

Departamento de Posgrado y Educación Continua

Diseño del perfil y las funciones del cargo de responsable de control interno para la mejora de los procesos organizacionales en la empresa constructora (ECONS – 3), municipio de Managua, Managua

Tesis para optar al título de Máster en Gestión Empresarial

Elaborado por:

Lic. Lesly Carolina
Navarrete Mendoza

Lic. Heydi Waleska
Bolainez Ulloa

Tutor:

Lic. Fernando José
Zeledón Lara M.Sc.

AGRADECIMIENTO:

En primer lugar, deseo agradecer a Dios por su infinita misericordia y darme la fuerza y energía para finalizar con éxito los estudios de la maestría en referencia.

A su vez deseo agradecer a mi familia por ser la mayor motivación en poder finalizar este programa de estudio, y ser la razón de mi superación personal. En especial a mis hijos Jimmy Torrez y Harold Miranda, mamá los ama, y este logro se los dedico a ustedes.

A la empresa COERCO por su apoyo incondicional para poder alcanzar este nuevo grado académico, los cuales, como parte de sus programas de desarrollo al personal, me han beneficiado al ser protagonista de este programa de maestría, sin el cual nada de esto hubiera sido posible.

A mis compañeros de clases, por permitirme crecer juntos, afrontando como equipo colaborativo, los diferentes desafíos que el programa de maestría ha requerido a lo largo del plazo de realizando, a todos ellos muchas gracias por acompañarme en este caminar.

Al cuerpo docente y personal administrativo de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) por su amable atención y dedicación durante el período de clases.

Heydi Waleska Bolainez Ulloa

AGRADECIMIENTO:

Para comenzar, quiero expresar mi gratitud a todos aquellos que contribuyeron de alguna manera en la finalización de esta tesis de maestría, brindando su asistencia, consejo y su generosidad desinteresada, fueron un pilar fundamental para cumplir el objetivo.

Por motivo de su apoyo, agradezco a ECONS-3 por apoyar el desarrollo de esta investigación, proporcionando el acceso a las instalaciones, acceso al personal y los recursos documentales de todos los niveles. A nuestro tutor de tesis, por ser exigente, guiar nuestros estudios y persistir de manera extraordinaria.

A causa de su dedicación y por todo su amor brindado hacía mí, honro la memoria de mi madre, sus oraciones no volvieron vacías, hay una bendición de Dios para mí vida. Esta victoria también es de ella.

Pero ante todo agradezco a mi Padre Celestial por todas y cada una de sus bendiciones, por todos los procesos por los que me ha permitido pasar; en él, todo tiene sentido.

Para mis amigos y familia, gracias por acompañarme haciendo camino al andar, por su apoyo y por su comprensión en todos esos momentos de estrés y trabajo.

Al final y no porque sea menos importante, también estaré eternamente agradecida a una persona muy especial para mi (me reservo su nombre) que me permitió ingresar a ese programa de maestría. Su fe en mí, y su disposición de respaldar mi aprendizaje han hecho la mejor inversión que permitirá cambiar mi vida.

Lesly Carolina Navarrete Mendoza

DEDICATORIA:

A, Dios, mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Gracias por darme la sabiduría, la paciencia y la perseverancia para llegar hasta aquí. En los momentos de incertidumbres, fuiste mi luz; en los de cansancio, mi descanso. Esta meta alcanzada es testimonio de tu fidelidad y amor inagotable.

A mis amados hijos, Jimmy Torrez y Harold Miranda, quienes son mi mayor inspiración y motivo de lucha diaria. Su amor, alegría y presencia en mi vida me impulsan a ser mejor cada día, y a demostrarles que, con esfuerzo, fe y perseverancia, todo es posible.

Y con especial gratitud, dedico esta tesis a la empresa COERCO, por brindarme el privilegio de continuar mi formación académica. Gracias por creer en el potencial de sus trabajadores, por invertir en nuestro desarrollo profesional y por ser una organización que valora el crecimiento integral de su equipo humano. Este logro es también el fruto del respaldo y compromiso que ustedes me han brindado.

Heydi Waleska Bolainez Ulloa

DEDICATORIA:

Dedico esta tesis a mi Padre Celestial, fuente de vida, fortaleza y propósito, por sostenerme en los momentos más complejos y por acompañarme con gracia en cada paso de este recorrido.

A la memoria eterna de mi amada madre, esta meta también es suya. A mi hija y amigos, por su apoyo incondicional, su paciencia ante mis ausencias, y por sostenerme emocionalmente en medio del esfuerzo académico.

A una persona muy especial, que (omitiremos nombre) por su generosidad, fe y confianza en mis capacidades, hizo posible que ingresara a este programa de maestría. Su respaldo representa una semilla sembrada que hoy florece en esta meta alcanzada. Y a todos los que creyeron en mí, cuando yo dudaba, esta dedicatoria también es para ustedes.

Lesly Carolina Navarrete Mendoza

RESUMEN:

El presente estudio sobre “Diseño del Perfil y las Funciones del Cargo de Responsable de Control Interno para la Mejora de los Procesos Organizacionales en la Empresa Constructora (ECONS – 3), Municipio de Managua, Managua”, tiene el propósito de asegurar que los recursos estén protegidos, asegurar el cumplimiento de las normas internas, fortalecer la eficiencia, la eficacia de todas las operaciones y el uso de los recursos, salvaguardar los activos, asegurar la fiabilidad de la información, prevenir riesgos y corrupción, y mejorar la gestión institucional, en la cedes ubicadas en el municipio de Managua y en los departamentos de Estelí y Chontales.

El estudio en referencia plantea un modelo del cargo de Responsable de Control Interno apoyado en análisis del diagnóstico institucional, en las características de una institución que administra recursos del estado (NTCI - CGR 2015 y COSO ERM), junto con las mejores prácticas de ingeniería de procesos y gestión empresarial, cuyo perfil de las funciones sea completo tomando en cuenta las competencias técnicas y blandas requeridas, sumado a un conjunto de herramientas determinantes que permitan identificar, evaluar y mitigar los riesgos que pueden afectar a la institución, con el objetivo de optimizar la asignación de recursos, mejorar la comunicación y la coordinación entre las áreas, y aumentar la productividad.

La ECONS – 3 actualmente no cuenta dentro de su estructura organizacional con el cargo de Responsable de Control Interno que les permita establecer con claridad el control y seguimiento de las operaciones interna que permita establecer una secuencia clara y detallada

de los pasos que hay que realizar en cumplimiento de una actividad de manera segura y eficiente, minimizando riesgos y asegurando la calidad, eficiencia y productividad del trabajo.

La presente propuesta de Diseño y Perfil del Cargo de Responsable de Control Interno de ECONS – 3 consiste en desarrollar un “diagnostico” institucional que permita identificar y comprender la situación específica para poder actuar de forma adecuada, basado en el desarrollo de técnicas de investigación cuantitativa del mercado laboral basada en el desarrollo de una “Encuesta Cerrada” a la población objetivo consistente en veinte (20) empleados activos y un (1) ex empleado, así como el desarrollo de quince (15) “Entrevistas .a los tres (3) Gerentes, tres (3) Jefes Intermedios, nueve (9) Responsables de áreas.

Finalmente, el estudio propone la creación del cargo de Responsable de Control Interno, definiendo una línea de reporte directa a la Alta Dirección, con funciones de supervisión, monitoreo y coordinación transversal, orientadas a fortalecer el control institucional sin interferir en la gestión operativa de las áreas evaluadas.

La implementación del cargo de Responsable de Control Interno de ECONS – 3, tiene el propósito de mejorar el control de las operaciones, la eficiencia y la productividad, permitiendo mayor sostenibilidad institucional y mayor calidad y compromiso con el cliente. En un mercado de competencia perfecta que es crucial entender cómo funcionan los mercados eficientes, en donde existen una gran cantidad de compradores y vendedores, con homogeneidad de productos, precios justos, y asignación eficiente de recursos. ECONS – 3 no es la excepción.

Los hallazgos descubiertos mediante la investigación del mercado primario (encuestas y entrevista a la población objetivo – laboral de ECONS – 3), confirman que la realización del nombramiento contribuirá directamente a cerrar brechas funcionales, descentralizar el control interno, mejorando la rendición de cuentas y aumentando la competitividad de ECONS-3 en la industria de la construcción.

Palabras claves:

Control Interno.

Diagnóstico Institucional

Normas Técnicas de Control Interno.

Aumentar la Productividad.

Técnica de Investigación Cuantitativa.

Eficiencia

Calidad.

Competitividad.

Sostenibilidad.

ABSTRACT:

This study on “Design of the Profile and Functions of the Position of Head of Internal Control for the Improvement of Organizational Processes in the Construction Company (ECONS – 3), Municipality of Managua, Managua”, has the purpose of ensuring that resources are protected, ensuring compliance with internal standards, strengthening the efficiency, effectiveness of all operations and the use of resources, safeguarding assets, ensuring the reliability of information and preventing risks and corruption, and improve institutional management in the offices located in the municipality of Managua and in the departments of Estelí and Chontales.

The study in reference proposes a model of the position of Head of Internal Control supported by analysis of the institutional diagnosis, in the characteristics of an institution that manages state resources (NTCI - CGR 2015 and COSO ERM), together with the best practices of process engineering and business management, whose profile of functions is complete taking into account the required technical and soft skills, added to a set of determining tools that allow identifying, evaluating and mitigating the risks that may affect the institution, with the objective to optimize the allocation of resources, improve communication and coordination between areas, and increase productivity.

ECONS – 3 currently does not have within its organizational structure the position of Head of Internal Control that allows them to clearly establish the control and monitoring of internal operations that allows establishing a clear and detailed sequence of the steps that must be

carried out in compliance with an activity in a safe and efficient manner, minimizing risks and ensuring the quality, efficiency and productivity of work.

The present proposal for the Design and Profile of the Position of Head of Internal Control of ECONS – 3 consists of developing an institutional “diagnosis” that allows identifying and understanding the specific situation to be able to act appropriately, based on the development of quantitative research techniques of the labor market based on the development of a “Closed Survey” to the target population consisting of twenty (20) active employees and one (1) former employee, as well as the development of fifteen (15) “Interviews”. three (3) Managers, three (3) Middle Managers, nine (9) Area Managers.

Finally, the study proposes the creation of the position of Internal Control Officer, establishing a direct reporting line to top management, with independent oversight functions and transversal coordination across organizational areas, aimed at strengthening institutional control without assuming operational responsibilities.

The implementation of the position of Head of Internal Control of ECONS – 3, has the purpose of improving the control of operations, efficiency and productivity, allowing greater institutional sustainability and greater quality and commitment to the client. In a perfectly competitive market it is crucial to understand how efficient markets work, where there are a large number of buyers and sellers, with homogeneity of products, fair prices, and efficient allocation of resources. ECONS – 3 is no exception.

The findings discovered through primary market research (surveys and interviews with the target population – ECONS – 3 workforce), confirm that the completion of the appointment will directly contribute to closing functional gaps, decentralizing internal control, improving accountability and increasing the competitiveness of ECONS-3 in the construction industry

Keyword:

Internal Control.

Institutional Diagnosis.

Internal Control Technical Standards.

Increase Productivity.

Quantitative Research Technique.

Efficiency.

Quality.

Competitiveness.

Sustainability.

ÍNDICE GENERAL

Contenido:	Página #
AGRADECIMIENTO	1.
DEDICATORIA	3.
RESUMEN	5.
ABSTRACT	8.
INDICE GENERAL	11.
INDICE DE TABLAS	14.
INDICE DE FIGURAS	15.
Capítulo I: Planteamiento situacional	
1._ Introducción:	16.
2._ Antecedentes:	18.
3._ Planteamientos del Problema:	21.
4._ Objetivo General y Específicos:	22.
4.1._ Objetivo General:	23.
4.2._ Objetivos Específicos:	23.
5._ Justificación:	23.
5.1._ Limitantes y Riesgos:	24.
5.1.1._ Limitantes:	24.
5.1.2._ Riesgos:	26.
Capítulo II: Marco teórico:	
1._ Fundamentos del Control Interno:	27.

2._ Diseño de Perfiles de Cargo y Gestión por Competencias:	28.	
3._ Teoría Organizacional y Gestión Empresarial:	29.	
4._ Gestión de Riesgos en el Ámbito Organizacional:	30.	
5._ Estudios Previos y Buenas Prácticas:	31.	
Capítulo III: Diseño metodológico:		
1._ Área de Localización del Estudio:	32.	
2._ Tipo de Estudio según el Enfoque, Amplitud o Período:	34.	
3._ Población, Muestra:	35.	
3.1._ Tipo de Muestra y Muestreo:.....	36.	
3.2._ Técnicas e Instrumentos de la Investigación:.....	37.	
4._ Diseño:	38.	
4.1._ Recolección de Datos:.....	39.	
4.2._ Criterios de Calidad; Credibilidad, Confiabilidad:	40.	
5._ Operacionalización de Variables:	42.	
6._ Análisis de Datos:	44.	
Capítulo IV: Desarrollo del proyecto:		
1._ Estudio Técnico:	44.	
2._ Estudio Financiero:	45.	
3._ Estudio Social:	45.	
Capítulo V: Presentación y análisis de los principales hallazgos:		47.
Capítulo VI: Propuestas de solución:		51.
Capítulo VII: Conclusiones:		56.
Capítulo VIII: Recomendaciones:		56.
Capítulo IX: Referencias:		57.

Capítulo X: Aspectos administrativos

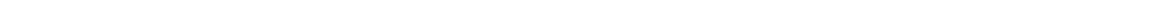
1._ Presupuesto:43.

2._ Cronograma:44.

Capítulo XI: Anexo

1._ Instrumentos de Recolección de Datos:45.

2._ Reporte de Validación de los Instrumentos de Recolección de Datos:48.



ÍNDICE DE TABLAS

Contenido:	Página #
Tabla No. 1.; Presupuesto de Gastos (Córdobas):	59.
Tabla No. 2.; Consolidado de las Encuestas Cerradas:	61.
Tabla No. 3.; Resumen de las Encuestas Cerradas:	64.
Tabla No. 4.; Resumen de las Entrevistas:	68.

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido:	Página #
Figura No. 1.; ECONS – 3, Municipio de Managua, Managua:	32.
Figura No. 2.; Organigrama Propuesto a ECONS – 3:	55.
Figura No. 3.; Cronograma de Ejecución de Actividades Junio – Octubre2025:	60.

Capítulo I: Planteamiento situacional:

1._ Introducción:

En la actualidad, las organizaciones del sector construcción enfrentan desafíos crecientes en cuanto a eficiencia operativa, cumplimiento normativo, rendición de cuentas y sostenibilidad institucional. Esta situación se vuelve particularmente crítica para aquellas entidades que ejecutan proyectos financiados con fondos públicos, como es el caso de la empresa ECONS-3, adscrita a la Corporación de Empresas Regionales de la Construcción (COERCO) en Nicaragua. ECONS-3 desarrolla obras de infraestructura vial en territorios complejos como Managua, Estelí y Chontales que son las encargadas de cubrir el norte y la quinta región, bajo condiciones operativas exigentes y normativas cada vez más rigurosas. En este contexto, la ausencia de un sistema de control interno formalizado constituye una debilidad estructural que limita la trazabilidad de los procesos, compromete la eficiencia institucional y dificulta el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), emitidas por la Contraloría General de la República (CGR, 2015).

Cabe destacar que, aunque la empresa ha implementado acciones internas para mitigar los riesgos operativos y administrativos, estas han sido de carácter informal y sin el respaldo de un cargo estructurado. Personal de confianza ha asumido de manera empírica funciones de verificación y control, orientadas principalmente a responder ante eventuales auditorías externas. Sin embargo, la falta de sistematización, de procesos documentados y de una figura especializada limita la capacidad preventiva, reactiva y normativa del control institucional.

A partir de esta problemática, la presente tesis tiene como objetivo general diseñar el perfil, funciones y competencias del cargo de Responsable de Control Interno en la empresa ECONS-3, seleccionando al municipio de Managua como unidad principal de análisis e implementación, debido a su carácter estratégico dentro de la estructura organizacional de la empresa ECON-3, esta sede concentra los procesos administrativos, financieros y dirección institucional, así como la toma de decisiones de carácter estratégico, normativo y operativo, identificada como empresa principal desde la cual coordina y supervisa las operaciones ejecutadas en la sedes departamentales de Estelí y Chontales.

Por consiguiente, dará un resultado idóneo y oportuno dado que las políticas internas, los procesos administrativos, mecanismos de control y estructura jerárquicas que se evalúen o se diseñen en esta investigación conforme a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y al COSO ERM, desarrollado por PricewaterhouseCoopers (2007) son de aplicación transversal en toda la empresa, independientemente la ubicación geográfica de los proyectos. La propuesta se sustenta en un enfoque metodológico mixto, que permite analizar la estructura organizacional actual, identificar brechas funcionales y desarrollar soluciones técnico-normativas fundamentadas en los principios de la Ingeniería de Procesos, la Gestión Empresarial y la Gobernanza Corporativa.

El enfoque de esta tesis se encuentra alineada con hallazgos que permiten inferir y generalizar el funcionamiento del sistema organizacional de ECONS-3 en su conjunto, garantizando la validez interna del estudio sin comprometer su alcance ni rigor científico evidenciados en los instrumentos de investigación Entrevista (Personal Administrativo Altos Mandos y Mandos medios) y las encuestas realizadas (Aplicadas al personal Administrativo).

Asimismo, se incorporan buenas prácticas de diseño organizacional basadas en competencias, destacadas por autores como (Chiavenato, 2001; Alles, 2005), que respaldan la integración estratégica de cargos técnicos orientados al cumplimiento normativo, la supervisión institucional y la gestión del riesgo.

Finalmente, el estudio constituye una contribución teórica y práctica en el ámbito de la Ingeniería de Procesos y la Gestión Empresarial, al proponer una solución estructural viable para ECONS-3. Esta propuesta busca impactar de forma directa en la legalidad, eficiencia y transparencia institucional, al tiempo que fortalece la competitividad y sostenibilidad de la empresa dentro del sector construcción en Nicaragua.

2._ Antecedentes:

En Nicaragua, las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) definidas por la Contraloría General de la República (CGR) junto con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), son de naturaleza regulatoria a las que todas las instituciones públicas responsables de los fondos estatales están obligadas a cumplir (CGR, 2015). Estos principios sustentan las normas de objetividad, confianza, responsabilidad institucional, transparencia, rendición de cuentas y mejora.

ECONS-3, es una empresa regional de la construcción es parte de las empresas de carácter estatal que nacieron tras el triunfo de la Revolución del 19 de Julio de 1979. fue creada mediante el Decreto N° 1404 “Ley de Empresas de la Construcción” publicada en La Gaceta Diario Oficial N° 44 el 1 de marzo de 1984.

Posteriormente, fue adscrita a la Corporación de Empresas Regionales de la Construcción, COERCO, mediante el Decreto N° 411 “Ley Creadora de la Corporación de Empresas Regionales de la Construcción, COERCO” publicado en La Gaceta Diario Oficial N° 240 el 19 de diciembre de 1988.

La empresa ECONS – 3 se caracterizan por prestar servicios de construcción de infraestructura vial, diseño y señalización en todo el país, bajo la Dirección del Ministerio de Transporte e infraestructura (MTI) a través de la Corporación de Empresas Regionales de la Construcción (COERCO) como empresa adscrita en el territorio de (Managua, Estelí y Chontales), como parte de las empresas adscritas de (COERCO) ejecuta obras de infraestructura en territorios de difícil acceso de la zona occidente, donde no entra ni compete la empresa privada; corrigiendo con ello, las “fallas del mercado”

A partir del año 2017, en armonía con el Decreto de la Ley Creadora de COERCO, se inicia un proceso de reformulación del Organigrama, el Manual de Organización y Funciones, el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, tanto de la COERCO como de sus empresas adscritas. En este sentido, tomando como prioridades de las autoridades identificar a fondo las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas, se adquirió un compromiso de impulsar la profesionalización y formación continua de personal administrativo para que llevara a cabo, futuros proyectos de mejora institucional en los ámbitos de estandarización de los siguientes de procesos:

- Organización y Funciones de las Unidades Administrativas.

- Métodos y Procedimientos de Trabajo a Desarrollar.
- Materiales e Insumos, Maquinaria, Equipos a Utilizar-
- Condiciones y Ambiente Laboral en las Empresas y Corporación.
- Acciones Estratégicas para la Mitigación de Riesgos Corporativos.

En la actualidad COERCO y sus empresas adscritas; cuentan con una matriz de planificación que obedece al Plan Estratégico Institucional, acciones estratégicas corporativas y empresarial.

Como parte de su estrategia incorpora a su personal administrativo capacitado en la Maestría de Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), para realizar el diagnóstico a través de un estudio mixto de investigación cualitativa y cuantitativa implementada al personal de ECONS-3, permitiendo analizar a profundidad la estructura organizativa y los procesos administrativos-operativos de la institución y poder realizar el diseño del cargo formal del Responsable de Control Interno.

La gestión del control interno ha adquirido nuevas implicaciones estratégicas en la gestión moderna, en organizaciones públicas y privadas, respecto a su contribución esencial a la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la transparencia organizacional (COSO ERM).

En el enfoque propuesto, el control interno se ve como un aparato que consiste en políticas, procedimientos y otros medios para prevenir, detectar y rectificar irregularidades administrativas y financieras.

3._ Planteamientos del Problema:

En el escenario actual de la gestión empresarial moderna, caracterizado por una creciente complejidad, la implementación de robustos mecanismos de control interno se vuelve estratégica para garantizar la eficacia, legalidad y supervivencia de la institución. Este requisito se vuelve aún más urgente en el caso de las corporaciones que participan activamente en la implementación de contratos con fondos públicos, como ECONS-3, una empresa especializada en obras de infraestructura en Nicaragua.

La falta de un puesto de oficial de Responsable de Control Interno en ECONS-3 establece una insuficiencia estructural significativa, directamente relacionadas con el monitoreo, seguimiento de riesgos y supervisión regulatoria. Actualmente no existe personal asignado que se dedique a supervisar todo lo que ocurre en los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa, el cumplimiento de políticas establecidas, controles preventivos, mitigación de riesgos, etcétera. Esto agrava aún más la exposición a errores, fraudes, incumplimientos y conflictos de responsabilidad organizacional en áreas de inversión de alto valor y responsabilidad contractual.

El modelo internacional COSO ERM establece que un sistema de control interno eficiente se compone de cinco elementos básicos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Ninguno de estos elementos puede desarrollarse en una empresa sin un personal dedicado a estas funciones. En cuanto a

ECONS-3, la ausencia del responsable de Control Interno, tiene un efecto adverso particularmente en la eficiencia operativa, procedimientos de monitoreo.

Por otro lado, en Nicaragua, las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) emitidas por la Contraloría General de la República (CGR) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) se han vuelto obligatorias para todas las instituciones públicas e igualmente para aquellas entidades privadas que gestionan recursos públicos o participan en procedimientos de contratación pública (CGR, 2015).

La empresa ECONS-3, por su participación en proyectos con fondos públicos, adquiere el compromiso con sentido de urgencia para desarrollar de reformulación del Organigrama para incorporar al Responsable de Control Interno tanto de la COERCO como de sus empresas adscritas con un modelo funcional teniendo en cuenta el aspecto de gestión por competencias y para el establecimiento de órganos de auditoría y procesos de control y supervisión de acuerdo con el entorno empresarial y las especificidades operativas de la empresa.

Este diseño ayudará a obtener el objetivo general de esta investigación, proponiendo una solución técnica que fomente la eficiencia, legalidad y transparencia de las operaciones, y a su vez permita el cumplimiento de otros objetivos específicos como la identificación de brechas organizacionales, diseño de competencias de perfil y para el desarrollo de instrumentos normativos, además de la propuesta de un plan de implementación estratégica gradual.

4._ Objetivo General y Específicos:

4.1._ Objetivo General:

4.1.1._ Diseñar el perfil y las funciones del Cargo de Responsable de Control Interno para la Mejora de los Procesos Organizacionales en la Empresa Constructora (ECONS – 3), Municipio de Managua, Managua.

4.2._ Objetivos Específicos:

4.2.1._ Evaluar la estructura organizacional y los procesos administrativos y operativos de ECONS-3, con el fin de identificar brechas funcionales y necesidades organizativas que justifiquen la creación del cargo de Responsable de Control Interno.

4.2.2._ Diseñar el modelo funcional del cargo de Responsable de Control Interno en ECONS-3, integrando estructura jerárquica, funciones, perfil por competencias, procedimientos operativos y mecanismos de control, conforme a las Normas Técnicas de Control Interno.

4.2.3._ Desarrollar los instrumentos normativos y operativos requeridos para la institucionalización del cargo de Responsable de Control Interno, incluyendo manual de funciones, protocolos de procedimientos y herramientas de gestión de riesgos.

4.2.4._ Elaborar un plan estratégico de implementación gradual del cargo de Responsable de Control Interno, que contemple procesos de inducción, capacitación, cronograma de ejecución, seguimiento y evaluación de resultados.

5._ Justificación:

La falta de un puesto oficial de Responsable de Control Interno en ECONS-3 establece una insuficiencia estructural significativa, directamente relacionadas con el monitoreo, seguimiento de riesgos y supervisión regulatoria. Actualmente no existe personal asignado

que se dedique a supervisar todo lo que ocurre en los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa, el cumplimiento de políticas establecidas, controles preventivos, mitigación de riesgos, etc., lo que hace imperante la ejecución de presente estudio de investigación.

5.1._ Limitantes y Riesgos:

5.1.1._ Limitantes:

- **Resistencia al cambio organizacional:** La introducción de nuevos mecanismos de control y supervisión suele generar incertidumbre o resistencia entre el personal administrativo y operativo, especialmente si se percibe como una medida fiscalizadora más que como una herramienta de mejora continua.
- **Capacidades técnicas limitadas en control interno:** Una de las principales barreras identificadas en el diagnóstico organizacional de ECONS-3 es la ausencia de personal con formación técnica especializada en normas de control interno, auditoría o gestión de riesgos. Esta limitación afecta la sostenibilidad del cargo en el mediano plazo, ya que implica inversiones adicionales en capacitación y acompañamiento profesional.
- **Acceso restringido a información crítica:** El proceso de análisis e implementación del cargo requiere un conocimiento profundo de la estructura operativa, financiera y procedimental de la empresa. Sin embargo, la disponibilidad parcial o desorganizada de datos clave puede limitar la calidad del diagnóstico y la precisión del diseño funcional, afectando los componentes de “información y comunicación” e “identificación de riesgos”.

- **Cultura institucional no orientada al control:** En muchas organizaciones del sector construcción, la cultura empresarial prioriza la ejecución técnica-operativa por sobre la fiscalización y documentación de procesos. Esta cultura puede dificultar la integración del nuevo cargo, sobre todo si no se articulan procesos de sensibilización interna.
- **Potencial influencia metodológica derivada de la vinculación institucional de una de las investigadoras**

La vinculación laboral activa entre una de las investigadoras y la empresa ECONS-3, favoreció el acceso oportuno a la información institucional, al personal estratégicos y a los procesos organizacionales que son objeto de estudio, no obstante dicha vinculación conforma un factor metodológico que podría influir potencialmente en la recolección y análisis de datos, en razón de la vinculación laboral ya existente y de posible percepciones internas de los participantes durante el proceso de investigación.

Con el propósito de mitigar este riesgo, la investigación incorporó mecanismos de control metodológico, tales como la aplicación de instrumentos estandarizados, el uso de encuestas cerradas con respuestas estructuradas, la realización de entrevistas a distintos niveles jerárquicos y la triangulación de la información obtenida. Estas acciones contribuyeron a fortalecer la objetividad del diagnóstico institucional y a preservar la validez interna de los resultados, garantizando que las conclusiones se fundamenten en evidencia empírica y no en apreciaciones subjetiva

5.1.2._ Riesgos:

- **Demora en la adopción de normativas internas:** La institucionalización del nuevo cargo conlleva la adaptación o creación de reglamentos, manuales, protocolos y políticas de control. La falta de compromiso o el bajo nivel de formación de los actores clave puede retrasar estos procesos, afectando la evaluación de riesgos y las actividades de control que forman parte del sistema COSO ERM.
- **Subestimación estratégica del control interno:** Existe el riesgo de que la alta dirección subestime la función del control interno como un elemento técnico-administrativo, y no como una herramienta estratégica para la competitividad, la sostenibilidad organizacional y el cumplimiento de las NTCI. Esto puede llevar a una implementación formal pero inefectiva.
- **Cambios normativos externos:** El entorno regulatorio nacional es dinámico, especialmente en lo relacionado con gestión pública, auditoría gubernamental y fiscalización financiera. Cualquier modificación en las NTCI, disposiciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, o nuevas resoluciones de la CGR podría requerir la actualización del perfil, competencias o funciones del cargo, lo que añade un componente de riesgo adaptativo.
- **Falta de evaluación continua y seguimiento:** Sin un sistema institucionalizado de seguimiento y evaluación, el desempeño del nuevo cargo podría quedar limitado a funciones operativas aisladas, perdiendo la visión estratégica integral. Esto afectaría el componente “supervisión” del COSO ERM, reduciendo el impacto esperado del cargo en términos de eficiencia y legalidad.

Capítulo II: Marco teórico:

El presente capítulo expone los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, con énfasis en las áreas de control interno, diseño organizacional por competencias, teoría de sistemas organizacionales y gestión de riesgos, aplicadas al contexto normativo nicaragüense. A través de esta revisión se establecen los ejes conceptuales para el diseño del perfil y funciones del cargo de Responsable de Control Interno en la empresa ECONS-3, bajo un enfoque de ingeniería de procesos y mejora continua.

1._ Fundamentos del Control Interno:

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), constituido en 1985 como una iniciativa orientada al desarrollo de un marco conceptualmente aceptado para el control interno, la gestión de riesgos y la prevención del fraude, define el control interno como un proceso integral, diseñado, implementado y mantenido por la alta dirección y el personal de una organización, con el propósito de proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos institucionales, en tres áreas clave: (a) eficacia y eficiencia operativa, (b) confiabilidad de la información financiera, y (c) cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Este modelo articula cinco componentes esenciales:

- 1.1._ Ambiente de control.
- 1.2._ Evaluación de riesgos.
- 1.3._ Actividades de control.
- 1.4._ Información y comunicación.

1.5._ Supervisión continua.

Por otro lado, sistema de control interno eficaz incorpora los cinco componentes del sistema de control como herramientas esenciales para las mejoras en la estructura organizativa al minimizar errores, prevenir fraudes y promover la trazabilidad y responsabilidad institucional. Su implementación permite no solo fortalecer la gobernanza corporativa, sino también garantizar la sostenibilidad financiera y la reputación organizacional. (Martinez, Rafael Gonzalez)

En el contexto de Nicaragua, la Contraloría General de la República (CGR) y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) han establecido las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) como marco obligatorio para todas las entidades del Estado, así como para aquellas organizaciones privadas que administren recursos públicos o participen en procesos de contratación pública (CGR, 2015). Estas normas demandan la creación de mecanismos institucionales formales para supervisar procesos, identificar riesgos, establecer responsabilidades funcionales y documentar acciones de control, lo cual refuerza la pertinencia del presente estudio.

2._ Diseño de Perfiles de Cargo y Gestión por Competencias:

El diseño de perfiles de cargo es un conjunto de herramientas intrínsecamente entrelazadas en la gestión del talento humano: entre ellas variedad de habilidades, autonomía (criterio personal), conocimiento e identidad de las tareas asignadas, retroalimentación. Permite definir con claridad las funciones, responsabilidades, competencias técnicas y personales

necesarias para el desempeño de un puesto, alineando al personal con los objetivos institucionales. El diseño de Perfiles del cargo es el punto de partida para integrar la gestión por competencias, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional dentro de las organizaciones. (Chiavenato, 2001)

Siendo la gestión por competencias el punto de partida y a su vez el vehículo para lograr el objetivo de la empresa, consolidando las habilidades y las actitudes orientadas al cumplimiento de resultados en el cargo de Responsable de Control Interno. Esta metodología es especialmente útil en áreas críticas como el control interno, donde se requiere un perfil con dominio técnico, juicio ético, pensamiento crítico, y habilidades de comunicación interfuncional. (Alles, 2005)

En el diseño del cargo de Responsable de Control Interno en ECONS-3, se prioriza un enfoque por competencias que permita establecer no solo funciones y jerarquía, sino también los estándares de desempeño, niveles de autonomía y mecanismos de evaluación, en consonancia con el COSO ERM y las NTCI.

3._Teoría Organizacional y Gestión Empresarial:

La teoría organizacional ofrece un marco analítico para comprender la dinámica interna de las organizaciones, su estructura jerárquica, procesos de toma de decisiones y mecanismos de coordinación funcional (adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y la normalización de las habilidades del trabajador).

Las organizaciones pueden clasificarse en estructuras simples, burocráticas, profesionales, divisionales o adhocráticas, en función de la complejidad y el entorno institucional, en el caso de ECONS-3, cuya estructura es técnica-operativa, (Mintzberg, 2005) señala que la incorporación de un rol especializado en control interno representa una evolución hacia una estructura más robusta y normativa.

Por consiguiente, se debe de integrar la gestión basada en procesos, para la promoción la eficiencia, comunicación transversal y la adaptabilidad institucional. En entornos altamente regulados como el sector construcción, la gestión basada en procesos, la rendición de cuentas y el monitoreo del desempeño se vuelven elementos esenciales para asegurar resultados sostenibles. (Robbins y Coulter, 2005).

En este contexto, la integración del cargo de Responsable de Control Interno no solo responde a una exigencia técnica y normativa, sino que también fortalece la competitividad empresarial, al garantizar el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de gestión.

4._ Gestión de Riesgos en el Ámbito Organizacional:

La gestión de riesgos es un pilar central en la arquitectura del control interno. Según el COSO ERM:

“...es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos

dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”.

Una gestión de riesgos efectiva implica identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, evaluarlos en términos de probabilidad e impacto, y establecer respuestas para minimizar amenazas o maximizar oportunidades. (La Administración del Riesgo Empresarial, una responsabilidad de todos: Enfoque COSO ERM).

Aplicado a ECONS-3, el diseño de un cargo que coordine la gestión de riesgos institucional en especial en proyectos de contratación pública, permitirá reducir vulnerabilidades frente a auditorías externas, fraudes, errores en la ejecución presupuestaria, y omisiones normativas. Esta práctica también promueve una cultura organizacional orientada a la anticipación de riesgos y a la toma de decisiones informada, reforzando así la gobernabilidad institucional.

5._ Estudios Previos y Buenas Prácticas:

Estudios recientes han demostrado que la incorporación de unidades o figuras responsables de control interno en empresas del sector construcción genera impactos positivos en la eficiencia organizacional.

Ciertamente aquellas empresas que implementan un modelo formal de control interno mejoran significativamente su desempeño administrativo y reducen los márgenes de error en auditorías. (Xochilt Tamez Martinez, 2019)

Asimismo, confirman que la existencia de cargos técnicos especializados permite a las organizaciones mejorar su competitividad, acceder a más licitaciones estatales y fortalecer su gestión institucional. (Rodriguez)

Estas buenas prácticas internacionales, adaptadas al marco normativo nicaragüense, justifican y respaldan la necesidad de desarrollar perfiles funcionales adaptados al entorno local, con enfoque en la sostenibilidad, legalidad y profesionalización institucional.

Capítulo III: Diseño metodológico:

1. _ Área de Localización del Estudio:

El estudio se localiza en la empresa constructora ECONS-3, tomando como sede principal de análisis la oficina central ubicada en el municipio de Managua, Avenida Batahola.

**Observar Figura No. 1., que se inserta a continuación:
Figura No. 1.**



ECONS – 3, Municipio de Managua, Managua Fuente: Internet.

Esta selección responde a un criterio metodológico de centralidad organizacional, dado que en dicha sede se concentran los procesos transversales de toma de decisión, administración de recursos, gestión documental, planificación, control y coordinación interna de las áreas, que estructuran los procesos institucionales y definiendo los lineamientos aplicables a las sedes regionales.

Esta investigación asume a la sede Managua como núcleo de toma de decisiones operativas y administrativas, por ser el punto donde se estandarizan e integran políticas internas, flujos de información, autorizaciones y mecanismos de rendiciones de cuentas. En consecuencia, el análisis realizado en la sede central permitirá identificar funcionamientos del sistema organizacional y brechas de control que impactan a la empresa de forma integral.

No obstante, considerando la naturaleza territorial de ECONS-3, estudio reconoce como ámbito de referencia organizacional las sedes ubicadas en los departamentos de Estelí y Chontales, por representar entornos de ejecución descentralizada donde se materializan procesos operativos críticos y de alto riesgo de control asociados a la gestión en campo. Por ello la recolección de datos incorpora la perspectiva de actores vinculados a dichas sedes, con el propósito de contrastar variaciones contextuales y robustecer la validez interna del diseño propuesto, sin perder el foco metodológico de la sede central como la unidad principal de análisis.

2._ Tipo de Estudio según el Enfoque, Amplitud o Período:

Con el fin de lograr los objetivos de presente estudio, se propondrá el perfil, funciones y competencias para el puesto de Responsable de Control Interno de ECONS-3, el principal dispositivo de recolección de datos que se utilizara es la entrevista semiestructurada, que operara a través de preguntas abiertas, según un guion temático previamente validado. Este método es muy reconocido en la investigación cualitativa, por su capacidad para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y conocimientos tácitos de los participantes.

El empleo de entrevistas semiestructuradas está en consonancia con la naturaleza cualitativa del estudio y es propicio para una investigación abierta, contextualizada y participativa, donde la conversación es facilitada por el investigador y el entrevistado narra su historia personal de manera libre pero estructurada. Esta estrategia será adecuada para la complejidad de los procesos organizacionales, verificando los vacíos estructurales en la gestión operativa y determinando las necesidades funcionales que justifican cubrir el puesto.

En cuanto al tipo de estudio, se empleará un diseño exploratorio-descriptivo. Sera exploratorio en el sentido de lo que se plantea, para averiguar, algunas cuestiones que han sido poco documentadas o ausentes en la estructura del ECONS-3, por ejemplo, la falta formal de cualquier forma de control institucional e interno. Es descriptivo ya que se pretende describir en profundidad la forma actual y describir los procesos en e identificar brechas funcionales a través de dimensiones analíticas inferidas del COSO ERM; entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

El período de investigación será transversal, ya que la recolección de datos se lleva a cabo en un determinado período de tiempo (entre julio y agosto de 2025), facilitando la obtención de una radiografía de la situación actual de la empresa sin afectar los procesos de gestión ni reestructurar su sistema operativo. Este periodo estará basado con la naturaleza diagnóstica de esta investigación, que busca activar la propuesta para el diseño del rol de Responsable de Control Interno (de manera técnica, alineada con las Normas Técnicas de Control Interno (CGR, 2015), obligatorias para todas las instituciones públicas y privadas con la gestión de recursos del Estado).

Académicamente, esta investigación podrá producir conocimiento pragmático y relevante para la resolución de dificultades de la institución y facilitando la toma de decisiones, además de contribuir al refuerzo de la legalidad, eficiencia y transparencia en la gestión institucional, a través de los principios de Ingeniería de Procesos, Manejo del Riesgo y Gobernanza Corporativa.

3._ Población y Muestra:

La investigación estará dirigida al personal operativo y administrativo-Financiero de la empresa constructora ECONS-3, integrada por 21 participantes (20 colaboradores activos y 1 excolaborador), así como 15 informantes clave entrevistados. La selección incluyó específicamente a los Gerentes, Cargos Intermedios, Personal de las Áreas Técnicas (Financieros y Administrativos) pertenecientes a la sede central de Managua y como unidades de contraste técnico, a las sedes de Estelí y Chontales, que contribuyen directa o indirectamente a los procesos vinculado al sistema de control interno.

Esta elección de descripción de la población se basa en el estudio de manera integral y multidisciplinaria de la realidad de la organización considerando que proporciona recursos para el diseño y para la validación del puesto oficial de Responsable de Control Interno basado en las normas técnicas de control interno (NTCI – CGR 2015) y en los cinco (5) componentes de COSO ERM.

3.1. _ Tipo de Muestra y Muestreo:

La muestra de este estudio no es probabilística: intencionada y de conveniencia. Esta propuesta de muestreo cuantitativa tendiente al cumplimiento del interés de informantes clave dentro de la institución de ECONS-3, quienes, debido a su posición de conocimiento y jerárquica, y por consiguiente a su participación en la institución, pueden proporcionar información adecuada, contextualizada y estratégica sobre la formalización de la ocupación del Responsable de Control Interno.

La población objeto de estudio, está compuesta por el personal de ECONS – 3 con participación directa en los procesos administrativos, financieros y operativos vinculados al sistema de control interno. Metodológicamente, la investigación se centra en la sede central ubicada en Managua, como unidad principal de análisis, incorporando a las sedes de Estelí y Chontales únicamente como unidades de contraste técnico para verificar la homologación de los procesos organizacionales.

Esta elección se considerará suficiente para tener una representación razonable de las diversas dimensiones funcionales y territoriales de la empresa. Además, la muestra pretende ser representativa de diversas funciones (gerente, contador, técnico oficial, jefe de área, personal administrativo) para detectar, desde diferentes puntos de vista, brechas estructurales, áreas de mejora y necesidades a nivel institucional.

La selección de este tipo de muestra es congruente con la naturaleza cualitativa del estudio, que favorece la profundidad, más que la generalización estadística. Además, en relación con la Ingeniería de Procesos y la Gestión Empresarial, permite diagnosticar los cuellos de botella administrativos, las debilidades de los controles internos, algunos puntos críticos de la estructura para priorizar las intervenciones desde el conocimiento de la experiencia proporcionada por los actores principales.

3.2. _ Técnicas e Instrumentos de la Investigación:

El diseño metodológico será con técnicas de investigación cuantitativa del mercado primario que proporcionen la triangulación metodológica y así mejorar la validez del estudio. Los métodos utilizados serán los siguientes:

- **15 entrevistas:** aplicada a 15 informantes clave, distribuidos en 3 gerentes, 3 cargos de nivel intermedio y 9 responsables de área. Las guías se desarrollaran a partir del COSO ERM y las Normas Técnicas de Control Interno (CGR, 2015), que abordan los cinco componentes clave del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Este

método permitirá la representación de experiencias institucionales, identificación de brechas funcionales y validación de propuestas de diseño organizacional.

- **21 encuestas Cerradas:** 21 participantes, de los cuales 20 corresponden a colaboradores activos y 1 a un excolaborador, se examinarán las repuesta predefinida para recopilar datos cuantitativos y estructurados manera rápida y eficiente. Se busca obtener información específica y cuantificable, como opiniones, preferencias, etc., a través de opciones de respuesta predeterminadas (como “Sí” / “No”, opción múltiple o escalas de calificación). Esto facilita el análisis estadístico, a su vez permite identificar tendencias y patrones de manera sencilla.

4._ Diseño:

- **Análisis Cuantitativo – Interpretativo:** Captar la experiencia subjetiva y el conocimiento contextual, para ello, diseñamos guía de Entrevistas y Encuestas Estructuradas, orientadas a alcanzar las opiniones, valoraciones y expectativas de los actores estratégicos, administrativos y operativos que atraviesan procesos organizacionales críticos.
- **Análisis Estructurado Estadístico Descriptivo y Factorial:** Con la implementación al personal clave de mandos medios y líneas intermedias de la institución ECONS-3.

Las guías se enmarcarán en cinco ejes temáticos, correspondientes a los cinco elementos del modelo (COSO ERM) y las disposiciones para los estándares de técnicas de control interno (GCR, 2015):

- **Ejes Temáticos:**

- Relevancia del Puesto.
- Funcionalidad y Adaptabilidad.
- Viabilidad de Implementación.
- Observaciones Contextuales.
- Justificación y Sostenibilidad.

- **Elementos del COSO ERM:**

- Guía de Entrevista Estructurada.
- Investigación de campo.
- Enfoque: Cuantitativo, y.
- Población Objetivo (altos mandos, mandos medios, personal administrativo, financiero y técnico de la empresa ECONS-3 en Managua, Estelí y Chontales).

4.1._ Recolección de Datos:

La información cuantitativa obtenida mediante encuestas fue sistematizada y analizada a través de procedimientos estadísticos descriptivos, permitiendo identificar tendencias y patrones relevantes.

La información cualitativa derivada de las entrevistas fue analizada mediante categorización temática, facilitando la identificación de brechas funcionales, riesgos de control y oportunidades de mejora organizacional.

La integración de ambos enfoques permitió la triangulación de la información, fortaleciendo la validez interna del diagnóstico institucional y sirviendo de base para la propuesta de diseño del cargo de Responsable de Control Interno.

4.2._ Criterios de Calidad; Credibilidad, Confiabilidad:

4.2.1._ Credibilidad:

La credibilidad estará relacionada con la adecuación de los hallazgos y la realidad tal como la han experimentado los participantes. Aquí están los procedimientos llevaran a cabo para verificar eso:

- Triangulación de la fuente: Se consultarán conductores clave de diversos niveles jerárquicos y funcionales de ECONS-3 (gerencia, mandos intermedios, técnicos, personal con funciones en el área de finanzas y administrativos), lo que permitirá la validación de hallazgos desde distintas miradas institucionales.
- Exposición amplia en el campo: La recolección de datos se extenderá a viajes de regreso a la sede de la empresa en Managua, Estelí y Chontales, permitiendo un mayor contacto con el contexto y confianza entre el investigador y los informantes.

- Toma de notas sistemáticas: Las conversaciones informales se anotaron textualmente y se retienen las frases originales de los informantes debido a la necesidad de mantener intactos los términos, una herramienta básica para el análisis cualitativo (Taylor & Bogdan, 1986).
- Verificación cruzada: Las interpretaciones preliminares se contrastarán con expertos en gestión empresarial y en control interno, referencias normativas de la CGR (2015) y del COSO ERM, lo que llevara a una mayor cohesión y relevancia en los resultados.

4.2.2._ Confiabilidad:

La confiabilidad implica la capacidad de depender del proceso investigativo para que otros puedan replicar el estudio y lograr un resultado similar. Esto se aseguró a través de:

- **Instrumento:** Se aplicará una entrevista y encuestas cerrada estructurada, cuya construcción se basará en los cinco elementos del COSO ERM. Esto asegura que se abordarán ejes competidores y equivalentes para la entrevista en todas las entrevistas.
- **Codificación Sistemática de Datos:** Las respuestas cuantitativas recopiladas se estructurarán en una matriz para el análisis de los temas, ejes, categorías, subcategorías y componentes COSO ERM, para ser utilizados como parámetros en su categorización, la identificación de patrones y el análisis cruzado.

- **Auditoría Metodológica:** Documentamos cada paso del proceso (diseño, aplicación de instrumentos, codificación, análisis, interpretación) en detalle, con la posibilidad de hacer el procedimiento trazable.

5._ Operacionalización de Variables:

El cargo de Control Interno implica definir las variables; ambiente de control, evaluación de riesgos y desglosarlas en dimensiones e indicadores concretos que puedan medirse.

Por ejemplo, la dimensión de ambiente de control puede medirse a través de indicadores como la existencia de un manual de funciones o la estructura de jerarquía clara. Para la dimensión gestión de inventarios, los indicadores podrían ser los plazos de entrega, costos de adquisición o el conteo físico y registro, y los instrumentos de medición serían entrevistas, revisión documental o la guía de análisis.

5.1._ Proceso de Operacionalización:

El proceso de operacionalización de variables es un paso metodológico para medir el control interno de ECONS – 3, conectando la teoría con la práctica a través de la medición:

.

5.1.1._ Identificar Variables: Se deben definir las variables centrales que serán objeto de estudio, por ejemplo: «Sistema de Control Interno» (Variable Independiente) y «Gestión Financiera» o «Gestión de Proyectos» (Variable Dependiente).

5.1.2._ Desglosar en dimensiones: Cada variable se divide en componentes o dimensiones más específicas.

Ejemplo para "Sistema de Control Interno":

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.

Ejemplo para "Ambiente de Control":

- Existencia de políticas y procedimientos.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.

Ejemplo para "Gestión de Inventarios":

- Plazo de entrega.
- Costos de adquisición.
- Conteo y registro de materiales

5.1.3._ Seleccionar instrumentos de medición:

Se eligen las herramientas para recolectar la información necesaria para medir los indicadores:

- Encuestas.

- Entrevistas.
- Revisión Documental

6._ Análisis de Datos:

Una vez recolectados los datos realizados mediante encuestas cerradas y entrevistas estructuradas a una muestra; 15 y 21 trabajadores respectivamente del personal, se realizará el Análisis de Datos combinando las técnicas cuantitativas y cualitativas para extraer conclusiones significativas. Para las encuestas, se tabularán y agruparán los datos para identificar tendencias y comparar respuestas, utilizando métodos como las tablas cruzadas. Para las entrevistas, se realizará un análisis temático para identificar patrones en las experiencias y puntos de vista de los participantes.

Capítulo IV: Desarrollo del proyecto:

1._ Estudio Técnico:

1.1._ Tamaño del Proyecto:

Con la propuesta del cargo de Responsable de Control Interno, las sedes de ECONS – 3 en el municipio de Managua, Estelí y Chontales tendrán la oportunidad técnica de ejecutar mayor cantidad de obras de infraestructura vial, lo que repercutirá en mayores ingresos a la institución, y por ende mayores recursos propios para el sostenimiento permanente de la institución.

1.2._ Localización del Estudio:

El presente estudio sobre el Diseño del Perfil y las Funciones del Cargo de Responsable de Control Interno para la Mejora de los Procesos Organizacionales en la Empresa Constructora (ECONS – 3), se llevará a cabo en la empresa ECONS-3, ubicada en la Avenida Batahola, municipio de Managua, departamento de Managua, de donde se proyectará implementar obras de infraestructura en los espacios estratégicos en las sedes ubicadas en los municipios de Estelí y Chontales.

2._ Estudio Financiero:

El diseño y funciones del cargo de Responsable de Control Interno de ECONS – 3, no requiere de inversión en infraestructura física ni tecnológica, ya que ECONS -3 del municipio de Managua cuenta con espacio disponible para ubicar a la persona designada para el importante cargo.

3._ Estudio Social:

3.1._ Diagnostico del Clima Laboral:

Las “Encuestas Cerradas y las “Entrevista Estructuradas” recientemente desarrolladas a 21 trabajadores activos (incluido 1 ex empleado), y 21 trabajadores activos de altos cargos (3 Gerentes, 3 Cargos Intermedios, y 9 Responsables de Áreas) respectivamente, revelaron resultados preocupantes de falta de control, desequilibrio entre la vida personal y el trabajo, así como una percepción generalizada de baja agilidad para ajustar la carga operativa. Estos hallazgos reflejan una presión creciente sobre los equipos de transporte utilizados en los

proyectos de infraestructura vial, baja productividad, y sobre todo la necesidad de crear el cargo de Responsable de Control Interno de ECONS -3.

Observar en Anexo Tablas No. 2., y 3.

3.2._ Impacto Esperado de la Implementación del Cargo de Responsable de Control

Interno:

El cargo en referencia buscará responder a lo siguiente objetivos:

- **Asegurar que la Empresa alcance la Eficiencia, Rentabilidad y Cumplimiento:** Salvaguardando sus activos y garantizando la confiabilidad de la información. Esto se logra mediante la planificación y evaluación del sistema de control interno para prevenir fraudes, errores y asegurar el cumplimiento de leyes, normativas y políticas internas.
- **Promover la Eficiencia y Efectividad:** Asegurar que las operaciones de construcción sean metódicas, económicas y eficientes, logrando los objetivos y metas de la organización.
- **Proteger el Patrimonio:** Salvaguardar los activos de la empresa de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores o fraudes.
- **Garantizar la Confiabilidad de la Información:** Asegurar la precisión y fiabilidad de los datos financieros y de gestión para que los informes sean oportunos y sirvan para la toma de decisiones.

- **Cumplir con las Normas y Regulaciones:** Asegurar que la empresa cumpla con las leyes, normativas, políticas, procedimientos, planes y programas establecidos, tanto los del gobierno de Nicaragua como los internos.
- **Fomentar la Cultura de Control:** Capacitar y concientizar al personal sobre el sistema de control interno y la importancia de seguir sus políticas y objetivos.

Capítulo V: Presentación y análisis de los principales hallazgos:

1._ Resultados Principales de las Encuestas Cerradas:

La técnica de investigación de mercado primario mediante las Encuestas desarrollada a la Muestra Poblacional (21 Encuestas) al personal activo de ECONS – 3, escogidos de las sedes ubicadas en Managua, Estelí y Chontales, reveló principalmente lo siguiente:

EL 61.90% afirmó que no existen responsables claramente definidos para la gestión de riesgos organizacionales, el 28.57% afirmó que si, y solamente el 9.52% no respondió.

Observar en ANEXO: Tabla No. 3., pregunta No. 5.

El 71.42% del personal considera que los controles existentes no permiten detectar a tiempo posibles riesgos o fallos en los procesos, el 19.04% afirmó que si, y el 9.52% no respondió.

Observar en ANEXO: Tabla No. 3., pregunta No. 9.

Este 61.90% indica que no existe un sistema seguro para reportar irregularidades. El 14.28% afirmó que si, y 23.8% no respondió. Observar en ANEXO: **Tabla No. 3., pregunta No. 10.**

2._ Resultados Principales de las Entrevistas Estructuradas:

2.1._ La mayoría de los entrevistados consideraron que es necesario contar en ECONS – 3 con una figura formal encargada del Control Interno DE ECONS – 3. Observar en ANEXO: **Tabla No. 4., pregunta No. 1.**

2.2._ La mayoría de los entrevistados mencionaron hasta un total de 15 funciones principales que debería tener el Responsable de Control Interno” de ECONS-3. Observar en ANEXO: **Tabla No. 4., pregunta No. 2.**

2.3._ La mayoría de los entrevistados respondió sobre la viabilidad de implementación del cargo de Responsable de Control Interno fue que no debe haber barreras, por el contrario, se debería romper con la imagen de investigadores y reconocer que es fortalecer los procesos de la empresa, el gran reto es que el control interno se activa como un aliado y no como un obstáculo. Observar en ANEXO: **Tabla No. 4., pregunta No. 3.**

2._ Demanda Estratégica (Sostenibilidad y Competitividad):

Mas allá de complementar con la necesidad de cumplir con el marco regulatorio y marco legal de nuestro país, el implementar el cargo de Responsable de Control Interno de ECONS – 3, se debe de concebir como una decisión estratégica alineada a una visión de largo plazo

organizacional, convirtiéndose en instrumento de clave para la sostenibilidad, la mejora continua y la gobernanza corporativa. Componente 1 Ambiente de Control del COSO ERM.

ECONS-3 al suplir la necesidad de incorporar a un personal capacitado para la ejecución de Control Interno de manera transversal contribuye a la competitividad de la empresa para acceder a futuros procesos de contratación y fortalece la confianza de las entidades reguladoras y de la corporación matriz.

3._ Población Objetivo:

Los principales grupos de interés que se beneficiaran directamente de la implementación de este nuevo cargo y correcto funcionamiento del control interno son:

- **Personal Interno:**

Compuesto por la Alta Dirección (Director de ECONS-3 y Presidencia Ejecutiva de COERCO): Los altos mandos tendrán un instrumento estratégico para la toma de decisiones informadas para la reducción de riesgos y garantizar el cumplimiento de regulaciones en conformidad con las NTCI.

- **Mandos Medios:**

La presentación de procesos ordenados y esclarecidos por el marco legal, definirá las responsabilidades del personal involucrado en los procesos claves, creando de manera anticipada un aliado para la mitigación de riesgos y personal orientado a resolución de problemas.

- **Personal Administrativo:**

La implementación de procesos estandarizados, crea un ambiente más estable que a su vez procura la optimizar los procesos operativos (reducción de errores, tiempos muertos, reprocesos y duplicidades).

- **Público Externo:**

Instituciones Regulatoras como (CGR, MHCP):

Al establecer de manera permanente a un Responsable de Control Interno, se garantiza a un responsable de atender las supervisiones estatales en materia del control interno.

- **Empresa COERCO:** En relación entre COERCO y ECONS-3 como empresa adpta fortalecerá su vínculo bajo los principios de eficiencia y Transparencia.

4._ Profesionalización y Estandarización de los Recursos Humanos:

Desde el año 2017, COERCO, establece como una política dentro de su Manual de Organización y Funciones, el profesionalizar a su personal en el campo administrativo, financiero y monitoreo; dando un inicio al proceso de estandarización de prácticas y rediseño organizacional. Esta política garantiza que todas las empresas afiliadas en este caso ECONS-3, cuente con un personal con las competencias técnico profesionales para la ejecución efectivas de sus obras de infraestructura pública. (Manual de Organización y Funciones EMCOSE, 2022) fundamentada en el marco integrado de control Interno, (Legislación de Nicaragua, 2015).

5._ Adopción de Marcos de Referencia Internacionales

La integración del modelo de control interno COSO ERM; incorporadas en las NTCI, implica una organización con políticas organizacionales con tendencias globales que contribuyan a la estrategia de posicionamiento con estándares internacionales que fomenten, competitividad, transparencia y legitimidad ante las entidades financieras y reguladoras.

6._ Transparencia, Legalidad y Rendición de Cuentas:

Según el Marco Legal de Control Interno, donde la Contraloría General de República es el organismo Rector del sistema de control y fiscalización de fondos públicos, en el cumplimiento de sus funciones como ente fiscalizador lleva a cabo funciones de supervisión, regulación y vigilancia de la aplicación de las Normas Técnicas de Control Interno para todas las instituciones públicas y en las empresas privadas que administren recursos del estado. Este modelo de regulatorio exige rigurosamente en la gestión y administración transparencia, eficacia y rendición de cuentas. Ante lo antes expuesto surge como una necesidad la implementación inmediata de mecanismos de control interno formales, supervisados por un responsable claramente definido, es indispensable para asegurar el uso legal, eficiente y transparente de los recursos del Estado, un principio fundamental para COERCO y por ende a las empresas adscritas como ECONS-3.

Capítulo VI: Propuesta de solución:

Se propone el siguiente Diseño y Perfil de Funciones del Cargo de Responsable de Control Interno de ECONS - 3.

1._ La "Ficha Técnica o Perfil del Puesto de Responsable de Control Interno ECONS –

3.

I._ Datos Personales:

1._ Nombre completo: _____.

2._ Número de Identificación: _____.

3._ Cargo: ___Responsable de Control Interno_____.

•

II._ Nivel Jerárquico:

1._ Jefe inmediato/**reporta**: Dirección de ECONS3_____.

2._ Dependencia Jerárquica: Asesoría técnica Independiente _____.

3._ Autoridad Funcional: Solicitar información y documentación a todas las unidades; realizar verificaciones; emitir informes y recomendaciones a Dirección; dar seguimiento a planes de acción.

III._ Objetivo del Puesto: _____.

IV._ Funciones y Responsabilidades:

1._ Diseñar, implementar y mantener actualizado el Sistema de Control Interno de la empresa, incluyendo políticas de procedimientos, manuales instructivos, flujogramas y formatos de control.

2._ Evaluar los riesgos operativos y financieros, formulando recomendaciones para su respectiva mitigación.

3._ Realizar auditorías internas periódicas y especiales en los diferentes procesos de la empresa (proyectos, almacén y subcontratistas, etc.).

4._ Verificar que los registros contables, informes operativos y reportes de obras sean fidedignos, completos, oportunos y que cumplan con los lineamientos de la empresa y la normativa aplicable.

5._ Supervisar la segregación de funciones; asegurar que no haya concentración indebida de autoridad, que cumplan autorizaciones, que exista separación entre quien la autoriza, quien ejecuta, quien registra y quien controla. Esto es esencial en la construcción, dado que se manejan contratos, pagos, materiales, subcontratistas.

6._ Asegurar que los procesos de adquisiciones, contrataciones, proyectos, almacén y pagos cumplan con las normas, con los manuales internos y con los contratos aplicables.

7._ Supervisar el cumplimiento del presupuesto, del cronograma de obra, de los indicadores de gestión, y alertar sobre desviaciones.

8._ Proponer mejoras de control, eficiencia, procesos de innovación, digitalización de controles, uso de indicadores clave.

9._ Elaborar informes de auditoría, de control interno, para su reporte a la Presidencia Ejecutiva de COERCO, dando seguimiento a su implementación, con sus conclusiones y recomendaciones.

11._ Coordinar la capacitación del personal de la empresa en temas de control interno, ética corporativa, prevención de fraudes, integridad y buenas prácticas.

12._ Asegurar en los proyectos de construcción los subcontratistas cumplan con los controles establecidos, que haya supervisión del avance físico financiero y cumplimiento de las normas de seguridad, calidad y medio ambiente.

13._ Apoyar en la preparación de auditorías externas, inspecciones, cumplimientos de requisitos legales y normativos del sector construcción en Nicaragua.

14._ Valar por la correcta aplicación del Código de Ética Empresarial.

- 15._ Establecer controles sobre los procesos de licitación y contratación.
- 16._ Evaluar los procedimientos de pagos a los proveedores y contratistas.
- 17._ Generar alertas tempranas sobre desviaciones financieras o de producción.
- 18._ Coordinar con las áreas legales y técnicas para fortalecer el cumplimiento normativo.
- 19._ Asegurar que las áreas implementen las recomendaciones y hacer seguimiento sistemático.
- 20._ Controlar la calidad, los tiempos y los costos de los proyectos.
- 21._ Atender funciones delegadas por el jefe inmediato.

V._ Refracción del cargo: No ejecuta operaciones administrativas/financieras ni autoriza transacciones; su rol es de evaluación, monitoreo y mejora.

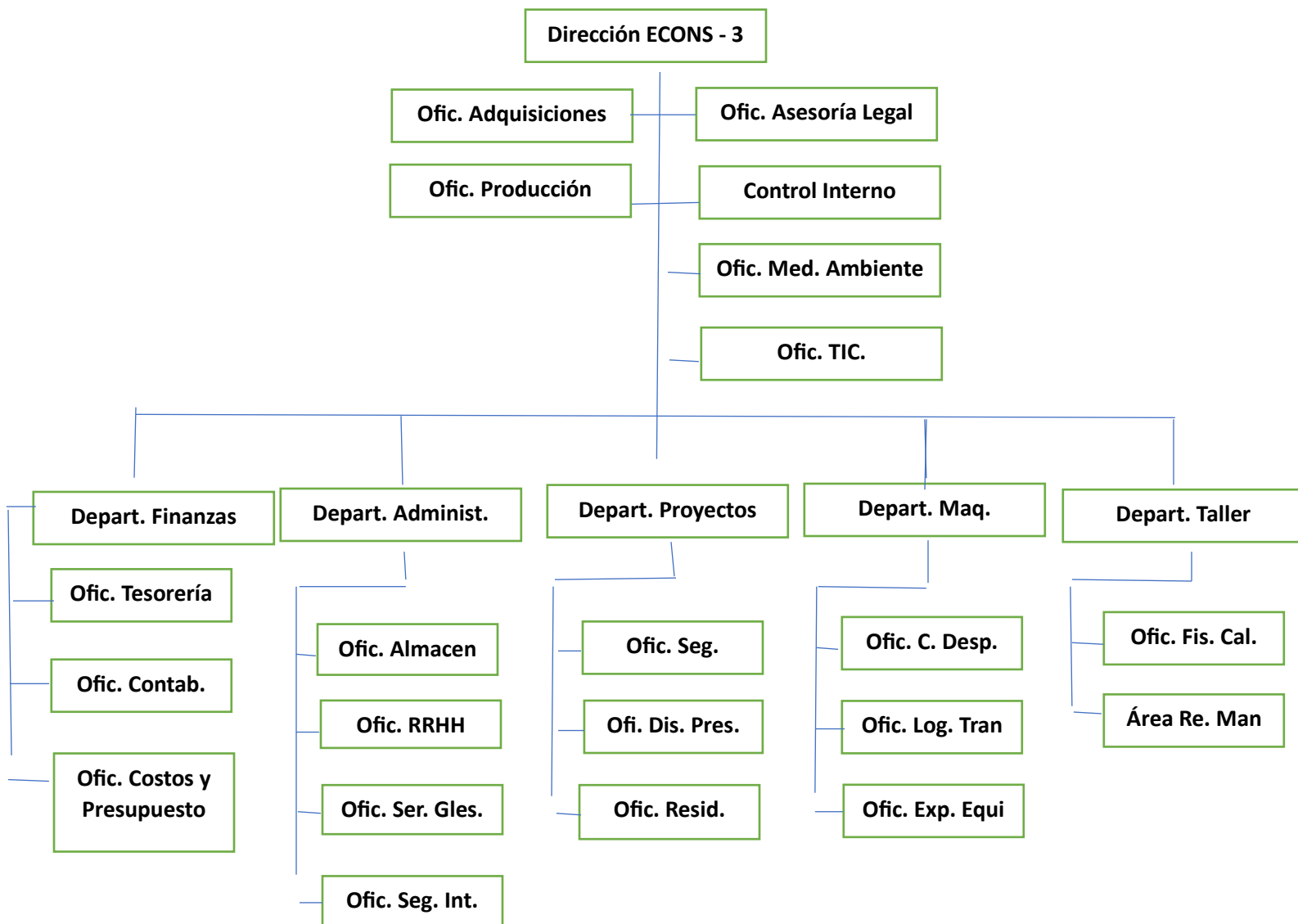
VI._ Requisitos:

- 1._ **Formación Académica:** ___Lic. En Contaduría Pública, CPA_____
- 2._ **Experiencia Profesional:** ___Cinco Año en Cargos Similares_____.
- 3._ **Habilidades:** ___Analíticas, liderazgo, Comunicativo, Competente en Herramientas de Auditoría, Dominio de Microsoft Office _____

2._ ORGANIGRAMA PROPUESTO:

Figura No. 2.

Organigrama Propuesto a ECONS - 3



“Unidad staff con reporte directo a Dirección para asegurar independencia jerárquica.”

Capítulo VII: Conclusiones:

1._ Se propone la implementación del cargo de Responsable de Control Interno de ECONS – 3, para una mejor gestión de los riesgos, mayor eficiencia operativa, cumplimiento normativo y protección de activos institucional.

2._ En de vital importancia la necesidad de establecer una clara asignación de responsabilidades, para optimizar los procesos, los recursos, las operaciones, lo que permite a la empresa a alcanzar sus metas de manera más efectiva.

3._ Es vital el establecimiento de una cultura de control en toda la organización que fortalezca el cumplimiento, asegurando que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando problemas legales.

4._ Es importante cumplir con los procesos ante la resistencia al cambio y la complejidad de los procesos son desafíos que deben ser gestionados activamente, ayudando a prevenir fraude, pérdidas, robos y otras pérdidas de activos mediante la implementación de controles como la segregación de funciones y la conciliación de cuentas.

Capítulo VIII: Recomendaciones:

1._ Realizar un diagnóstico de riesgo institucional, para identificar y evaluar las vulnerabilidades y los riesgos potenciales en cada área antes de implementar los controles.

- 2._ Establecer políticas con procedimientos claros y accesibles para todos los colaboradores, como por ejemplo Manuales de Procedimientos para los procesos internos.
- 3._ Asignar responsabilidades y crear un comité de control interno, definiendo claramente las líneas de reporte, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto.
- 4._ Realizar capacitaciones, monitoreo y evaluaciones continuas a los empleados, con el objetivo de que el personal conozca los procedimientos y reciba la capacitación necesaria para entender y aplicar los controles de manera efectiva.
- 5._ Promover un ambiente de ética, integridad, y confianza.

Capítulo IX: Referencias:

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias*. Ediciones Granica.

<https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2015). *Normas técnicas de control interno (NTCI)*.

<http://legislacion.asamblea.gob.ni>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Empresa Constructora COERCO. (2022). *Manual de organización y funciones EMCOSE*.

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

<https://es.scribd.com/document/363762101>

PricewaterhouseCoopers. (2007). *La administración del riesgo empresarial: Una responsabilidad de todos. El enfoque COSO ERM.*

https://auditoriapractica.com/wp-content/uploads/2018/03/COSO_ERM.pdf

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración.* Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf

Capítulo X: Aspectos administrativos:

1._ Presupuesto:

**Tabla No. 1.
Presupuesto de Gastos (Córdobas) */**

Actividades	Unidad de Medida	Cantidad (a)	Valor Unitario (b)	Total (c) = (a) x (b)
1._ Presentación de Protocolo	Papel (T-Carta)	17	3	51.00
2._ Validación y Pilotaje de los Instrumentos para la Recolección de Datos	Papel (T-Carta)	0	0	0.00
3._ Realizar 15 Encuestas al Personal Activo.				800.00
3.1._ Gasto de Papelería.	Papel (T-Carta)	17	3	300.00
3.2._ Viático (Transporte, Alimentación y Hospedaje).	Viáticos	1	500.00	500.00
4._ Realizar 20 Entrevistas al Personal Activo y Ex Responsable de Control Interno.				1,300.00
5.1._ Gasto de Papelería.	Papel (T-Carta)	20	3	300.00
5.2._ Viático (Transporte, Alimentación y Hospedaje).	Viáticos	2	500.00	1,000.00
5._ Elaborar y Analizar los Resultados Obtenidos de las Encuestas y las Entrevista.	Datos	Varios	0.00	0.00
6._ Diseñar los Perfiles y Funciones del Cargo a Responsable de Control Interno (Original y Copia).	Papel (T-Carta)	100	3	300.00
7._ Presentar en PowerPoint El Diseño y Funciones del Cargo de Responsable de Control Interno a las Autoridades de ECONS – 3	Exposición	1	0.003	0.00
Gran Total				2,471.00

Nota:

*/: Tipo de Cambio Oficial C\$36.6243 x USD1:00

Fuente: Elaboración Propia.

2._ Cronograma:

Figura No. 3.

Cronograma de Ejecución de Actividades Junio – Octubre 2025:

Actividades	Año 2025				
	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.
1._ Presentación de Protocolo	XXXX				
2._ Validación y Pilotaje de los Instrumentos para la Recolección de Datos		XXXX			
3._ Realizar Quince (15) Encuestas al Personal Activo.		XXXX	XXXX		
4._ Realizar Veinte (20) Entrevistas al Personal Activo y Una (1) al Ex Responsable de Control Interno.		XXXX	XXXX		
5._ Elaborar y Analizar los Resultados Obtenidos de las Encuestas y las Entrevista.				XXXX	
6._ Diseñar los Perfiles y Funciones del Cargo de Responsable de Control Interno.				XXXX	
7._ Realizar en PowerPoint El Diseño y Funciones del Cargo de Responsable de Control Interno a las Autoridades de ECONS – 3					XXXX

Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo XI: Anexos:

1._ Instrumentos de Recolección de Datos:

1.1._ Consolidado de Veinte (21) Encuestas Cerrada al Personal Administrativo de ECONS – 3.

Tabla No. 2.
Consolidado de las Encuestas Cerradas:

C O N S O L I D A D O
ENCUESTA CERRADA
DISEÑO DEL PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO DE
RESPONSABLE DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA ECONS – 3
(OPINIÓN DEL PERSONAL)

I._ ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:

1._ Existe una clara separación de funciones y responsabilidades en la organización de la empresa?

SI

NO

N/R

2._ La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y complejidad de la empresa?

SI

NO

N/R

3._ ¿Conoce usted el concepto de "Control Interno"?

SI

NO

N/R

II._ AMBIENTE DE CONTROL:

4._ Existen normas éticas claras y conocidas por el personal.

SI

NO

N/R

III._ EVALUACIÓN DE RIESGO:

5._ Existen responsables claramente definidos para la gestión de riesgos organizacionales.

SI

NO

N/R

IV._ ACTIVIDAD DE CONTROL:

6._ Existen políticas y procedimientos claros para la toma de decisiones (finanzas, adquisiciones, proyectos).

SI

NO

N/R

7._ Existe una supervisión efectiva de las operaciones y los controles?

SI

NO

N/R

8._ ¿Considera que su área de trabajo cumple con las normativas internas y externas aplicables?

SI

NO

N/R

9._ ¿Considera que los controles existentes permiten detectar a tiempo posibles riesgos o fallos en los procesos?

SI

NO

N/R

V._ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

10._ ¿Existe un sistema para reportar riesgos e irregularidades de forma segura?

SI

NO

N/R

11._ ¿Los documentos de políticas y procedimientos están accesibles para el personal?

SI

NO

N/R

Fuente: Elaboración Propia.

1.2._ Matriz Consolidada de Veinte (21) Encuestas Cerrada al Personal Administrativo de ECONS – 3.

**Tabla No. 3.
Resumen de las Encuestas Cerradas:**

**CUADRO MATRIZ
ENCUESTA CERRADA
DISEÑO DEL PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO DE
RESPONSABLE DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA ECONS – 3
(OPINIÓN DEL PERSONAL)**

N°	Pregunta	SI	NO	NR	Observaciones del Investigador	Existen señales de fragmentación
1	1. ¿Existe una clara separación de funciones y responsabilidades en la organización de la empresa?	11	10		El 52.38% considera que sí existe una separación clara de funciones, pero un 47.6% no lo percibe así, lo que revela ambigüedad organizacional.	estructural; basada en los cinco mecanismos fundamentales de coordinación en la organización y tomando en consideración la más importante la necesidad de monitoreo y seguimiento a las supervisiones Según (Mintzberg,
2	2. ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y	12	8	1	Un 57.14% afirma que la estructura es adecuada; sin embargo, un 38.09% en desacuerdo sugiere	2005), esto valida la necesidad de formalizar el rol de control interno con autoridad normativa y funcional para la presentación de

	complejidad de la empresa?				desalineación entre el diseño y la operación real.	los 5 componentes del COSO ERM III (Martinez, Rafael Gonzalez)
3	3. ¿Conoce usted el concepto de 'Control Interno'?	15	5	1	Un 71.42% afirma conocer el concepto de Control Interno, pero un 28.58 % no conoce el concepto, y el 4.76% no respondió. El ultimo porcentaje sugiere que desconoce el tema	
4	4. ¿Existen normas éticas claras y conocidas por el personal?	12	7	2	Las normas éticas son conocidas por un 57.14% del personal, pero un 33.33% lo niega y un 9.5% no respondió.	
5	5. ¿Existen responsables claramente definidos para la gestión de riesgos organizacionales ?	6	13	2	Solo un 28.57% de los encuestados cree que existen responsables definidos para la gestión de riesgos; un 61.90% no lo cree, y un 9.52% no responde	La falta de responsable para la gestión de riesgo, compromete la capacidad de anticipación institucional; Según principio N° 3 del COSO ERM y reafirma el aporte del cargo de Responsable de Control Interno como articulador de un sistema de riesgos transversal,

						particularmente relevante en un sector como el de infraestructura pública. (Martinez, Rafael Gonzalez)
6	6. ¿Existen políticas y procedimientos claros para la toma de decisiones (finanzas, adquisiciones, proyectos)?	10	9	2	El 47.61% reconoce que hay políticas claras para decisiones clave, aunque un 42.85 % no lo cree y un 9.52 % no respondió.	Hay políticas formales en papel, pero carencias en supervisión efectiva y detección de fallas. El diseño del cargo es crucial para cerrar la brecha entre normatividad y operatividad. (Martinez, Rafael Gonzalez)
7	7. ¿Existe una supervisión efectiva de las operaciones y los controles?	8	10	3	Solo el 38.09% considera que hay supervisión efectiva; el 47.61% no lo percibe así y un 14.28 % no respondió.	
8	8. ¿Considera que su área de trabajo cumple con las normativas	11	10		La percepción de cumplimiento de normas es alta 52.38% lo que indica profesionalismo en algunas áreas. Y un 47.61% considera que no.	

	internas y externas aplicables?					
9	9. ¿Considera que los controles existentes permiten detectar a tiempo posibles riesgos o fallos en los procesos?	4	15	2	Solo el 19.04% cree que los controles permiten detectar riesgos a tiempo, frente a un 71.42% un alto porcentaje que lo niega y solo el 9.52% asumimos que desconoce del tema.	
10	10. ¿Existe un sistema para reportar riesgos e irregularidades de forma segura?	3	13	5	Un 14.28% considera que sí existe un sistema seguro de reporte, mientras el 61.90% no y un alto porcentaje de 23.80% que no respondió.	Aunque hay avances en transparencia documental, aún hay obstáculos para el flujo efectivo de información institucional, lo cual justifica establecer canales formales bajo la supervisión del cargo propuesto.
11	11. ¿Los documentos de políticas y procedimientos están accesibles para el personal?	9	8	4	42.85% afirma que los documentos están accesibles; sin embargo, un 38.09 % aún los percibe inaccesibles.	

Fuente: Elaboración Propia.

1.3._ Quince (15) Entrevistas a los Cargos de Jefatura de ECONS – 3 (incluye 1 Ex Empleado).

**Tabla No. 4.
Resumen de las Entrevistas:**

**ENTREVISTA
DISEÑO DEL PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO DE
RESPONSABLE DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA ECONS – 3
(CARGOS DE JEFATURA)**

I._ DATOS GENERALES DEL ENTREVISADO:

- 1._ Nombre y Apellidos: _____.
- 2._ Cargo Actual: _____.
- 3._ Área de Responsabilidad: _____.
- 4._ Fecha de la Entrevista: _____.

II._ OBETIVO DE LA ENTREVISTA:

Identificar, desde la experiencia directa del personal de ECONS-3, las necesidades, pertinencia, viabilidad y justificación del diseño e implementación del cargo de “Responsable de Control Interno”, considerando los lineamientos de las Normas Técnicas de Control Interno y el COSO ERM.

III._ PREGUNTAS DE INVESIGACIÓN (Perfil Funcional y Adaptabilidad):

1._ Pertinencia del Cargo de Control Interno.

1.1._ ¿Qué tan necesario considera usted que es necesario contar con una figura formal encargada del control interno en ECONS-3?

2._ Funcionalidad y Adaptabilidad.

2.1._ ¿Qué funciones principales considera usted que debería tener el “Responsable de Control Interno” de ECONS-3?

3._ Viabilidad de Implementación.

3.1._ ¿Qué barreras o resistencias cree usted que podrían surgir en la implementación del cargo y cómo podría facilitarse la integración de este nuevo rol en la estructura organizativa?

4._ Observaciones sobre el Contexto Institucional.

4.1._ ¿Existen antecedentes de intentos anteriores por establecer mecanismos de control interno? ¿Qué fue lo que ocurrió?

5._ Justificación y Sostenibilidad.

5.1._ ¿Qué beneficios concretos cree que traería a la empresa contar con un sistema estructurado de control interno?

6._ Ambiente de Control (COSO).

6.1._ ¿Considera que existen normas éticas claras y difundidas en la empresa? ¿Cómo se promueven?

7._ Evaluación de Riesgos (COSO ERM).

7.1._ ¿Quién es el responsable actualmente de gestionar los riesgos organizacionales?

8._ Actividades de Control (COSO ERM).

8.1._ ¿Qué procedimientos de control existen en áreas críticas como finanzas, adquisiciones y proyectos?

9._ Información y Comunicación (COSO ERM).

9.1._ ¿La documentación de procesos y políticas internas está disponible y es accesible para el personal?

10._ Supervisión y Monitoreo (COSO ERM).

10.1._ ¿Cómo se da seguimiento a las recomendaciones de auditorías o inspecciones externas?

11._ Cierre y Comentarios Adicionales.

11.1._ ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el tema?

.....
Fuente: Elaboración Propia.

2._ Reporte de Validación de los Instrumentos de Recolección de Datos:

Se estableció un plan piloto de muestreo de las 21 Encuestas y las 15 Entrevistas elaborados con claridad. Estos fueron los insumos que revelaron una propuesta del Diseño y Perfil del Cargo de Responsable de Control Interno de ECONS – 3, considerando acertado el enfoque de la estructura organizacional y el diagnóstico inicial para conocer el estado actual de los procesos.

2.1._ Observaciones Finales:

Se destacó que los Gerentes entrevistados suelen tener experiencia y habilidad para responder en términos generales, por lo que es fundamental que las preguntas estuvieran bien orientadas a obtener información concreta y medible.

Managua, Nicaragua, noviembre de 2025.