normativas de control interno.

**Tabla N° 3. Normas y procedimientos, Ambiente de control**

Item	Preguntas	Fi			Pi		
		Si	No	No sabe	Si	No	No sabe
<b>Normas y procedimientos, ambiente de control</b>							
10	¿Conoce usted que son normas técnicas de control interno?	23	0	0	100	0	0
11	¿Se aplica el control interno en la municipalidad?	9	14	0	39	61	0
12	¿En la Entidad existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos?	13	0	10	57	0	43
13	¿Las normas de control interno existentes fueron actualizadas y aprobadas por la máxima autoridad normativa?	12	0	11	52	0	48
14	¿Conoce usted si existen normativas pendientes de elaborar y aprobar para el ejercicio del control interno? cuáles?	7	0	16	30	0	70
15	¿En su opinión, existe interés de la máxima autoridad y de las Direcciones de Áreas de la municipalidad de aplicar los controles internos en la institución?	10	13	0	43	57	0

16	¿Considera usted que las normas técnicas de control interno son importantes y ayudan en la buena gestión institucional?	19	0	4	83	0	17
17	¿Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión?	6	5	12	26	22	52

Resulta importante señalar que la información recopilada en la pregunta 10 evidencia que el 100% de los servidores públicos encuestados consideran que si conocen. Existe una opinión favorable de los colaboradores sobre el conocimiento del término de normas técnicas de control interno en la entidad. Sin embargo, en su comentario opinaron que son muchas las normas y que desconocen la mayoría.

Los resultados que se presentan en la parte porcentual de la tabla en relación a la pregunta 11 indican que el 61% de los funcionarios opinaron que la entidad Alcaldía de Achupano aplica el control interno de manera oportuna y correcta versus el 39 que dieron una opinión favorable. Esto se explica por cuanto en la municipalidad existe un comité de Auditoría para dar seguimiento a la implementación del control interno que permita su aplicación, sin embargo éste no funciona, lo que permite el riesgo de desorden y descontrol, error que va en contra de la optimización de los recursos financieros y de la eficacia, transparencia y productividad del personal.

Los datos que se presentan en la tabla de la pregunta 12, el 57% señalaron que existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos y el 43 manifestó no saber. Los colaboradores manifestaron en su mayoría que conocen sobre la existencia de, pero que no son aplicados en su totalidad para medir el buen desempeño con eficacia y eficiencia.

Como resultado del trabajo de campo, la información que se observa en la tabla con respecto a la pregunta 13, nos presenta que el 52 % de los encuestados refirieron que en la

municipalidad, las normas de control interno existentes fueron actualizadas por la alta dirección o gerencia y aprobadas por la máxima autoridad normativa, en este caso el Concejo Municipal y el 48% restante determinaron que no saben. En cuanto a los resultados obtenidos, la mayoría señala que la alta dirección ha tratado de lograr mejoras en la aprobación de las normativas existentes y vigentes, pero todavía hace falta voluntad y trabajo de equipos para su implementación y aplicación dado que eso se demuestra con la falta o ausencia de seguimiento a las mismas. A la vez, estos datos corroboran el desinterés de la implementación de las normativas y que son sometidas a aprobación solamente como un requisito para cumplir con las normativas vigentes desde el mandato superior a nivel nacional.

Según los datos obtenidos en la pregunta 14, se evidencia una alta tendencia del 70% que no sabe si existen normativas pendientes de elaborar y aprobar para el ejercicio del control interno. En tanto un 30% respondieron que si a la interrogante, por lo tanto, a partir de los resultados obtenidos se determina que no hay un grado de comunicación e información sobre este aspecto, no hay seguridad razonable a la consecución de la implementación y aplicación de las NTCI en la municipalidad. Retomando los datos de la revisión documental y de los informes de auditoría, se determinó que faltan por elaborar y aprobar quince (15) normativas de importancia para la buena gestión institucional.

Los resultados de la pregunta 15 indican que el 57% respondieron que no existe interés de aplicar los controles internos en la institución y 43% denotaron que sí. Estos datos advierten la presencia de debilidades de la aplicación de los controles internos, los cuales no se están llevando a cabo acorde a los principios y valores de la institución ni acorde a los objetivos de los componentes del sistema de control interno. Esto no muestra la convicción de la máxima autoridad ejecutiva ni de las direcciones de áreas de la implementación y aplicación de las NTCI, considerando que esta es la base sobre la cual se apoya el buen desempeño de la institución tanto en recursos humanos como financieros. Está claro que el Alcalde y la Alta dirección son los primeros responsables en fortalecer la implementación de las normas de control interno de manera adecuada

y oportuna. Así mismo el resto del personal debe de tomar una actitud positiva frente a las responsabilidades y compromisos de la municipalidad para cumplir con sus tareas de cara al buen funcionamiento y desempeño frente a la población como servidores públicos que son.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo en relación con la pregunta 16, se determina que el 83% de los servidores públicos encuestados consideran que el control interno es muy importante para la buena gestión del gobierno local, y el 7% expresaron que no saben. Los resultados mostrados anteriormente, indican que el control interno ayuda a mejorar la gestión municipal, el cumplimiento de los objetivos y el logro de las metas planteadas, ayuda a advertir sobre las fallas presentadas, a corregir y superar las debilidades así como a prevenir o reducir de los riesgos de cualquier índole; por lo tanto, todos estos esfuerzos están enfocados a alcanzar mayor eficiencia, eficacia, transparencia y productividad en todo el personal de la institución desde el nivel superior hasta los recursos humanos de apoyo. Además de eso, se da cumplimiento a las competencias que por ley tiene el gobierno local de brindar a la población servicios de calidad y con calidez, lo que obliga a capacitar a su personal para gestionar la buena atención.

En lo que respecta a los datos recopilados en la pregunta 17, se puede observar que el 57% del personal encuestado de la Alcaldía de Achuapa opinó que no existen indicadores y criterios para medir la gestión de la institución, por otro lado se tiene que el 63% opina lo contrario y el 5% manifestó desconocer sobre este aspecto completando así el 100% de encuestados.

La importancia de la información que se recopiló de los datos, indica que la mayoría desconoce los elementos necesarios que indican el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución lo que conlleva a una gestión deficiente en cuanto al manejo de recursos humanos en lo que respecta la gestión para el buen control de la asistencia del personal, el uso de medios de movilización, expediente de personal con información incompleta, evaluación de los recursos humanos, elaboración de planes e informes de trabajo, incompatibilidad de funciones en

algunas direcciones, entre otras. En cuanto a la actuación de los servidores públicos, éstos están obligados a cumplir sus deberes con responsabilidad, diligencia, honestidad, rectitud y ética de tal manera que su desempeño mejore el prestigio de la intuición para la cual presta el servicio y la alta dirección está en la obligación de aplicar indicadores y criterios para la medición de la buena gestión institucional, lo cual deberá estar apegado a las disposiciones legales establecidas y a los códigos de conducta, ética y demás normas que se determine para tal fin.

**Tabla N°4. Aplicación de normativas vigentes**

Item	Preguntas	Fi			Pi		
		Si	No	No sabe	Si	No	No sabe
<b>Aplicación de Normativa vigentes</b>							
18	¿Se aplica la normatividad legal vigente en la gestión Municipal?	12	0	11	52	0	48
19	¿Cree usted que la ejecución de las acciones de Control Interno intuye el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de las políticas y planes de acción realizados por la institución?	12	0	11	52	0	48
20	Conoce usted si la institución practica actividades de prevención y monitoreo del de control interno con base a las normativas vigentes?	5	12	6	22	52	26

Como se observa en la tabla correspondiente, los resultados de la pregunta 18 muestran que el 52% de los que respondieron, consideran que la normatividad legal se viene aplicando en la gestión municipal; sin embargo el 48% complementario refirieron no saber, sumando el 100%. Analizando la información porcentual de la interrogante, se desprende como parte del análisis, que los encuestados reconocen que se está aplicando la normatividad vigente en la gestión del gobierno local del Municipio de Achuapa, con resultados un poco orientado al cumplimiento y logro de las metas y objetivos, como también tratando de mejorar en cuanto a la eficiencia y

transparencia de la gestión. Cabe señalar que se manifiesta que la administración de la Alcaldía de Achuapa, se ha esforzado en ser responsable de asegurar que las operaciones contables de la institución se efectúen de acuerdo con las leyes, normas y regulaciones aplicables. No obstante, los colaboradores plantean que se debe de asumir mayor responsabilidad para implementar y mantener un control interno relevante para prevenir y detectar incumplimientos y así mejorar y fortalecer la gestión a través de un adecuado sistema de implementación de normas de control interno.

Al respecto de la pregunta 19, el 52% de los encuestados manifestó que la ejecución de las acciones de Control Interno persigue el cumplimiento de las normas legales y de las políticas y lineamientos para la ejecución de los planes de acción llevados a cabo por la institución, mientras que el 48% complementario refirieron no saber.

Efectivamente la información obtenida en la pregunta, nos demuestra que los encuestados que respondieron en la primera de las alternativas, indican que la gestión del gobierno local de la municipalidad de Achuapatrta de ejecutar acciones previstas de cara al cumplimiento de los compromisos enmarcados en un plan de trabajo, como también se está incidiendo en dar una mejor respuesta a la población, Sin embargo, éste se encuentra de cara a una situación bastante compleja frente a los desafíos de una cultura organizacional bastante arraigada y frente a los desafíos del contexto económico, político y social que afecta directamente a la población del municipio y esto hace que muchas veces, la percepción del trabajo de gobierno sea insípida pues los mismos servidores públicos que laboran en la municipalidad no coadyuvan a lograr una gestión más efectiva.

Según los resultados mostrados en la tabla con respecto a la pregunta 20, el 52% de los encuestados opinaron que no se practican actividades de prevención y monitoreo del control interno con base a las normativas vigentes, en contraste con el 22% que manifestó que si y el 26% que no sabe. Lo que significa que la Alcaldía de Achuapa posee una débil y baja

implementación del Control Interno.No se han desarrollado integralmente lineamientos ni procedimientos que regulen las funciones de implementación de prácticas, ni para la prevención ni para el monitoreo oportuno del control interno.Todas las operaciones que se realicen en la institución, cualquiera que sea su naturaleza, deberían de contar con los soportes debidos, suficientes y apropiados que la respalden para tener evidencias de las prácticas de prevención y monitoreo y retroalimentar según donde se encuentre las debilidades.

**Objetivo 3. Analizar los riesgos a los que se expone la institución en el no cumplimiento de la aplicación de los controles internos.**

La dirección de la institución Alcaldía de Achiuapa deberá trazar la misión, visión, políticas y los objetivos estratégicos, a fin de evitar en la medida de lo posible los riesgos al no cumplir con la aplicación de las NTCI que rigen el quehacer institucional y por ende, crear mecanismo para una comunicación más fluida entre todo el personal, entre los programas y proyectos que se ejecutan con el propósito de asegurar que los recursos tanto humanos como financieros se utilicen efectivamente para alcanzar los objetivos deseados y previstos y así llevar un control interno más efectivo, eficiente y transparente en cuanto a cumplimiento.

Identificar y analizar los riesgos es prioridad para la consecución de los objetivos de la institución, constituyendo una base fundamental para determinar cómo se deben evitar o en otra medida como administrar los riesgos. El establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, son la base sobre la cual sean reconocidos y analizados los factores de riesgo que amenazan su adecuado cumplimiento.



**Tabla N°5. Evaluación de riesgos**

N° Item	Preguntas	Fi			Pi		
		Si	No	No sabe	Si	No	No sabe
21	¿La institución cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos que permiten la buena gestión institucional y se dan a conocer al personal para el cumplimiento de sus metas?	10	0	13	43	0	57
22	¿Existen mecanismos de control para identificar, analizar, cuantificar y tratar los riesgos en la institución?	5	10	8	22	43	35
23	¿Considera usted que la no aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno supone riesgos?	21	0	2	91	0	9
24	¿Cree usted que la evaluación de riesgos permite identificar a tiempo los errores comunes en cada área de la Institución?	100	0	0	100	0	0
25	Conoce usted si se han establecido posibles acciones para administrar los riesgos?	5	15	3	22	65	13

Al analizar las encuestas, el 57% desconoce la misión, visión y objetivos estratégicos que permiten la buena gestión institucional y tampoco conocen el cumplimiento de sus metas, mientras que el 10% manifestó conocer. El 43% manifestó que no saben si existen mecanismos de control para identificar, analizar, cuantificar y tratar los riesgos en la institución así como un 35% señaló que no saben, lo que representa el 78% de la mayoría de encuestados que expresaron la existencia de grandes debilidades. A diferencia de un 22% que respondió de manera positiva la interrogante. Por otro lado, la mayoría de los encuestados

Es importante señalar que el control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, visión, objetivos y planes estratégicos, y las metas institucionales. Asimismo, constituye la primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. Por lo tanto, la

mayoría de encuestados al desconocer este mandato, se pone de manifiesto que la alta dirección de la institución no cumple con la aplicación de los principios establecidos en las normas específicas del control interno (Contraloría General de la República, 2015), cuando taxativamente se señala lo siguiente:

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

De conformidad al principio 6 y 7 de las normas específicas emitidas por la (Contraloría General de la República, 2015) “La Máxima Autoridad es responsable de la definición de los objetivos de la Entidad categorizados en operativos, de información y de cumplimiento, consistentes con su misión. Estos deberán ser disseminados en todos los niveles de la Entidad” y La Administración deberá identificar y analizar los riesgos en todos los niveles de la Entidad y tomar las acciones necesarias para responder a estos. El proceso de identificación deberá dar a conocer los factores que influyen como la severidad, velocidad y persistencia del riesgo, la probabilidad de pérdida de activos y el impacto relacionado sobre las actividades operativas, de reporte y cumplimiento, para luego analizar su relevancia e importancia y si es posible relacionarlos con riesgos y actividades específicas”.

Al presentarse estas debilidades en la municipalidad y de conformidad a las opiniones vertidas por los encuestados, se desprende como parte del análisis que la mayoría de los que respondieron a interrogante, coinciden en su apreciación que existen limitantes en la buena puesta en marcha del control interno dado que no perciben que la evaluación de riesgos en la institución, pues se desconoce el conocimiento en cuanto a la visión, misión y, objetivos y política de trabajo, lo cual vienen afectando el logro del plan para la gestión de riesgos.

Con el fin de identificar los riesgos vinculados con los factores internos y externos que amenazan los objetivos institucionales, se evidenciaron los riesgos internos, entre los cuales se mencionaron:

- La resistencia al cambio del personal con el cumplimiento de decisiones sobre el uso de recursos financieros, mal uso de medios de movilización y equipos de oficina que pueden afectar las operaciones y la disponibilidad de la infraestructura.
- Calidad del personal contratado y los métodos de capacitación y motivación que puedan influir en el nivel de control de conciencia dentro de la Entidad, y vencimiento de contratos que puedan afectar la disponibilidad de personal.
- Factores externos: Situación económica social que ha afectado el país en los dos últimos años (2018-2019) y que ha generado disminución de las recaudaciones, de los ingresos, inestabilidad económica en los recursos de gastos corrientes y de capital.
- Reducción en la disponibilidad de equipos, insumos o recursos para la operación y mantenimiento de áreas claves de trabajo como los Servicios Municipales.
- Pérdida de información importante por falta de mantenimiento debido a la falta de recursos financieros para las contrataciones para este tipo de servicio.
- Cambios en las necesidades y expectativas de los ciudadanos que puedan afectar el desarrollo de los productos o servicios que provee la Entidad. Esto se refleja en el asistencialismo y paternalismo de la entidad hacia la población, por cuanto, se demanda de servicios sin querer aportar el pago de tasas por servicios y la institución convirtiéndose en centro de beneficencia.

Al identificarse estos factores, se determina que es fundamental para el personal conocerla misión, visión y los objetivos de la institución, pues así se consolida a nivel funcional y estructural ya que se conoce hacia donde se dirigedicha institución y que es lo que persigue

lograr en cuanto a su desarrollo Institucional, por tanto la Alcaldía Municipal de Achuapa deberá formular una estrategia de comunicación para poder adoptar conocimiento de su giro.

**Tabla N° 6. Información y comunicación**

Item	Preguntas	Fi			Pi		
		Si	No	N/S	Si	No	N/S
26	¿Las actividades de control interno contienen métodos de comunicación que permitan intercambiar información para desarrollar controles en la ejecución de acciones de la gestión institucional?	10	7	6	43	20	36
27	¿Sabe usted si la comunicación en la municipalidad por parte de la máxima autoridad y gerencia es eficaz y multidireccional?	15	8	0	65	35	0
28	¿Sabe usted si están definidos los tipos de reporte que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	5	15	3	22	65	13
29	¿La Alcaldía cuenta con mecanismos de comunicación para llegar a las partes interesadas?	11	9	3	48	39	13
30	¿Los medios de comunicación utilizados por la entidad influyen sobre el clima organizacional?	11	9	3	48	39	13
31	¿Los mecanismos de comunicación contribuyen a la retroalimentación para el mejoramiento continuo?	11	9	9	48	39	13

En cuanto a los riesgos en el componente de información y comunicación, se encuentran debilidades que pueden afectar la consecución de los objetivos de la Institución, pues entre los encuestados que respondieron No (el 20%) y los que no saben (el 36%) suman el 56% versus al 43% que señalaron que sí. Además de ello, existen debilidades en cuanto a la definición de los tipos de reportes y mecanismo de comunicación pues en su mayoría el 39% respondieron que No y el 13% que no saben versus aun 48% que si saben. Por cuanto a este Componente se indica que posee deficiencias que hay que superar. El no implementar mecanismo de

comunicación que permitan verificar que las actividades realizadas por los servidores públicos sean eficientes, podrían causar grandes consecuencias negativas para la Alcaldía de Achuapa.

A La pregunta del ítem 27, el 65% de los encuestados señalaron que la máxima autoridad (El Alcalde) se comunica semanalmente con el personal a través de reuniones para informar y evaluar sobre las actividades a realizar como parte de las orientaciones del Gobierno Nacional, pero que no son precisamente para informar o evaluar la aplicación del control interno en la institución.

La capacidad gerencial de la institución debe estar dada en función de la obtención y uso de una información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control.

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control. La información por lo tanto debe poseer unos adecuados canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. También son necesarios canales de comunicación externa que proporcionen información a otras personas interesadas en la institución, así como a las instituciones del Estado con presencia e incidencia en el municipio.

**Tabla N° 7. Información y comunicación**

Ítem	Preguntas	Fi			Pi		
		Si	No	N/S	Si	No	N/S
	<b>Supervisión y monitoreo</b>						
32	¿En la gestión municipal existe rutina permanente al seguimiento y evaluación del desempeño, a las Actividades de Control y al cumplimiento de la normativa en práctica, con el objetivo de detectar desvíos y acciones rápidamente?	5	18	0	22	78	0
33	¿Se supervisa que los componentes del Control Interno estén presentes y funcionando?	7	13	3	30	57	13
34	¿Se realiza evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la institución?	7	9	7	30	30	39
35	¿Existen instrumentos de medición para detectar ineficiencia, desorden, despilfarro y abuso?	9	5	9	39	22	39
36	¿La institución evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables?	7	9	7	30	30	39
37	¿La Máxima Autoridad solicita información sobre el diseño, desarrollo, implementación y funcionamiento de las Actividades de Control en las áreas con mayor nivel de riesgo?	7	9	7	30	30	39
38	Se realizan las evaluaciones de resultados de auditoría externa practicada por las Contraloría General de la República?	7	13	3	30	57	13

Según los datos obtenidos, la muestra evidencia una alta tendencia en cuanto a las debilidades del componente de supervisión y monitoreo, lo que indica que no hay esfuerzos por hacer llegar la información necesaria al personal que laboran en la institución, lo que implica que existe interferencia en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución y por ende, la exposición de riesgos.

Por lo tanto, se debe entonces establecer un proceso amplio que identifique y analice las interrelaciones relevantes de todas las áreas de la institución y de estas con el medio circundante, para así determinar corregir los riesgos.

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse sino se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para fortalecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

La supervisión y monitoreo se relaciona con el nivel de eficacia del control interno. El papel fundamental es asegurar de forma razonable que los controles internos se apliquen adecuadamente, o por el contrario, detectar oportunamente, las necesidades de elaboración, actualización o modificación de los procesamientos a fin de contribuir a minimizar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales, aumentando la eficiencia, eficacia y productividad del desempeño, así como asegurando la calidad.

**Objetivo N° 4. Proponer alternativas de solución a las debilidades encontradas en la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) de la Alcaldía Municipal de Achuapa que coadyuven a administrar eficientemente los recursos humanos y financieros.**

A partir de los resultados de la presente investigación y documentación pertinente revisada y analizada, se deducen las alternativas pertinentes de mejoras para fortalecer la aplicación de las normas técnicas de control interno en la Alcaldía de Achuapa, aplicando el marco normativo vigente.

Al respecto, se presenta la propuesta de alternativas de soluciones para mejorar el quehacer institucional:

Diseño y actualización de algunas normas, lineamientos, procedimientos, reportes, registros, matrices de control, verificaciones, conciliaciones, entre otros, de conformidad a los componentes del control interno sugeridos por COSO, así como su oportuno cumplimiento con la finalidad de lograr mejores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión institucional de la Alcaldía de Achuapa.

Actualizar el Comité de Auditoría sin sesgos políticos a fin de tener un enfoque de consejero en la alta dirección y gerencia para trabajar de forma colaborativa en la mejora y fortalecimiento de los procesos y procedimientos en cuanto a funcionamiento se refiere para lograr el éxito en los objetivos estratégicos de la institución.

Implementación de mecanismo de evaluación y seguimiento de la aplicación de las normas de control interno en la Alcaldía de Achuapa de manera que se tenga seguridad razonable del fortalecimiento deseado mediante el aseguramiento de la efectividad de los procesos.

Incluir e involucrar a todo el personal de la Alcaldía de Achuapa en los procesos de auditoría interna y externa y de forma vertical y horizontal tomando en cuenta la perspectiva de enfoque sistémico a fin de asumir compromiso y responsabilidades para mejorar el funcionamiento de conformidad a los objetivos estratégicos de la institución.

Las realidades que imponen los cambios sociales obligan a revisar, actualizar, capacitar y modernizar la planta de personal de la Alcaldía así como sus sistemas de información, procesos y trámites, en busca de mejores prácticas y mayor efectividad para asegurar buenos resultados en la gestión pública municipal; por lo tanto, se propone modernizar la estructura de la institución según la gestión de las direcciones de áreas en aras de permitir una gestión más eficaz y eficiente.



Elaboración de un plan para la administración de riesgos que incluya los procesos de identificación y valoración y se haga la verificación de los controles desarrollados a partir de la valoración de los mismos, lo cual permitirá a la Alcaldía como institución pública anticiparse a los riesgos y prevenir en lugar de corregir.

Adecuar las normas vigentes dentro de la institución, respecto a las funciones y características de la información, considerando los atributos de integridad, oportunidad, actualización, exactitud, accesibilidad, certidumbre, racionalidad y objetividad.

Crear una oficina de tecnología de la información que diseñe, desarrolle, implante, capacite y mantenga los sistemas de información que sirvan de apoyo a las actividades operativas y de gestión de la institución, así como de los sistemas transversales a su cargo, así como formular y proponer políticas y normas de seguridad informática, e implementar soluciones de protección de las redes, equipos y sistemas de información, en concordancia con las políticas de seguridad establecidas.

Creación e implementación de políticas y procedimientos de archivos de la información de la para asegurar que los documentos, producidos y recibidos por la institución en ejercicio de sus atribuciones, sean creados y resguardados de manera organizada y controlada, reconociendo el compromiso de adoptar las mejores prácticas para la adecuada gestión de sus documentos e información, como elemento fundamental para la toma de decisiones, bajo parámetros técnicos de trámite, gestión, organización, conservación y disposición final de los mismos, que permitan satisfacer de manera eficiente las necesidades informativas internas y externas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

Como resultado del estudio Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa del departamento de León en el periodo 2020- 2022, se desprenden las siguientes conclusiones:

- Existencia de procedimientos de Control Interno desarrollados de acuerdo a las leyes vigentes en materia de municipalismo, contemplados en la Ley de Municipios con reformas incorporadas, Ley 40, 261, y 792, Ley de Municipios, Ley 801, Ley de Contrataciones Administrativas Municipales, Ley 466, Ley de Tránsito Municipal, Ley 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal, Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, algunas Normativas contenidas en las Normas Técnicas de Control Interno, regido por la Contraloría General de la República de Nicaragua, entre otras leyes de orden constitucional, ordinarias y especiales.
- Se cuenta con un marco legal y normativo que debería facilitar a todas las direcciones y unidades de trabajo todos los elementos técnicos y jurídicos suficientes y necesarios para implementar y desarrollar la aplicación de las normas técnicas de control interno con eficiencia y eficacia que permitan una buena gestión institucional.
- De la información recopilada, se evidenció que la Alcaldía de Achuapa cuenta todavía con debilidades en la elaboración, actualización y aplicación de los instrumentos y procedimientos normativos de control interno, los cuales se tienen que diseñar de tal forma que mantengan una estrecha relación entre los objetivos de la institución y su estructura organizacional y de conformidad a los componentes del control interno.

- La situación actual del quehacer institucional de la Alcaldía de Achuapa necesita mayor esfuerzo y un gran apoyo por impulsar e implementar a cabalidad los controles internos, así mismo el equipo de gobierno con el equipo de dirección como personas encargadas de aplicar los procedimientos e instrumentos tienen el desafío de cara a los próximos tres años, hacer un cambio de actitud en cuanto a la cultura organizacional y de generar conciencia en personal, como servidores públicos que son, del valor agregado que tiene una eficiente gestión pública municipal.
- A través de la aplicación del cuestionario, se logró evidenciar que a pesar que la institución tiene un marco de actuación, en cuanto a organigrama funcional, estructura organizativa, manual de organización y funciones y ubicación del personal en sus respectivas áreas de trabajo, existen fuertes debilidades y deficiencias dado que todavía no existe la cultura organizacional en cuanto al cambio de actitud para que el personal asuma roles, funciones y sistemas de trabajo con responsabilidad y compromiso en aras de brindar un mejor desempeño dentro de la institución y prestar un mejor servicio a la población de cara a una mejor gestión institucional.
- La evaluación al desempeño laboral debe medir el cumplimiento de cada servidor público, en aras de realizar promociones del personal, conceder reconocimientos, determinar permanencia en el puesto de trabajo o mejorarlos salarios en aras de tener servidores públicos satisfechos con su puesto de trabajo para que manifiesten una mejor actitud para ayudar, socializar y cumplir con las normativas de la institución, así como con las políticas de trabajo emanadas.
- En lo que corresponde a las medidas disciplinarias dentro del entorno de control es oportuno mencionar que aunque existe un reglamento Interno de Funcionamiento de la

institución, se carece de aplicación de las normas y procedimientos que determinan los deberes y derechos provenientes de las regulaciones de trabajo entre el personal que labora y los altos funcionarios.

- Los servidores públicos subordinados no están sensibilizados a cerca de la importancia del control interno para su gestión y persiste la visión de ejecución de las normas solamente por acatamiento de orientaciones, de ahí que la tarea a la cual se le presta mayor atención es la aplicación de herramientas de control interno que ponen énfasis en tareas puntuales y no trasciende a la evaluación integral del control interno con parte de una buena gestión.
- El proceso de la análisis de los riesgos es un componente con muchas debilidades e incluso se desarrolla de manera deficiente, pues se encontró que, a pesar que la institución tiene definida su misión, visión y objetivos estratégicos, en el personal persiste una visión de ejecución de control interno como un fin y no como un medio por lo que las acciones que se desarrollan en la institución están dirigidas a evidenciar el cumplimiento de leyes y normas y no se visualiza como un mecanismo para la gestión, lo cual muestra que el personal no ha adquirido conciencia en relación al cumplimiento de las NTCI.
- Igualmente, se puede afirmar, que debido a la inexistencia de mecanismos de control para identificar, analizar, registrar, cuantificar y tratar los riesgos, es un síntoma de deficiencia, pues la correcta identificación y evaluación de los riesgos es un elemento fundamental para la gestión de la institución. La gestión de riesgos para la institución Alcaldía de Achuapa debe ser un proceso estructurado, coherente y continuo que permita o afecte el logro de los objetivos.
- Las principales debilidades en cuanto a la definición de los riesgos y a la implementación y seguimiento de la matriz de riesgos, son la poca claridad al respecto del tema por parte

del personal subordinado y por ende, no están vinculados con la planificación y con las actividades de control que se ejecutan.

- Las propuestas de alternativas de solución a las debilidades encontradas y planteadas en este trabajo investigativo constituyen las líneas de acción estratégicas importantes para fortalecer la aplicación y funcionamiento de las normas técnicas de control interno a fin de mejorar la gestión institucional en la Alcaldía de Achuapa, haciendo que estas se lleven a cabo a través de la operación de todos los elementos técnicos y jurídicos que proporcionan las normas.
- Las propuestas de solución tienden a fortalecer los controles internos mediante procesos primordiales como la evaluación periódica del desempeño laboral, capacitación, el fortalecimiento de la ética institucional, la elaboración de un plan para la administración de riesgos, la creación e implementación de políticas y procedimientos de archivos de la información, la elaboración e implementación de un plan para la generación de sistemas de información y la implementación de un plan de supervisión y monitoreo a las deficiencias del control interno.

## **7.2. Recomendaciones**

Como resultado del estudio Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa del departamento de León en el periodo 2020- 2022 se recomienda lo siguiente:

- Integrar a todo el personal de la institución en los procesos de capacitación para el conocimiento y fortalecimiento de marco legal y normativo así como de las directrices de trabajo en materia de municipalismo con estrategias novedosas y participativas que permitan la incorporación de los conceptos del control interno a la gestión institucional municipal.

- Consolidar todas las prácticas, políticas y mecanismos de trabajo que apunten a fortalecer todos los elementos del control interno como base para el desarrollo de una buena gestión municipal.
- Se recomienda organizar un equipo de trabajo conformado por miembros del gobierno municipal, directores de áreas y responsables de unidades de trabajo a fin de planificar, diseñar, formular y llevar a aprobación al seno del Concejo Municipal, como máxima autoridad normativa; los instrumentos y procedimientos normativos de control internos pendientes de implementar por componente del sistema de control interno como parte del marco regulatorio.
- La institución de la Alcaldía de Achuapa tiene que diseñar una estructura organizativa que esté alineada con los objetivos y que incluya una adecuada asignación de responsabilidades para planificar, organizar, dirigir, controlar las operaciones, cumplir con los objetivos estratégicos de la institución, garantizar la eficiencia, efectividad, eficacia y productividad de los procedimientos, obtener confiabilidad y oportunidad de la información y cumplir con las leyes, reglamentos, decretos, ordenanzas, resoluciones administrativas y otras regulaciones en materia de fortalecer los controles internos.
- Es recomendable que la Alcaldía de Achuapa elabore un mapeo de procesos y un mapeo de riesgos a fin de hacer una vinculación entre cada uno de ellos, a fin de tener una visión clara, a fin de identificar y prever las actividades o procesos sujetos a riesgo, a los cuales la institución está expuesta.
- Desarrollar procesos de capacitación y sensibilización acordes con los riesgos institucionales basados en los distintos sistemas de información, comunicación, supervisión y

monitoreo que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia.

- Es recomendable, elaborar auto auditorías a priori a las auditorías externas emanadas de la Contraloría General de la República basadas en evaluación de riesgos, considerando la revisión periódica de cada una de las unidades de trabajo subordinadas a las distintas direcciones de áreas de la institución.
  
- Con fundamento en la Ley No. 681, Título VI de la “Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado”, el Art. 103 establece en el segundo párrafo, inciso 4) y 5) respectivamente que la Máxima Autoridad y Titulares de cada Entidad y Organismo tiene que cumplir con los deberes de: “Asegurar la implantación, funcionamiento y actualización de los sistemas de administración y de control interno; y Cumplir y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias, normas y demás disposiciones expedidas por la Contraloría General de la República o por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público”, se recomienda retomar las nueve propuestas que han sido planteadas como alternativas o mecanismos de solución a las debilidades encontradas en la institución a fin de mejorar y fortalecer la implementación y aplicación de las NTCI para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa del departamento de León en el periodo 2020- 2022.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.

Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: INtroducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial EPISTEME ,CA.

Bavaresco, A. M. (2013). *Proceso metodológico de la investigación*. Maracaibo, Venezuela: Imprenta Internacional, C.A.

Cabrera, C., & Ortega, A. (2013). La efectividad del control interno de las empresas de transporte urbano Transdiaz y Sodetrans S.A.S. De la ciudad de Barranquilla 2013-2. *Dialnet* , 96-104.

Capote, G. (2001). *El control interno y el control*. Cuba: Editorial Universitaria.

Contraloría General de la República. (2015). *Normas Técnicas de Control Interno*. Managua, Nicaragua: La Gaceta, Diario Oficial.

Contraloría General de la República, (2017). *Informe de auditoría financiera y de cumplimiento al informe de cierre de ingresos y egresos, por el año finalizado al 31 de diciembre del 2016*. Managua: Contraloría General de la República.

Cooper, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. Neva York: Díaz de Santos S.A.

Coopers and Lybrand, S. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno: Informe COSO*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Estupiñan, R. (2006). *Control interno y Fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Estupiñán, R. (2015). *Control Interno y Fraudes: Análisis de informes COSO I,II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y control . IICO.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Ladino, E. (2009). *Control interno: Informe COSO*. Santa Fe: El Cid Editor.



Ley 376. Ley de Régimen Presupuestario Municipal. (13 de Mayo de 2013). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Ley 40. Ley de Municipios de Nicaragua. (14 de Enero de 2013). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Ley 438. Ley de Probidad de los Servidores Públicos. (07 de Agosto de 2002). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Ley 455. Plan de Arbitrios Municipal. (31 de Julio de 1989). La Gaceta, Diario Municipal. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Ley 466. Ley de Transferencias Presupuestarias a los municipios de Nicaragua. (20 de Agosto de 2003). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Ley 476. Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa. (11 de Diciembre de 2003). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

Ley 550. Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario. (22 de Noviembre de 2005). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional.

Ley 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del sistema de Control Interno de la Administración Pública y Fiscalización de los Bienes y Recursos del Estado. (26 de Marzo de 2009). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de Nicaragua.

Ley 801. Ley de Contrataciones Administrativas Municipales. (09 de Octubre de 2012). La Gaceta, Diario Oficial. Managua, Nicaragua: Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

MacMillan, J., & Sally, S. (2005). *Investigación educativa*. Madrid: Editorial Pearson Educación.

Martínez, M. (2016). *análisis del control interno y su aplicación en la dirección de proyectos de la Alcaldía de Matagalpa (ALMAT), Primer Semestre del 2015*. Matagalpa: UNAN FAREM Matagalpa.

Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. 2011. *Observatorio Laboral Revista Venezolana 22*

Plan Estratégico Institucional de la Alcaldía de Achuapa. (03 de Enero de 2017). Alcaldía Municipal de Achuapa. Achuapa, Nicaragua.

Santillana, J. R. (2003). *Sistemas de Control Interno*. Mexico: International Thonsom Editores.

Santinalla, J. (2015). *Sistemas de Controles Internos*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa.

Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar. Recurso metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Argentina: Editorial Brujas.

## ANEXOS

### Anexo N° 1

#### Operacionalización de variables

Tema de tesis:Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022.						
Problema: ¿En qué medida la propuesta de soluciones de mejoras en cuanto a la aplicación del control interno fortalece la gestión institucional en la Alcaldía de Achuapa?						
Objetivo general: Proponer soluciones de mejoras para fortalecer la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa en el periodo 2020- 2022.						
Objetivo específico	Variable	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento	Dirigido a
Identificar las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) existentes y aplicadas en el quehacer institucional de la Alcaldía de Achuapa	Normas de control interno	Definen el nivel mínimo de calidad o marco general requerido para el Control Interno del Sector Público y proveen las bases para que los Sistemas de Administración (SA) puedan ser evaluados. Mediante la correcta aplicación de las Normas se alcanzan los objetivos del Control Interno.	Quehacer institucional	Estructura del control interno	Guía de revisión de documentos  Entrevista	Directores de áreas y responsables de unidades

Fuente: Tabla elaborada por la investigadora

Tema de tesis: Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022.						
Problema: ¿En qué medida la propuesta de soluciones de mejoras en cuanto a la aplicación del control interno fortalece la gestión institucional en la Alcaldía de Achuapa?						
Objetivo general: Proponer soluciones de mejoras para fortalecer la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa en el periodo 2020- 2022.						
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dirigido a</b>
Determinar la situación actual y los factores que limitan la aplicación de las normas técnicas de control interno en la alcaldía de Achuapa y su incidencia en la buena gestión municipal.	Control interno	Se define como un proceso que ejecuta el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos”. Este nuevo concepto, fue considerado dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones. b) Fiabilidad de la información financiera. c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables	Situación actual	Estructura organizativa  Normas y procedimientos  Marco jurídico Normativas vigente	Entrevista con cuestionario estructurado	Directores de áreas y responsables de unidades

Tema de tesis: Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022.

Problema: ¿En qué medida la propuesta de soluciones de mejoras en cuanto a la aplicación del control interno fortalece la gestión institucional en la Alcaldía de Achuapa?

Objetivo general: Proponer soluciones de mejoras para fortalecer la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa en el periodo 2020- 2022.

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dirigido a</b>
Analizar los riesgos a los que se expone la institución en el no cumplimiento de la aplicación de los controles internosa fin de prevenir daños y deficiencias en el funcionamiento de la institución.	Análisis de riesgos	El análisis de los riesgos es el proceso mediante el cual se determinan cuáles son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto sobre las acciones o actividades que ejecuta la institución, por lo tanto, deben ser gestionados con especial atención.	Prevenir daños y deficiencias	Visión, misión y objetivos de la institución  Mecanismos de administración de riesgos  Componentes del control interno	Entrevista con cuestionario estructurado	Directores de áreas y responsables de unidades

Tema de tesis: Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022.						
Problema: ¿En qué medida la propuesta de soluciones de mejoras en cuanto a la aplicación del control interno fortalece la gestión institucional en la Alcaldía de Achuapa?						
Objetivo general: Proponer soluciones de mejoras para fortalecer la implementación y aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa en el periodo 2020- 2022.						
<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Dirigido a</b>
Proponer alternativas de solución a las debilidades encontradas en la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) de la Alcaldía Municipal de Achuapa que coadyuven a administrar eficientemente los recursos	Alternativas de solución a las debilidades encontradas	Son propuestas de mejoras de forma oportuna y adecuada para la implementación y aplicación de las normas de control interno a fin de lograr los objetivos propuestos de la institución.	Coadyuvar a administrar eficientemente los recursos humanos y financieros	Visión, misión y objetivos de la institución  Mecanismos de administración de riesgos  Componentes del control interno	Entrevista con cuestionario estructurado	Directores de áreas y responsables de unidades

humanos financieros	y						
------------------------	---	--	--	--	--	--	--

Fuente: Tabla elaborada por la investigadora

## Anexo N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – LEÓN



### GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL

La presente técnica tiene como propósito recopilar información de importancia relacionados a las normativas de control interno elaboradas, aprobadas, implementadas y pendientes, las cuales están vinculadas con el tema de investigación **“Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa del departamento de León en el periodo 2018-2022”**

N°	Documento/Normativas	Condición actual				
		Elaborada	Aprobada	implementada	Pendiente	Observaciones
1	Manual de Normativas y Procedimientos de Recursos Humanos (Selección, Inducción, Rotación, y promoción del personal)					
2	Reglamento Interno de Funcionamiento					
3	Normativa de Evaluación al desempeño laboral					

---

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022

Maestrante: Emérita del Pilar Zamora Rivera



4	Código de Ética /conducta					
5	Metodología para la evaluación al código de conducta y Ética					
6	Plan de Carrera de los Servidores Públicos					
7	Manual de organización y funciones					
8	Descripción de puestos de Trabajo					
9	Manuales de procedimientos administrativos por cada unidad Organizativa de la Entidad					
10	Procedimiento para el control de asistencia dl personal.					
11	Manual de procedimientos financieros					
12	Verificaciones de los recursos versus los registros contables (arqueo de caja, inventario de almacén, etc)					
13	Expedientes de personal actualizado					
14	Programas/Planes de entrenamiento y capacitación continua					
15	Política Salarial					
16	Normas de Seguridad Informática					
17	Manuales Técnicos de los Sistemas					

	Informáticos					
18	Manual Operativo de Aprovechamiento y Seguridad en recursos de tecnología					
19	Normativa de Archivo Central					
20	Normativa de Seguridad e Higiene Ocupacional Institucional					
21	Póliza de Seguros de Bienes					
22	Normativa de Activo Fijo					
23	Estudios de Impacto Ambiental					
24	Normativa para Transferencia de Bienes					
25	Contratos firmados para Transferencias Electrónicas					
26	Manual de procedimientos: control y resguardo de documentación de Proyectos.					
27	Normativa administrativa para el desarrollo de la modalidad procedimental de compras por cotización de la Alcaldía de Achuapa					
28	Normativa administrativa para la administración de contratos Alcaldía de Achuapa					

---

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022

Maestrante: Emérita del Pilar Zamora Rivera

29	Normativa administrativa para la elaboración de términos de referencia Alcaldía de Achuapa					
30	Manual de organización y funciones del área de adquisiciones Alcaldía de Achuapa					
31	para el desarrollo de contrataciones simplificadas Alcaldía de Achuapa					
32	Normativa administrativa del Comité de Evaluación					
33	Normativa administrativa para el desarrollo de la modalidad procedimental de licitación Alcaldía de Achuapa					
34	Normativa Administrativa del Comité Técnico de Compras					
35	Normativa Administrativa Expedientes de Contratación					
36	Normativa Administrativa de Especificaciones Técnicas					
37	Normativa Administrativa de Planificación y Programación de contrataciones					

---

Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa, del departamento de León en el periodo 2020-2022

Maestrante: Emérita del Pilar Zamora Rivera

38	Metodología para la elaboración de planes estratégicos y operativos					
39	Metodología para identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos, diseño de matriz de riesgo.					
40	Manual de información y comunicación/Normativa d correspondencia interna y externa.					
41	Evaluaciones de unidades de Auditoría Interna, Externa, Funcionales inter áreas.					
42	Auto evaluación del control interno/Certificaciones semestrales SIIRCI-Fase II					
43	Procedimiento de supervisión y monitoreo a las deficiencias de control interno, para realizar las acciones correctivas, emanadas de las Actas del Comité de Auditoría y Finanzas					

### Anexo N° 3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN – LEON



### ENCUESTA

La presente técnica tiene como propósito recopilar información de importancia relacionados con el tema de investigación **“Fortalecimiento de la aplicación de las normas técnicas de control interno para la buena gestión institucional en la alcaldía de Achuapa del departamento de León en el periodo 2018-2022”**. Al respecto se le pide que en las preguntas que tenga a bien elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (x) con las opción que considere apropiada, se le recuerda que está técnica es anónima, se agradece su participación.

Item	Preguntas	SI	NO	No sabe	Justifique
	<b>Estructura Organizativa de la Alcaldía de Achuapa Entorno de control</b>				
1	¿Conoce usted el organigrama funcional estructural de la municipalidad?				
2	Conoce usted que la institución tiene diseñada una estructura organizativa que esté alineada con los objetivos y que incluye una adecuada asignación de responsabilidades?				
3	¿Sabe usted si la Alcaldía tiene manual de Organización y Funciones?				

4	Conoce usted su ubicación dentro de un área y sus funciones de acuerdo al manual de organización y funciones?				
5	¿Existe rotación de personal en áreas y funciones claves?				
6	¿Se realizan procedimientos para establecer y evaluar el desempeño de los Servidores Públicos y grupos de trabajo, en función de los estándares esperados de la Entidad?				
7	¿Se mide el desempeño del personal en relación al cumplimiento de los objetivos y demostración de conductas esperadas?				
8	¿Se adoptan medidas disciplinarias rigurosas conforme a las normas y políticas de la Entidad?				
9	¿Existe personal de alto nivel que informa periódicamente sobre los procesos y actividades de programas y proyectos, con el objetivo de mantenerlos actualizados y corregir eventualmente malas prácticas?				
	<b>Normas y procedimientos</b>				
10	¿Conoce usted que son normas técnicas de control interno?				
11	¿Se aplica el control interno en la municipalidad?				
12	¿En la Entidad existen documentos referidos a la Estructura de Control Interno, disponibles y al alcance de todos los Servidores Públicos?				
13	¿Las normas de control interno existentes fueron actualizadas y aprobadas por la máxima autoridad normativa?				
14	¿Conoce usted si existen normativas pendientes de elaborar y aprobar para el ejercicio del control interno? cuáles?				
15	¿En su opinión, existe interés de la máxima autoridad y de las Direcciones de Áreas de la municipalidad de aplicar los controles internos en la institución?				
16	¿Considera usted que las normas técnicas de control interno son importantes y ayudan en la buena gestión institucional?				
17	¿Existen indicadores y criterios para la medición de la gestión?				
	<b>Normativas vigentes</b>				

18	¿Se aplica la normatividad legal vigente en la gestión Municipal?				
19	¿Cree usted que la ejecución de las acciones de Control Interno intuye el cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de las políticas y planes de acción realizados por la institución?				
20	Conoce usted si la institución practica actividades de prevención y monitoreo del de control interno con base a las normativas vigentes?				
	<b>Evaluación de riesgos</b>				
21	¿La institución cuenta con misión, visión y objetivos estratégicos que permiten la buena gestión institucional y se dan a conocer al personal para el cumplimiento de sus metas?				
22	¿Existen mecanismos de control para identificar, analizar, cuantificar y tratar los riesgos en la institución?				
23	¿Considera usted que la no aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno supone riesgos?				
24	¿Cree usted que la evaluación de riesgos permite identificar a tiempo los errores comunes en cada área de la Institución?				
25	Conoce usted si se han establecido posibles acciones para administrar los riesgos?				
	<b>Información y comunicación</b>				
26	¿Las actividades de control interno contienen métodos de comunicación que permitan intercambiar información para desarrollar controles en la ejecución de acciones de la gestión institucional?				
27	¿Sabe usted si la comunicación en la municipalidad por parte de la máxima autoridad y gerencia es eficaz y multidireccional?				
28	¿Sabe usted si están definidos los tipos de reporte que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?				
29	¿La Alcaldía cuenta con mecanismos de comunicación para llegar a las partes interesadas?				
30	¿Los medios de comunicación utilizados por la entidad influyen sobre el clima organizacional?				
31	¿Los mecanismos de comunicación contribuyen a la				

	retroalimentación para el mejoramiento continuo?				
	<b>Supervisión y monitoreo</b>				
32	¿En la gestión municipal existe rutina permanente al seguimiento y evaluación del desempeño, a las Actividades de Control y al cumplimiento de la normativa en práctica, con el objetivo de detectar desvíos y acciones rápidamente?				
33	¿Se supervisa que los componentes del Control Interno estén presentes y funcionando?				
34	¿Se realiza evaluaciones objetivas con el fin de monitorear cada una de las operaciones de la institución?				
35	¿Existen instrumentos de medición para detectar ineficiencia, desorden, despilfarro y abuso?				
36	¿La institución evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables?				
37	¿La Máxima Autoridad solicita información sobre el diseño, desarrollo, implementación y funcionamiento de las Actividades de Control en las áreas con mayor nivel de riesgo?				
38	Se realizan las evaluaciones de resultados de auditoría externa practicada por las Contraloría General de la República?				

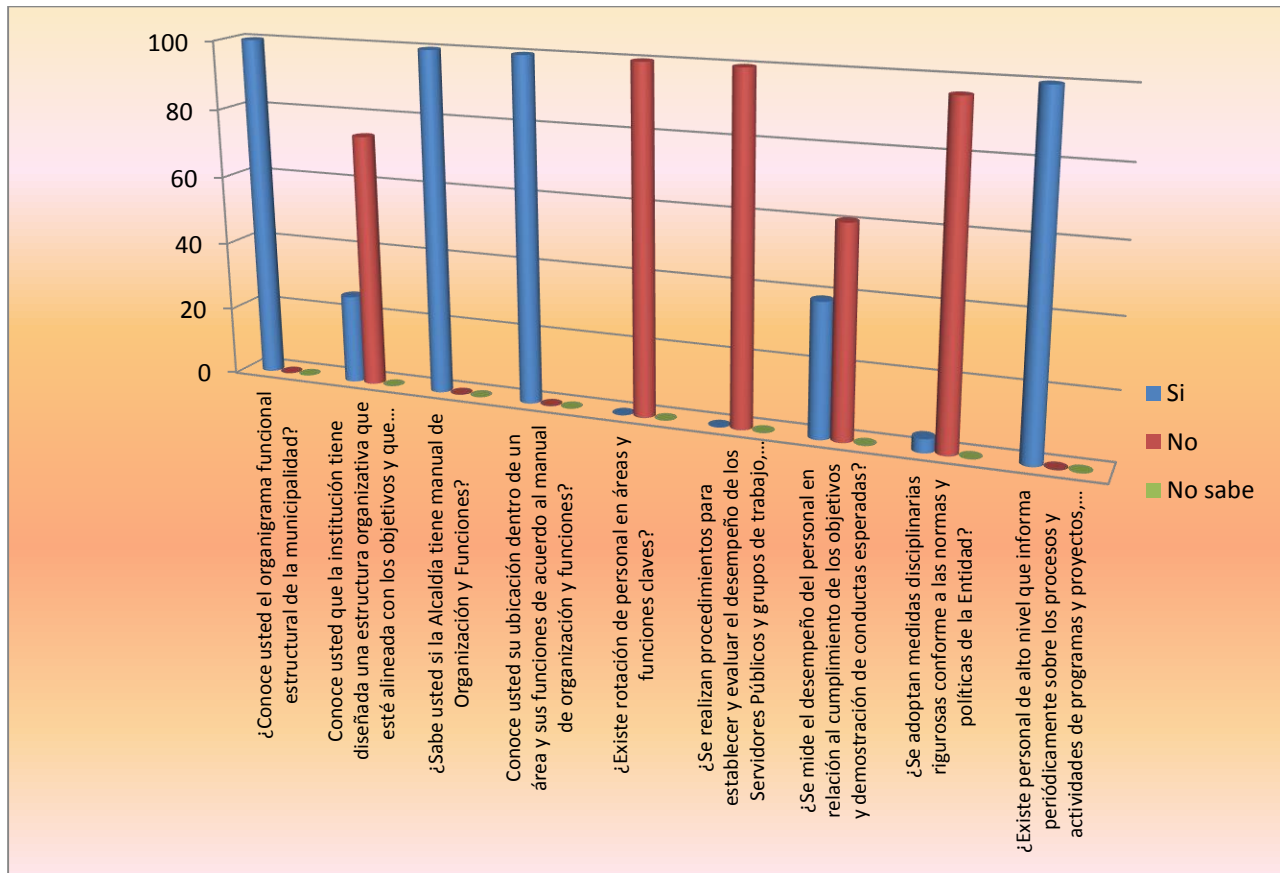


## Anexo N° 4

Gráficos de porcentajes por alternativa de respuesta en cada tabla de resultados.

### Gráfico N° 1

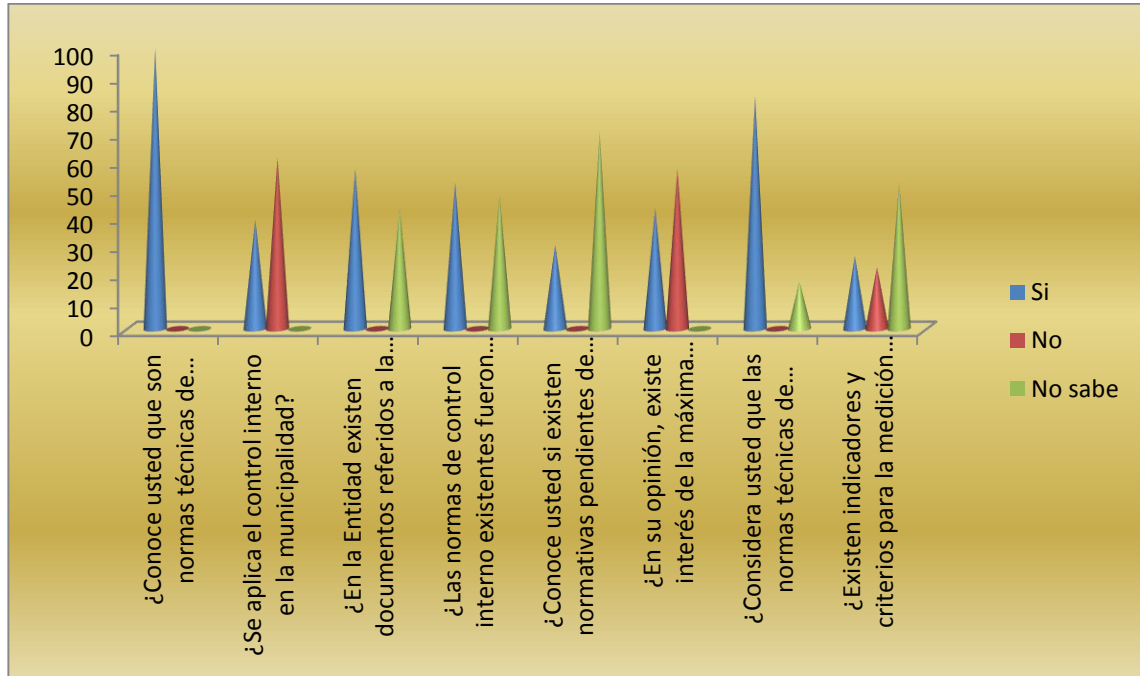
Estructura organizativa de la Alcaldía de Achuapa en el entorno de control



Fuente: Elaboración de la investigadora con datos Tabla N°2

Grafico N° 2

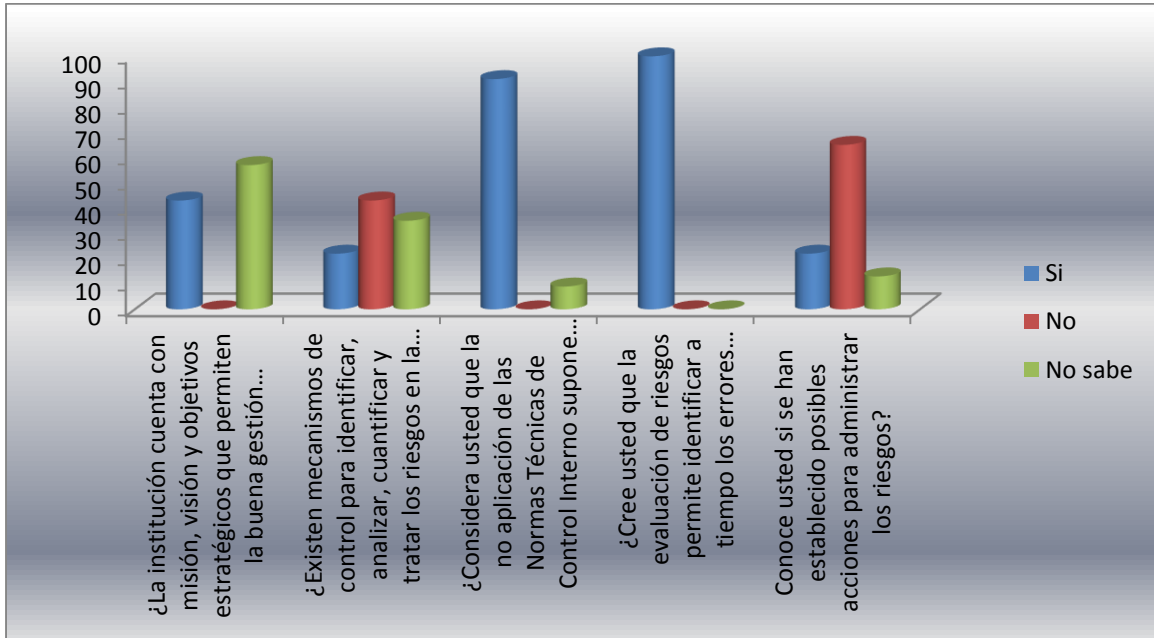
Normas y procedimientos – ambiente de control



Fuente: Elaboración de la investigadora con datos Tabla N°3

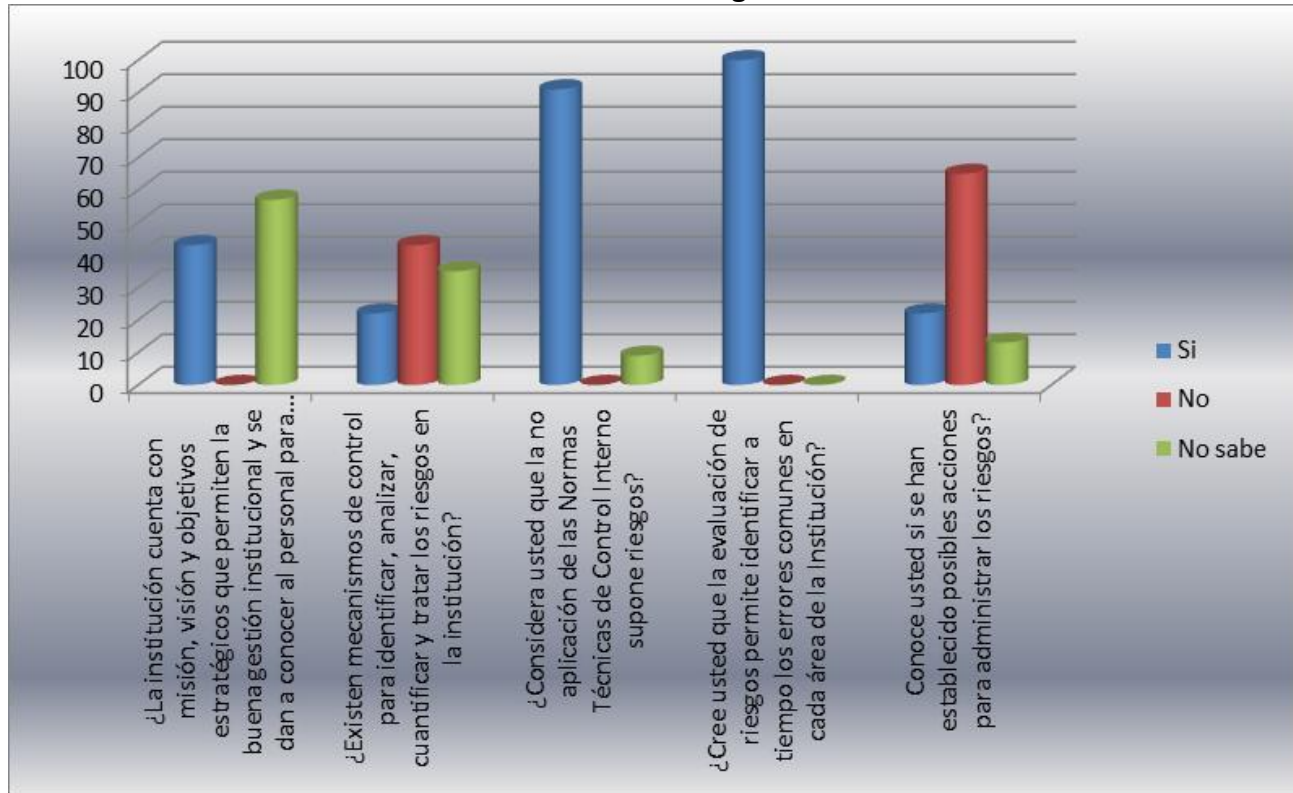
Grafico N° 3

Aplicación de normativas vigentes



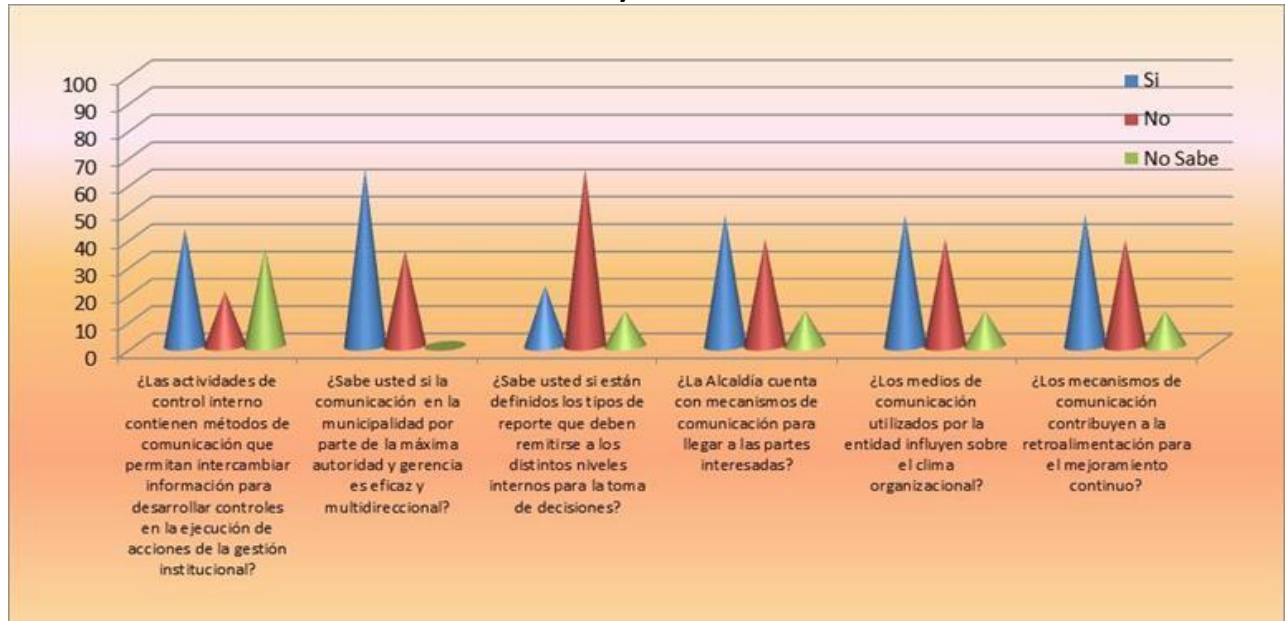
Fuente: Elaboración de la investigadora con datos Tabla N°4

**Grafico N° 4**  
**Evaluación de riesgos**



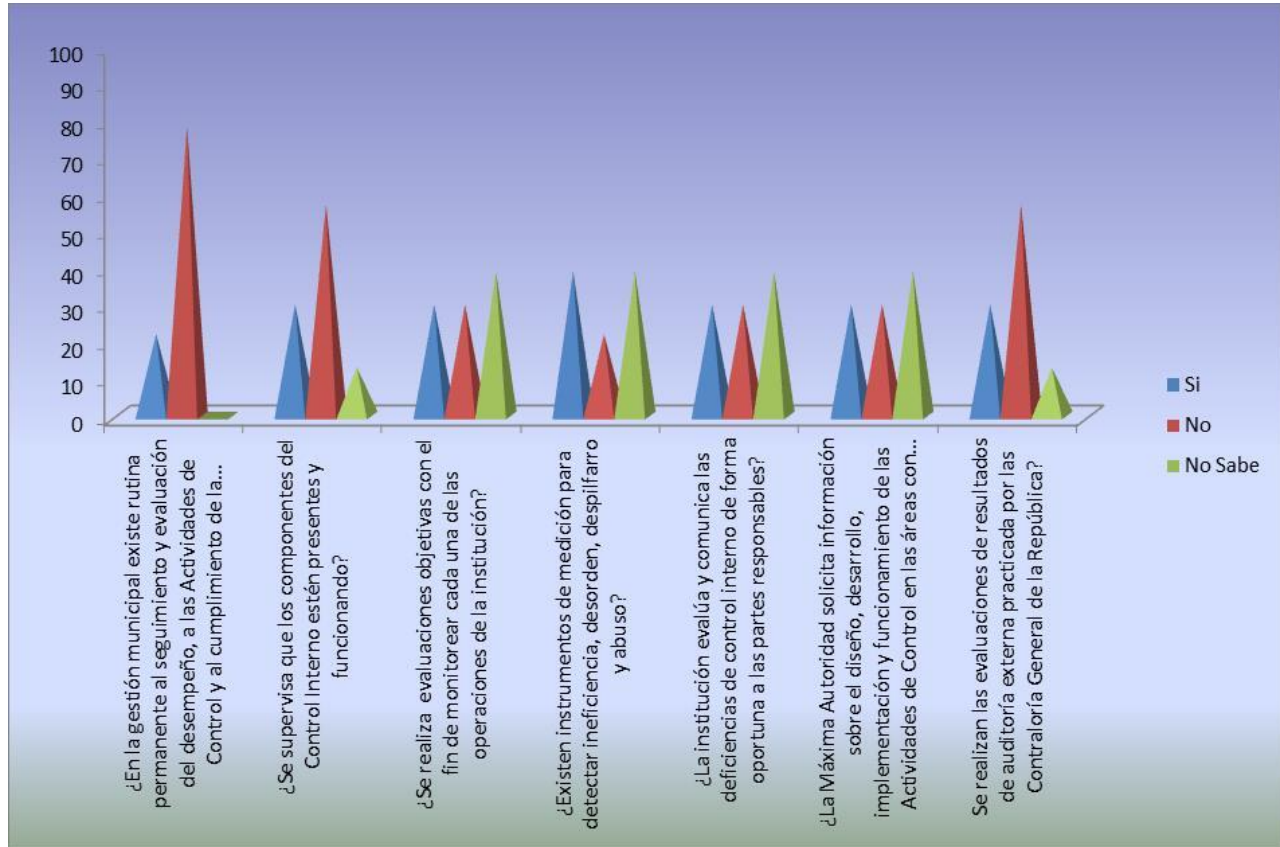
Fuente: Elaboración de la investigadora con datos Tabla N°5

**Grafico N° 5**  
**Información y comunicación**



Fuente: Elaboración de la investigadora con datos Tabla N°6

**Grafico N° 6**  
**Supervisión y monitoreo**



Fuente: Elaboración de la investigadora con datos Tabla N°7