



Universidad  
Nacional de  
Ingeniería

Departamento de Posgrado y Educación Continua

# **DISEÑO DE UN MODELO FUNCIONAL PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS DE LA EMPRESA EICMEP.**

**Tesis para optar al título de Máster en Gestión  
Empresarial**

Elaborado por:

Lic. Sthefany  
Mchool Gazo  
Mayorga

Tutor:

Msc. Juan Asdrúbal  
Flores Pacheco.

06 de diciembre de 2025  
Managua, Nicaragua



## AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de este proceso. Por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, y por brindarme una vida llena de aprendizajes, desafíos y bendiciones que han forjado mi carácter y propósito.

A mi familia y pareja, por su apoyo incondicional, paciencia y confianza en cada etapa de este camino. Su presencia, palabras de aliento y compañía fueron fundamentales para mantenerme firme y motivada en los momentos más exigentes.

A mis compañeros de grupo, con quienes compartí cada módulo de la maestría. Gracias por el apoyo mutuo, la colaboración constante y por ser parte esencial de este recorrido académico.

A mi tutor de tesis, el Prof. Juan Asdrúbal Flores Pacheco, Ph.D, por su profesionalismo, dedicación y generosidad al compartir sus valiosos conocimientos. Su guía fue clave para encaminar mi trabajo con rigor, claridad y compromiso.

Y a mis estimados maestros, quienes con su experiencia, entusiasmo y vocación docente enriquecieron mi formación profesional. Gracias por inspirarme a crecer con valores, disciplina y pasión por el conocimiento.



## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el propósito de diseñar un modelo financiero funcional que optimice los procesos de planificación, operación y toma de decisiones del Departamento de Finanzas de la Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira (EICMEP). La problemática identificada se relaciona con deficiencias en la estandarización de procedimientos, limitada trazabilidad financiera y escasa integración tecnológica, lo que afecta la eficiencia institucional y la transparencia en la gestión de los recursos. El estudio adoptó un enfoque mixto, con alcance descriptivo y analítico, empleando análisis documental, observación directa y entrevistas a informantes clave. Se revisaron manuales institucionales (MOF, MPF), leyes nacionales (Ley 550, Ley 681, Ley 737) y las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), contrastándolos con marcos internacionales de referencia como COSO, INTOSAI, PEFA y OCDE. Los hallazgos evidenciaron que, aunque EICMEP cuenta con un marco normativo sólido y procedimientos formalizados, persisten debilidades en la actualización de políticas, coordinación interdepartamental y digitalización de procesos. Se diseñó un flujo estructurado en diez fases que integra solicitud, validación, ejecución, registro y control, junto con una matriz de riesgos y controles, indicadores de desempeño (KPIs) y un Comité Financiero Institucional para la supervisión continua. El modelo propuesto consolida un sistema de gobernanza financiera funcional, trazable y auditable, alineado con estándares internacionales. Su aplicación permitirá reducir tiempos de validación, fortalecer el control interno, incrementar la transparencia y mejorar la toma de decisiones estratégicas en la gestión financiera de EICMEP.

**Palabras clave:** modelo financiero funcional, control interno, trazabilidad financiera, gestión pública, optimización de procesos.



## ABSTRACT

This research was conducted with the purpose of designing a functional financial model to optimize the planning, operation, and decision-making processes of the Finance Department of the Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira (EICMEP). The identified problem relates to deficiencies in the standardization of procedures, limited financial traceability, and low technological integration, which affect institutional efficiency and transparency in resource management. The study adopted a mixed-methods approach with a descriptive and analytical scope, using documentary analysis, direct observation, and interviews with key informants. Institutional manuals (MOF, MPF), national laws (Law 550, Law 681, Law 737), and the Technical Standards of Internal Control (NTCI) were reviewed and contrasted with international frameworks such as COSO, INTOSAI, PEFA, and OECD. The findings revealed that although EICMEP has a solid regulatory framework and formalized procedures, weaknesses persist in policy updating, interdepartmental coordination, and process digitalization. A structured ten-phase workflow was designed, integrating request, validation, execution, recording, and control processes, along with a risk and control matrix, performance indicators (KPIs), and a Financial Committee for continuous supervision. The proposed model consolidates a functional, traceable, and auditable financial governance system aligned with international standards. Its implementation will reduce validation times, strengthen internal control, increase transparency, and enhance strategic decision-making in EICMEP's financial management.

**Keywords:** functional financial model, internal control, financial traceability, public management, process optimization.



## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	I
<b>RESUMEN</b> .....	III
<b>ABSTRACT</b> .....	IV
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	V
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	VIII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	IX
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL</b> .....	1
<b>1. Antecedentes</b> .....	1
<b>2. Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>3. Objetivos</b> .....	4
<b>3.1. Objetivo General</b> .....	4
<b>3.2. Objetivos específicos</b> .....	4
<b>4. Justificación</b> .....	5
<b>4.1. Limitantes y riesgos</b> .....	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>2.1 Marco legal y normativo</b> .....	8
2.1.1 Constitución Política. ....	8
2.1.2 Ley 1076 “Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia de Infraestructura”.....	8
2.1.3 Ley Reguladora de la Actividad de Diseño y Construcción.....	9
2.1.4 Reglamento a la Ley Reguladora de la Actividad de Diseño y Construcción.....	10
<b>2.1.5 Ley de Concesión de Obras Viales a Sociedades Privadas o Mixtas</b> .....	12
2.1.6 Ley 550” Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario.....	16
2.1.7 Manual de Procedimientos Financieros EICMEP.....	33
2.1.8 Normativa del Comité de Administración de Riesgos EICMEP.....	46
<b>2.2 Control Interno</b> .....	55
<b>2.2.1 Definición</b> .....	55
<b>2.2.2 Objetivo del Control Interno</b> .....	55
<b>2.2.3 Importancia del Control de Interno</b> .....	56



3.2.4 Características del Control Interno .....	57
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>62</b>
1. Área de localización del estudio .....	62
2. Tipo de estudio según el enfoque, amplitud o período .....	62
3. Población y muestra .....	63
3.1. Tipo de muestra y muestreo .....	63
3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación.....	64
4. Diseño .....	64
4.1. Recolección de Datos.....	65
4.2. Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad .....	65
5. Operacionalización de variables .....	66
6. Análisis de datos .....	69
<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO .....</b>	<b>71</b>
4.1.1. Reseña Histórica de la empresa.....	72
4.1.2. Misión .....	73
4.1.3. Visión .....	73
4.1.4. Valores institucionales.....	73
4.1.5. Objetivos Estratégicos.....	75
4.2.1. Diagnóstico del marco normativo .....	75
4.2.2. Hallazgos clave: .....	76
4.2.3. Diagnóstico del marco organizativo.....	77
4.2.4. Presentación de resultados del diagnóstico .....	78
4.2.5. Interpretación y relevancia para el diseño del modelo financiero funcional ....	78
4.3.1. Hallazgos: cobertura documental y articulación proceso–decisión .....	79
4.3.2. Evaluación crítica de la planificación y operación para decidir .....	80
4.3.3. Indicadores y productos analíticos mínimos para decisiones .....	81
4.3.4. Riesgos críticos y controles (visión operativa) .....	82
4.3.5. Síntesis evaluativa .....	83
4.4.1. Fundamentación conceptual y normativa .....	83
4.4.2. Descripción técnica del flujo estructurado propuesto.....	84
4.4.3. Matriz de riesgos y controles asociados al flujo.....	86
4.4.4. Integración tecnológica y trazabilidad .....	87
4.4.5. Indicadores de desempeño y eficiencia del flujo.....	88



4.5.1.	Fundamentación teórica y técnica del modelo.....	91
4.5.2.	Estructura general del modelo financiero funcional de EICMEP .....	91
1.	Capa normativa y de cumplimiento.....	92
2.	Capa operativa y de procesos.....	92
3.	Capa tecnológica y de trazabilidad.....	93
4.	Capa de control, evaluación y mejora continua .....	93
4.5.3.	Mapa funcional del modelo financiero (descripción conceptual).....	94
4.5.4.	Gobernanza y roles estratégicos.....	95
4.5.5.	Innovación institucional y valor agregado del modelo.....	95
4.5.6.	Evaluación del impacto esperado.....	96
<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS .....</b>		<b>1</b>
5.1.	Síntesis orientada a objetivos .....	1
5.2.	Hallazgos por objetivo con análisis crítico .....	2
5.2.1.	OE1 — Marco normativo y organizativo.....	2
5.2.2.	OE2 — Planificación y operación vinculadas a la decisión .....	3
5.2.3.	OE3 — Flujo estructurado de funcionamiento .....	3
5.2.4.	OE4 — Modelo financiero funcional.....	4
5.3.	Indicadores de desempeño (KPIs) y resultados esperados .....	5
5.4.	Triangulación y validez interna de los hallazgos .....	5
5.5.	Riesgos de implementación y estrategias de mitigación.....	6
5.6.	5.6. Discusión integradora .....	7
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....</b>		<b>8</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES .....</b>		<b>21</b>
<b>CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES .....</b>		<b>25</b>
<b>CAPÍTULO IX: REFERENCIAS .....</b>		<b>29</b>
<b>CAPÍTULO X: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....</b>		<b>33</b>
<b>CAPÍTULO XI: ANEXOS.....</b>		<b>37</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables .....	66
<b>Tabla 2.</b> Descripción técnica del flujo estructurado propuesto .....	84
<b>Tabla 3.</b> Matriz de riesgos y controles asociados al flujo .....	86
<b>Tabla 4.</b> Indicadores de desempeño y eficiencia del flujo .....	88
<b>Tabla 5.</b> estructura de gobernanza financiera.....	95
<b>Tabla 6.</b> Síntesis de evidencias, hallazgos e implicaciones por objetivo específico del modelo financiero funcional.....	1
<b>Tabla 7.</b> Indicadores de desempeño financiero propuestos para la evaluación del modelo funcional del Departamento de Finanzas de EICMEP .....	5
<b>Tabla 8.</b> Riesgos potenciales de implementación del modelo financiero funcional y estrategias de mitigación en el Departamento de Finanzas de EICMEP.....	6
<b>Tabla 9.</b> Componentes funcionales del flujo estructurado y su contribución al cumplimiento del modelo financiero en el Departamento de Finanzas de EICMEP .....	14
<b>Tabla 10:</b> Indicadores Propuestos para la Evaluación del Modelo Financiero Funcional..	15
<b>Tabla 11:</b> Matriz de Riesgos del Flujo Financiero Propuesto .....	17
<b>Tabla 12:</b> Presupuesto .....	33
<b>Tabla 13:</b> Cronograma .....	34



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama para la Implementación y Funcionamiento del Proceso de Administración de Riesgos.....	48
--	----





## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO SITUACIONAL

### 1. Antecedentes

Aulestia Freire (2022) desarrolló un estudio sobre el diseño de un modelo de gestión financiera para MIPYMES en Guayaquil, Ecuador. El objetivo fue estructurar actividades estratégicas que mejoren la planificación, control de ingresos y egresos, y elaboración de presupuestos. Con un enfoque mixto y técnicas como la revisión bibliográfica y entrevistas, el estudio concluyó que el modelo propuesto fortaleció la liquidez, rentabilidad y solvencia de las empresas, facilitando la toma de decisiones operativas basadas en datos financieros confiables. Este modelo demuestra que es posible construir estructuras flexibles adaptadas al entorno organizativo local, lo que resulta útil para el presente estudio sobre EICMEP (Aulestia Freire, 2022).

Naranjo Quinde y Concha Ramírez (2022) propusieron un modelo de gestión financiera-administrativa para una asociación gremial ecuatoriana. El estudio, de corte cuantitativo no experimental, empleó análisis documental y de indicadores financieros para diseñar controles y flujos de información. Como resultado, se fortaleció el monitoreo, la transparencia operativa y la eficiencia institucional. Este modelo confirma la utilidad de los flujos estructurados y registros sistematizados como herramientas clave para la funcionalidad financiera, elementos centrales para la propuesta que se desarrollará en EICMEP.

Meng, Ling, y colegas (2024) analizaron la optimización operativa de un Centro de Servicios Financieros Compartidos en Huahe Real Estate (China), identificando sobrecarga de trabajo, deficiencias en sistemas tecnológicos y procesos redundantes. El estudio de caso permitió rediseñar procesos, mejorar los flujos financieros e incorporar sistemas automatizados. La investigación concluyó que la reingeniería, junto con tecnologías de automatización, genera una mejora significativa en eficiencia y control. Estos hallazgos sustentan el enfoque del presente estudio al demostrar cómo la modernización y automatización pueden optimizar la gestión financiera organizacional.



Álvarez Mendoza (2022) propuso un modelo financiero para optimizar los recursos económicos en el hospital público ESE San Marcos (Sucre, Colombia), utilizando un diseño cuantitativo descriptivo basado en encuestas a directivos y análisis financiero. Los resultados señalaron que la planificación presupuestaria, combinada con el monitoreo de gastos e ingresos, permitió mejorar el control interno y garantizar la sostenibilidad operativa. El aporte principal de este estudio radica en demostrar cómo la estructuración de herramientas financieras adaptadas al contexto institucional puede generar beneficios medibles y sostenibles.

Estos antecedentes coinciden en demostrar que el diseño de un modelo financiero funcional requiere la combinación de estructura, sistematización de procesos, monitoreo de indicadores y uso estratégico de la tecnología. Además, evidencian que la eficiencia financiera mejora cuando se integran adecuadamente procesos administrativos, herramientas tecnológicas y mecanismos de control.

Para el estudio que se propone en el Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP, estos antecedentes validan el enfoque metodológico elegido, aportan referencias empíricas aplicables y respaldan la viabilidad de construir un modelo adaptable al entorno organizacional, con impacto directo en la planificación, operación y toma de decisiones.

## 2. Planteamiento del problema

La empresa EICMEP ha orientado sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas estratégicas organizacionales; no obstante, persisten debilidades estructurales en el control financiero-contable, a pesar de contar con instrumentos normativos y parámetros establecidos desde 2015. Dichos instrumentos presentan obsolescencia normativa y operativa, lo cual limita su eficacia frente a las transformaciones del entorno económico, tecnológico y regulatorio contemporáneo.

En particular, el Departamento de Finanzas —unidad responsable de garantizar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros— evidencia limitaciones sustantivas en áreas clave como la planificación financiera estratégica, la automatización de procesos, la actualización permanente del talento humano y la gestión oportuna de información financiera. Esta situación impide una toma de decisiones basada en datos veraces y oportunos, debilita la capacidad de respuesta ante contingencias operativas y compromete la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

A ello se suma la ausencia de una metodología funcional integral, actualizada y contextualizada, que permita articular de manera eficiente los distintos procesos financieros. Esta carencia obstaculiza la digitalización sistemática de los respaldos documentales, impide una trazabilidad efectiva de los flujos financieros y dificulta la alineación del desempeño operativo con los objetivos estratégicos de la organización.

En respuesta a este panorama, la alta dirección ha definido como prioridad institucional la formulación e implementación de un plan de mejora que atienda las debilidades estructurales identificadas. En este contexto, se hace necesaria el diseño de un modelo financiero funcional que permita optimizar la planificación, ejecución y control de los procesos financieros del Departamento, fortaleciendo su capacidad de generar información útil para la toma de decisiones estratégicas, y contribuyendo así al cumplimiento eficiente y sostenible de los fines corporativos de EICMEP.



### **3. Objetivos**

#### **3.1.Objetivo General**

Diseñar un modelo financiero funcional que contribuya a optimizar los procesos de planificación, operación y toma de decisiones en el Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP.

#### **3.2.Objetivos específicos**

1. Diagnosticar el marco normativo y organizativo del Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP.
2. Analizar los procesos de planificación y operación financiera vinculados a la toma de decisiones.
3. Diseñar un flujo estructurado de funcionamiento que optimice la gestión de procesos financieros.
4. Desarrollar un modelo financiero funcional aplicable al contexto del Departamento de Finanzas.

## 4. Justificación

La presente investigación tiene como propósito diseñar e implementar un modelo financiero funcional que fortalezca integralmente la gestión financiera de la empresa EICMEP, a través del establecimiento de estrategias operativas que impulsen su crecimiento institucional y aseguren su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Una gestión financiera moderna, coherente, adaptable y alineada con las normativas vigentes resulta esencial para generar información contable y financiera útil, confiable y comparable, que sirva de base objetiva para la toma de decisiones estratégicas, operativas y tácticas.

Actualmente, se ha identificado la ausencia de un modelo estructurado que permita integrar de manera efectiva los procesos contables y financieros con las necesidades reales y dinámicas del entorno empresarial de EICMEP. Esta carencia representa un obstáculo crítico, ya que limita la posibilidad de implementar mejoras en áreas fundamentales como la actualización normativa, la planificación financiera estratégica, la formación continua del talento humano, la automatización de procesos y la digitalización sistemática del respaldo documental.

Ante esta problemática, surge la necesidad imperiosa de desarrollar un plan de mejora sustentado en un modelo financiero funcional, que permita organizar, sistematizar y analizar la información financiera de manera oportuna y veraz. Este modelo facilitará no solo la toma de decisiones informadas por parte de la alta dirección, sino que también contribuirá a una gestión más eficiente de los recursos y a la optimización de los procesos internos, generando valor agregado a la organización.

Asimismo, la propuesta de modelo tiene un alcance que trasciende el ámbito institucional de EICMEP, al representar una alternativa replicable para otras empresas del sector que enfrentan limitaciones similares en su gestión financiera. En este sentido, la investigación aporta al desarrollo de buenas prácticas administrativas y financieras, fortaleciendo el tejido empresarial desde una perspectiva de eficiencia, control y sostenibilidad.



Finalmente, la implementación del modelo contribuirá al alineamiento de la empresa con los marcos regulatorios nacionales e internacionales, al fortalecimiento del sistema de control interno, y a la mejora continua de los procesos financieros, aspectos fundamentales para enfrentar los desafíos actuales del entorno económico, tecnológico y normativo, y para garantizar la permanencia competitiva de EICMEP en su sector productivo.

#### 4.1.Limitantes y riesgos

Aspecto	Limitaciones	Riesgos
Cobertura del estudio	El estudio se enfoca únicamente en el Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP, limitando la generalización de los resultados a otras áreas.	La implementación de mejoras propuestas podría no replicarse con igual efectividad en otras unidades o departamentos de la empresa.
Acceso a información	Posible dificultad en la obtención de datos financieros históricos completos y sistematizados.	La falta de información precisa oportuna puede afectar la validez del diagnóstico y del modelo propuesto.
Disponibilidad de actores clave	Limitada participación de personal clave por cargas laborales u horarios.	Podría comprometerse la calidad de la información recolectada y limitar la triangulación de datos cualitativos.
Resistencia al cambio	Posibles resistencias internas a la adopción de nuevas metodologías o reestructuración de procesos financieros.	La implementación del modelo podría enfrentar barreras institucionales, afectando su apropiación y efectividad.
Condiciones tecnológicas	Infraestructura tecnológica limitada para soportar la automatización y	Riesgo de que la empresa no cuente con las herramientas técnicas necesarias para



<b>Aspecto</b>	<b>Limitaciones</b>	<b>Riesgos</b>
	digitalización de procesos sugeridos en el modelo.	implementar integralmente el modelo propuesto.
Disponibilidad de recursos	Restricciones presupuestarias para la ejecución completa del modelo financiero funcional.	La sostenibilidad del modelo podría verse comprometida si no se asignan recursos adecuados para su mantenimiento y actualización.
Cambios externos imprevistos	Variabilidad del entorno económico o regulatorio nacional durante la vigencia de la investigación.	Podrían generar desviaciones en el alcance o pertinencia del modelo financiero, afectando su vigencia o aplicabilidad inmediata.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

El presente acápite asegura la consistencia de la investigación y la orientación de la misma; para formular el problema se recolectó información bibliográfica, basada en las variables y objetivos planteados, encontrando una gran variedad de textos, de los cuales se extrajeron conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, se recopiló información por distintos medios como internet, revistas y artículos relacionados con el tema de investigación.

### 2.1 Marco legal y normativo.

#### 2.1.1 Constitución Política.

Según la (Asamblea Nacional, 2021), de acuerdo a lo estipulado en la Constitución Política de la República de Nicaragua de conformidad al artículo 98, establece que el Estado debe jugar un rol facilitador de la actividad productiva, creando las condiciones para que el sector privado y los trabajadores realicen su actividad económica, productiva y laboral en un marco de gobernabilidad democrática y seguridad jurídica plena, que les permita contribuir con el desarrollo económico y social del país.

Que la Asamblea Nacional de Nicaragua, a través de la aprobación de la Ley N°. 963, Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense, estableció los principios y procedimientos para la elaboración, aprobación, publicación y actualización del Digesto Jurídico Nicaragüense, garantizando así el ordenamiento del marco normativo vigente del país, para fortalecer la seguridad jurídica y el desarrollo económico, social, político y cultural del Estado nicaragüense; y en su Artículo 4, numeral 9, inciso a), establece la Materia de Infraestructura.

#### 3.1.2 Ley 1076 “Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia de Infraestructura”.

##### ➤ Disposiciones generales

De acuerdo con (Asamblea Nacional, 2021), referente a la “Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense de la Materia de Infraestructura” estipula en los artículos 1 y 8 lo siguiente:

Tiene como objeto recopilar, ordenar, depurar y consolidar el marco jurídico vigente de esta materia, de conformidad con la Ley N.º. 963, Ley del Digesto Jurídico Nicaragüense, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N.º. 203 de 25 de octubre de 2017.

Este Digesto Jurídico contiene los Registros de las normas jurídicas vigentes; la referencia de los Instrumentos Internacionales aprobados y ratificados por el Estado de Nicaragua; las normas jurídicas sin vigencia o derecho histórico y las normas jurídicas consolidadas, vinculadas a la materia de Infraestructura; Anexos I, II, III y IV que forman parte integrante de la presente Ley.

Las instituciones públicas a cargo de la aplicación de las normas jurídicas contenidas en el presente Digesto Jurídico, deberán revisar y adecuar sus marcos regulatorios al mismo, sin perjuicio de sus facultades legales para emitir, reformar o derogar las normas que estén dentro del ámbito de sus competencias.

Cuando las instituciones públicas competentes realicen modificaciones a las normas contenidas en este Digesto Jurídico, deberán informar a la Asamblea Nacional, suministrando la documentación correspondiente

### 3.1.3 Ley Reguladora de la Actividad de Diseño y Construcción

#### ➤ **Disposiciones generales**

De acuerdo con (Asamblea Nacional, 2021), referente a la “Ley Reguladora de la Actividad de Diseño y Construcción decreto No. 237” estipula en los artículos 1,2,3,4,5,17 y 18 lo siguiente:

La presente Ley tiene por objeto regular en el país la actividad de diseño y construcción, a fin de conocer y racionalizar los recursos existentes y orientarlos de acuerdo a los planes de desarrollo del sector.

Créase la Licencia de Operación que en lo sucesivo de esta Ley se denominará "La Licencia", como requisito indispensable para realizar en el país las actividades de Diseño y Construcción.

La Licencia será otorgada por el Ministerio de Transporte e Infraestructura previo cumplimiento de los requisitos establecidos por la presente Ley y su Reglamento. Sin perjuicio de las disposiciones dictadas dentro de su competencia por otras instituciones u organismos, quedan sujetas a la presente Ley y su Reglamento, todas las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras que se dediquen a las actividades de diseño o construcción en el territorio nacional, salvo en los casos en que, por sus características, la obra pueda ser llevada a cabo por maestros de obra.

Las personas sujetas a la presente Ley que pretendan continuar ejerciendo las actividades que la misma regula, deberán registrarse en el Ministerio de Transporte e Infraestructura, dentro de los sesenta días posteriores a la publicación del Reglamento que se dicte de la presente ley.

La Licencia será requisito indispensable para:

- a) Dedicarse a la actividad de diseño y construcción;
- b) Presentar oferta en licitaciones;
- c) Gestionar fianzas de Garantía ante el Instituto Nicaragüense de Seguros y Reaseguros;
- d) Gestionar a nombre de otro, permisos de construcción ante los Gobiernos Municipales.

El Ministerio de Transporte e Infraestructura podrá solicitar a la Dirección General de Ingresos, a las Alcaldías y los Registros Públicos, la información que posean en relación a las personas dedicadas a las actividades reguladas por esta Ley, y que se refieren a clasificaciones, categorías, copias de declaraciones y en general todo tipo de datos necesarios para una regulación efectiva.

#### 2.1.4 Reglamento a la Ley Reguladora de la Actividad de Diseño y Construcción

##### ➤ **Disposiciones generales.**

De acuerdo con (Asamblea Nacional, 2001), referente al “Reglamento de la Ley Reguladora de la Actividad de Diseño y Construcción” estipula en los artículos 1,2,3,5,7,8,9,11 y 24 lo siguiente:



El presente Reglamento se aplicará a las personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras que se dediquen a las actividades de diseño o construcción, cualquiera que sea la forma que adopten para la prestación de dichos servicios, de conformidad con lo establecido en el Decreto N.º. 237, Ley Reguladora de la Actividad de Diseño y Construcción del 25 de noviembre de 1986, publicado en La Gaceta, Diario Oficial N.º. 263 del 1 de diciembre de ese mismo año.

Las personas a que se refiere el Artículo anterior deberán presentarse al Ministerio de Transporte e Infraestructura a efectuar su registro, dentro de los sesenta días posteriores a la publicación del presente Reglamento.

El Registro se efectuará previa presentación de solicitud escrita en formulario proporcionado por el Ministerio de Transporte e Infraestructura, a cuenta del interesado, el que contendrá los requisitos señalados en los Artículos 6 y 7 de la Ley.

El estudio de las solicitudes comprenderá la revisión de los aspectos legales y técnicos, los cuales serán efectuados por el Asesor Legal del Ministerio de Transporte e Infraestructura, quienes elevarán sus recomendaciones ante el ministro para su resolución sobre el otorgamiento o no de la Licencia.

El Registro tendrá:

- a) Sección de diseño.
- b) Sección de construcción.
- c) Las demás secciones que fueren necesarias para juicio del Ministerio de Transporte e Infraestructura.

El registro también reflejará las modificaciones, renovaciones y cancelaciones que se presentaren en relación con las personas sujetas al presente Reglamento.

La Licencia de Operación es la autorización que el Estado concede para realizar las actividades mencionadas en el Artículo 1 del presente Reglamento.

La Licencia de Operación se clasificará de acuerdo a su especialidad, en los grupos siguientes:

- a) DE OBRAS VERTICALES: Es aquella persona natural o jurídica que de manera habitual o permanente se dedica al diseño o construcción de edificios.
- b) DE OBRAS HORIZONTALES: Es aquella persona natural o jurídica que de manera habitual o permanente diseña o construye obras de ingeniería, tales como movimiento de tierra, carreteras, caminos, puentes, pistas aéreas, puertos lacustres y marítimos.
- c) DE OBRAS MÚLTIPLES: Es aquella persona natural o jurídica que de manera habitual o permanente realiza indistintamente obras contenidas en los dos acápites anteriores.

La Licencia será cancelada en los casos siguientes:

- a) Cuando se compruebe el cese de la actividad para la cual fue otorgada.
- b) Cuando se compruebe el ejercicio reiterado de la actividad para la cual fue concedida, en abierta violación a lo dispuesto por la Ley, este Reglamento y demás disposiciones que sobre la materia dictare el Ministerio de Transporte e Infraestructura.

### **2.1.5 Ley de Concesión de Obras Viales a Sociedades Privadas o Mixtas.**

#### **➤ Disposiciones Generales**

Según la (Asamblea Nacional, 2021) referente a la “Ley de Concesión de Obras Viales a Sociedades Privadas o Mixtas” estipula en los artículos 1,2,6,7 y 8 lo siguiente:

La presente Ley tiene como objeto regular el régimen de concesión que el Estado otorgará para la construcción, mantenimiento, rehabilitación, mejoramiento, reconstrucción, y explotación de obras viales y de las instalaciones conexas a estas.

Para los fines de la presente Ley, se entiende por obras viales, las vías acondicionadas para la circulación de vehículos automotores.



Las funciones del Ente Regulador son las siguientes:

- 1) Planear, formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo de las obras viales objeto de concesiones.
- 2) Supervisar la construcción, operación y mantenimiento de las obras viales dadas en concesión.
- 3) Regular las concesiones a que se refiere la presente Ley, vigilar su cumplimiento y resolver sobre su revocación o terminación en su caso.
- 4) Establecer las bases generales de regulación de las tarifas de peaje.
- 5) Las demás disposiciones aplicables que le señalen otras leyes de la República.

El Ente Regulador podrá otorgar concesiones para la construcción de obras públicas viales por un término fijo, a sociedades privadas nacionales, extranjeras o mixtas y para el mantenimiento rehabilitación, mejoramiento, reconstrucción y explotación de las mismas, mediante el cobro de peajes, conforme los procedimientos que fija la presente Ley.

También podrán otorgarse concesiones de obra para la construcción, mantenimiento, rehabilitación, mejoramiento, reconstrucción y explotación de obras viales, con la finalidad de obtener fondos para la construcción o conservación de obras tengan vinculación física, técnica o de otra naturaleza con las primeras, sin perjuicio de las inversiones previas que deba realizar el concesionario.

La explotación del bien objeto de la concesión se entenderá siempre en beneficio del interés público. Este propósito se cumplirá con la prestación del servicio público, de acuerdo a los siguientes principios: Conveniencia nacional, legalidad, generalidad, continuidad, eficiencia, adaptabilidad y justa retribución.

➤ **Del Procedimiento de Selección**

Según la (Asamblea Nacional, 2021) referente a la “Ley de Concesión de Obras Viales a Sociedades Privadas o Mixtas” estipula en su Capítulo II artículos 11 lo siguiente:

Las concesiones se otorgarán bajo el procedimiento de licitación pública, para ello se aplicarán las normas establecidas en la Ley N.º. 737 Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, publicada en La Gaceta, Diario Oficial N.º. 213 y 214, del 8 y 9 de noviembre del 2010 y el Decreto Ejecutivo N.º. 75-2010, Reglamento General a la Ley N.º. 737, Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público, publicado en La Gaceta, Diario Oficial N.º. 239 y 240 del 15 y 16 de diciembre del 2010, así como las resoluciones que al respecto dicte el Ente Regulador.

➤ **De la Modalidad de la Concesión**

Según la (Asamblea Nacional, 2021) referente a la “Ley de Concesión de Obras Viales a Sociedades Privadas o Mixtas” estipula en su Capítulo III artículos 12 y 13 lo siguiente:

La concesión podrá ser:

- 1) A título oneroso, imponiendo al concesionario una contribución determinada en dinero o una participación sobre sus beneficios a favor del Estado.
- 2) Gratuita, cuando el flujo financiero sustentado en el estudio de la concesión que da origen al Contrato de la misma, determine que no hay necesidad de subvención ni generación de excedentes que permita el traslado de fondos a favor del Estado.
- 3) Subvencionada por el Estado, con una entrega inicial durante la construcción o entregas en el período de la explotación, reintegrables o no al Estado. No se considerará subvencionada la concesión por el solo hecho de otorgarse sobre una obra ya existente, dado que el acto jurídico de la concesión no implica traslado de la propiedad del bien concesionado.

Las concesiones que sean subvencionadas por el Estado serán aprobadas por la Ley antes de la licitación pública de la concesión. En todo caso el concesionario deberá pagar los impuestos que le corresponden según la tributación ordinaria vigente. Para establecer la modalidad de la concesión dentro de las opciones fijadas en el Artículo anterior, el Ente Regulador deberá considerar:

- 1) Que el nivel medio de las tarifas no exceda al valor económico medio del servicio ofrecido.
- 2) La rentabilidad de la obra, teniendo en cuenta el tráfico presunto, el pago de la amortización de su costo, los intereses, beneficios y los gastos de mantenimiento y explotación.
- 3) Si al establecer la modalidad de la concesión a otorgar, se optase por la gratuita o la subvencionada por el Estado, deberán precisarse las obligaciones de reinversión por parte del concesionario o de la participación del Estado, en el caso que los ingresos resultasen superiores a los previstos.

En todo caso y previo al acto de otorgamiento de la Concesión, el Concesionario deberá rendir una garantía de fiel cumplimiento a favor del Ente Regulador por un monto no menor del 20% ni mayor del 25% del valor inicial de la obra con el fin de asegurar que el Concesionario ejecutará los trabajos objeto de la Concesión. El Concesionario tendrá derecho a retirar la garantía una vez concluidas las obras de la Concesión. La Garantía podrá ser rendida en dinero efectivo, por garantía bancaria o de seguros que indique que la misma pueda hacerse efectiva en Nicaragua.

➤ **Del Ente Fiscalizador**

Según la (Asamblea Nacional, 2021) referente a la “Ley de Concesión de Obras Viales a Sociedades Privadas o Mixtas” estipula en su Capítulo IV artículo 14 lo siguiente:

El Ente Regulador nombrará un representante ante el concesionario con el objeto que fiscalice el cumplimiento de las condiciones de la concesión, cualquiera sea su naturaleza, con las facultades que se fijan en el contrato de concesión.

### ➤ **Del Régimen de Construcciones de la Obras**

Según la (Asamblea Nacional, 2021) referente a la “Ley de Concesión de Obras Viales a Sociedades Privadas o Mixtas” estipula en su Capítulo VII artículos 17 y 18 lo siguiente:

La formulación de los proyectos estará a cargo del Ente Regulador y la ejecución de estos estará a cargo del concesionario en los términos que se establezcan en el Contrato de Concesión.

Las obras se realizarán conforme al programa de ejecución establecido en el contrato, el que contemplará para cada tramo, los plazos para la presentación de los proyectos, las fechas de inicio y conclusión de la construcción y la puesta en servicio de las obras. El programa podrá ser modificado por el concesionario, previa aprobación del Ente Regulador.

#### 3.1.6 Ley 550” Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario

Según la (Asamblea Nacional R. N., 2005), referente a la Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen estipula lo siguiente:

Que el Gobierno de la República conduce un proceso de mejoramiento de las unidades administrativas que desarrollan la función financiera que se inicia con la captación de los fondos públicos y su aplicación para la concreción de los objetivos y metas del Estado en la forma más eficiente posible.

### ➤ **Disposiciones Generales**

Según la (Asamblea Nacional R. N., 2005), referente a la Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Título 1 estipula en los Artículos 1,2,3,4,5,6,7 y 10 lo siguiente:



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

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

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

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

Alcance: Salvo las excepciones expresamente señaladas, las disposiciones de esta Ley se aplican a las entidades y organismos que componen el Sector Público, comprendido por:

- a. el Poder Ejecutivo, incluyendo en éste la Presidencia y Vicepresidencia de la República, Ministerios de Estado y órganos desconcentrados dependientes de éstos;
- b. los Poderes Legislativo, Judicial y Electoral;
- c. los entes gubernamentales creados por la Constitución Política;
- d. las entidades descentralizadas por funciones;
- e. las entidades descentralizadas territoriales;
- f. las empresas del Estado;
- g. las sociedades comerciales con participación accionaria mayoritaria del Estado;
- h. las instituciones financieras del Estado;

- i. Otros Órganos Autónomos del Estado dependientes del Presupuesto General de la República.

De igual forma, las disposiciones de la presente Ley se extenderán a los particulares, personas naturales o jurídicas, que reciban fondos del Presupuesto General de la República a título de subvención o aporte.

Definiciones: Para los efectos de esta Ley, se aplicarán las siguientes definiciones:

a) Entidades Descentralizadas por Funciones. Son aquellos sujetos de derecho público que forman parte de la organización administrativa del Estado, gozando de personalidad jurídica y patrimonio propios. Son creadas por ley, la que les otorga competencia para la realización de funciones administrativas específicas, sin sujetarse a una circunscripción territorial. Podrán financiarse total o parcialmente con fondos del Presupuesto General de la República. Las entidades descentralizadas por funciones se sujetan al control tutelar de la entidad u organismo estatal al cual se encuentran adscritos.

b) Entidades Descentralizadas de Base Territorial. Son aquellos sujetos de derecho público que forman parte de la organización política administrativa del Estado, gozando de personalidad jurídica y patrimonio propios. Su existencia es garantizada por la Constitución Política de la República. Gozan de competencia para la realización de fines diversos, establecidos en la ley, los que deberán realizar dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales. Sin perjuicio de contar con ingresos propios, podrán financiarse total o parcialmente con fondos del Presupuesto General de la República, conforme lo establecido en la Constitución Política, Ley de Municipios, Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua y sus reformas y Estatuto de Autonomía de las Regiones de la Costa Atlántica de Nicaragua.

Las entidades descentralizadas de base territorial, gozan de autonomía conforme a la Constitución Política por lo que no se subordinan jerárquica o tutelarmente a ninguna otra entidad u organismo del Sector Público. Lo anterior, sin perjuicio de su obligación de cumplir con los controles internos o externos establecidos por ley, para las entidades u organismos que conforman el Sector Público.

Constituyen entidades descentralizadas de base territorial: Los Municipios y los Consejos y Gobiernos de las Regiones Autónomas del Atlántico Norte y Sur.

c) Empresas del Estado. Son aquellos sujetos del dominio comercial del Estado que gozan de personalidad jurídica y patrimonio propios. Son creados por ley, la que determina los fines específicos (servicio público o actividad comercial) que dichas empresas deben perseguir, así como el ámbito territorial al cual deban sujetarse. Excepcionalmente, podrán financiarse total o parcialmente con fondos del Presupuesto General de la República. Las empresas del Estado se sujetan al control tutelar de la entidad u organismo estatal al cual se encuentran adscritas.

d) Control Interno. 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.

El control interno es complementario del control externo de la Contraloría General de la República, entidad fiscalizadora que, con sujeción a su Ley Orgánica, podrá evaluar, orientar, coordinar, y en caso necesario, dispondrá los sistemas de control interno de los organismos y entidades que conforman el sector público.

e) Control Externo. Es la fiscalización exógena sobre los organismos y entidades del Sector Público ejercida por la Contraloría General de la República, de acuerdo a la autoridad privativa que para ello le otorga la Constitución y las leyes. La naturaleza, alcance, normas substantivas y de procedimiento de dicho control, se regula por las disposiciones contenidas en el Decreto No. 86, Ley Creadora de la Contraloría General de la República; el Decreto No. 625, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y demás leyes especiales.

f) Créditos Presupuestarios. Corresponde a aquellas partidas de gasto autorizadas en la Ley Anual de Presupuesto General de la República como límites máximos para la realización de un gasto específico dentro de un ejercicio presupuestario.

g) Deuda Pública. Son los pasivos directos o contingentes que contraen los organismos o entidades del Sector Público, tal y como se definen en la Ley General de Deuda Pública.

h) Flujo de Caja. Comprende la proyección de ingresos a percibir y los gastos a pagar del ejercicio fiscal presupuestado, en el que se identifican las necesidades de financiamiento en diferentes períodos del ejercicio. En el flujo de caja también se proyectan los saldos de efectivo para cada período, así como los saldos de efectivo del inicio y cierre del ejercicio presupuestario.

i) Ingresos con Afectación Específica. Se entiende por ingresos con afectación específica los siguientes:

i) Los provenientes de préstamos y donaciones otorgados por Estados y organismos internacionales para programas y proyectos específicos.

ii) Los provenientes de donaciones, herencias o legados particulares con destino específico otorgados a favor de cualquier entidad u organismo presupuestado.

iii) Los que se determinen por la Constitución Política de la República, leyes y tratados.

j) Ingresos Propios. Son los recursos obtenidos por los órganos y Entidades Descentralizadas por Funciones, Entidades Descentralizadas Territoriales, Empresas del Estado e Instituciones Financieras del Estado provenientes de los impuestos, tasas, contribuciones, venta de bienes y servicios, y/o patrimoniales, distintos de las transferencias de fondos públicos que puedan recibir de la Administración Central con cargo al Presupuesto General de la República. En el caso de los Municipios, las transferencias de fondos del Gobierno Central, las donaciones y los créditos constituyen también ingresos propios.

k) Instituciones Financieras del Estado. Son aquellas instituciones financieras bancarias del Estado legalmente autorizadas dedicadas habitualmente en forma directa o indirecta a realizar actividades de intermediación entre la oferta y demanda de recursos financieros, a la prestación de otros servicios bancarios, cuyo control accionado mayoritario lo ejerce el Estado. Se incorpora también en ellas al Banco Central de Nicaragua.

Las instituciones financieras no bancarias del Estado son aquellas que prestan servicios de intermediación bursátil o servicios financieros debidamente autorizados por su régimen especial o, en su defecto, por el Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras y cuyo control accionario mayoritario lo ejerce el Estado.

l) Inversión Pública. Es el gasto ejecutado por el Sector Público con el objetivo de incrementar, rehabilitar o mejorar la capacidad del país de producir bienes y/o servicios.

m) Plan Nacional de Desarrollo. Es el marco estratégico de objetivos, acciones y políticas de Gobierno de mediano y largo plazo, encaminado a garantizar el desarrollo económico y social de la nación.

n) Programa Económico – Financiero. Comprende el conjunto de acciones y políticas económicas que el Gobierno prevé implementar en el futuro inmediato, y que incluye, entre otros, una programación de los principales balances macroeconómicos que sustente la estabilidad financiera global de la economía.



o) Programación Presupuestaria. Comprende las estimaciones de ingresos y egresos que ocurrirán en diferentes períodos del ejercicio presupuestario, preparada para cada uno de los momentos de afectación presupuestaria, y que sirve de base para la asignación de cuotas de pagos según los montos asignados en los Presupuestos.

p) Rentas con Destino Específico. Son los recursos generados por las entidades y organismos que forman parte del Presupuesto General de la República, provenientes de las contribuciones, venta de bienes y servicios, y cuyo uso se encuentra comprometido a actividades propias de la institución que los capta.

Principios Rectores: El Sistema de Administración Financiera, se organizará y funcionará en base a los siguientes principios rectores:

- a) Eficiencia y eficacia operativa.
- b) Gestión integrada de todos los componentes del sistema.
- c) Gestión orientada a la centralización normativa básica y descentralización operativa.
- d) Transparencia de gestión, fundamentada en controles internos inmersos en los procesos operativos y en el acceso ciudadano.
- e) Definición precisa de las competencias institucionales e individuales a todo nivel.
- f) Difusión de información financiera y programática auditada, oportuna y confiable.
- g) Profesionalismo e independencia en el ejercicio de la autoría integral, interna y externa.
- h) Legalidad de los actos administrativos y operaciones materiales de los organismos y entidades del Sector Público.
- i) Responsabilidad de las personas naturales, servidores públicos o no, que dirigen o ejecutan la función pública.

Estos principios generales regirán también para las regulaciones administrativas que se dicten para facilitar la aplicación de la presente Ley.

Subsistemas que integran el Sistema de Administración Financiera:



El Sistema de Administración Financiera estará integrado por los siguientes Subsistemas, los cuales deberán estar interrelacionados entre sí:

- Subsistema de Presupuesto
- Subsistema de Tesorería
- Subsistema de Crédito Público
- Subsistema de Contabilidad Gubernamental

Sistemas Conexos: El Sistema de Administración Financiera del Sector Público estará vinculado con los siguientes Sistemas conexos:

- Sistema de Administración de Contrataciones del Sector Público
- Sistema de Administración del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa
- Sistema de Administración de Bienes del Sector Público
- Sistema Nacional de Inversiones Públicas

Estos Sistemas se seguirán rigiendo por sus propias leyes y/o regulaciones administrativas, sujetándose a la presente Ley en lo específicamente dispuesto en la misma.

Compatibilidad de los Soportes Informáticos: El Sistema de Administración Financiera, operará en soportes informáticos de uso obligatorio. A efectos de asegurar la compatibilidad de los soportes informáticos de los diferentes Subsistemas que componen el Sistema de Administración Financiera, la homologación del diseño, desarrollo e instalación de estos corresponderá al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de Tecnología.

Para tales efectos, los soportes informáticos que existan o estén en proceso de desarrollo o instalación en cualquier entidad u organismo del Sector Público, y que no hubieren sido previamente homologados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, deberán someterse a tal procedimiento.

➤ **Presupuestos de la Entidades Descentralizadas Territoriales.**

Según la (Asamblea Nacional R. N., 2005), referente a la Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Titulo II Capitulo 4, Sección 3 estipula en los Artículos 80,81,82,83,84 y 85 lo siguiente:

Régimen Presupuestario: El régimen presupuestario de los Municipios, es el establecido por la Ley de Municipios, la Ley No. 376, Ley de Régimen Presupuestario Municipal y la Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua y sus reformas. Adicionalmente, se regirá por las disposiciones contenidas en la presente Sección siempre que no modifique o alteren las disposiciones precitadas.

El régimen presupuestario de los Consejos y Gobiernos Regionales autónomos se regirán por sus propias leyes y supletoriamente por lo establecido en la presente Sección, en la medida en que no contravengan su propio régimen legal autonómico.

Armonización con los Planes Nacionales: Con el objeto de optimizar el uso de los recursos del Sector Público, y sin perjuicio de la autonomía política, administrativa y financiera que les confiere la Constitución Política de la República, las entidades descentralizadas territoriales procurarán armonizar sus políticas y presupuestos con el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Económico – Financiero, el Marco Presupuestario de Mediano Plazo, la Política de Endeudamiento y el Programa de Inversiones Públicas.

Consolidación Presupuestaria: A los efectos de consolidar la ejecución presupuestaria de las Entidades descentralizadas territoriales, cada entidad deberá remitir a través del Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), al Ministerio de Hacienda y Crédito Público la certificación de la Ordenanza Municipal que aprueba su presupuesto anual. Dicha certificación, deberá ser emitida por el secretario del Concejo Municipal a más tardar el 15 de enero del año presupuestado, y estará acompañada por el presupuesto aprobado. En caso de modificación de sus presupuestos, deberá observarse el mismo procedimiento y remitirse a más tardar quince días después de su aprobación.

Los Consejos y Gobiernos Regionales remitirán al Ministerio de Hacienda y Crédito Público sus presupuestos financieros y físicos aprobados por las autoridades competentes, así como de sus modificaciones, en los plazos y procedimientos establecidos en el párrafo anterior.

La consolidación de los presupuestos de las entidades descentralizadas territoriales tendrá un propósito exclusivamente informativo y no constituirá aprobación por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público ni por cualquier otra entidad del Estado.

Informes de Ejecución: A los efectos de consolidar la ejecución presupuestaria de las entidades descentralizadas territoriales, cada entidad deberá remitir al Ministerio de Hacienda y Crédito Público informes trimestrales de ejecución financiera y física de sus presupuestos. La remisión de los informes deberá realizarse por la autoridad competente a más tardar treinta días de finalizado el trimestre.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público remitirá a la Comisión de Asuntos Económicos, Finanzas y Presupuesto, a través de la Dirección General de Análisis y Seguimiento al Gasto Público, un informe consolidado trimestral de la ejecución presupuestaria de las entidades descentralizadas territoriales, sin perjuicio de suministrar información adicional que requiera la Comisión. La remisión de dicho informe deberá realizarse a más tardar veinte días después de haber recibido el informe trimestral.

Informes de Cierre: A los efectos de consolidar la ejecución presupuestaria municipal, cada Municipio deberá remitir la certificación de la Ordenanza Municipal que aprueba el Informe Final de Cierre de su presupuesto financiero y físico. Dicha certificación, deberá ser emitida por el secretario del Consejo acompañada por el presupuesto ejecutado, a más tardar cuarenta y cinco días después de finalizado el ejercicio presupuestario.

Los Consejos y Gobiernos Regionales, a través de sus autoridades competentes, deberán remitir al Ministerio de Hacienda y Crédito Público el informe final de cierre de sus presupuestos ejecutados a más tardar cuarenta y cinco días después de finalizado el ejercicio presupuestario.

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público remitirá a la Comisión de Asuntos Económicos, Finanzas y Presupuesto, a través de la Dirección General de Análisis y Seguimiento el Gasto Público, un informe consolidado de la ejecución presupuestaria anual de las entidades descentralizadas territoriales, sin perjuicio de suministrar información adicional que requiera la Comisión. La remisión de dicho informe deberá realizarse a más tardar el 31 de marzo del nuevo año presupuestario.

Transferencia Municipal: El Poder Ejecutivo incorporará en el Presupuesto General de la República una partida de egresos denominada "Transferencia Municipal". La Transferencia Municipal reflejará los fondos del erario que se destinan a financiar parcialmente las actividades de los Municipios. El monto, distribución, programación y requisitos de desembolsos, uso al que serán destinados, rendición de cuentas y demás aspectos se rigen por lo establecido en la Ley No. 466, Ley de Transferencias Presupuestarias a los Municipios de Nicaragua y sus reformas, y por las disposiciones de la Ley Anual del Presupuesto General de la República, en lo que hace al ejercicio presupuestario correspondiente.

➤ **Subsistema de Contabilidad Gubernamental**

Según la (Asamblea Nacional R. N., 2005), referente a la Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Capítulo V Sección 1 estipula en los Artículos 120,121,122,123,124 y 125 lo siguiente:

Subsistema de Contabilidad Gubernamental. El Subsistema de Contabilidad Gubernamental comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos que permiten el registro sistemático e integrado de las transacciones financieras, presupuestarias y patrimoniales de los organismos y entidades del Sector Público. Dichas transacciones u operaciones se expresarán en términos financieros en un sistema contable, único y obligatorio, que pueda procesar, consolidar y generar información suficiente, oportuna y



confiable, con el objeto de satisfacer las necesidades de información necesarias para el control de las operaciones y apoyo del proceso de toma de decisiones.

Definiciones; para los efectos de la presente Ley, se establecen las siguientes definiciones:

- a. Ente Contable Centralizador: Por tal se entiende el conjunto de instituciones y órganos que, por financiarse con cargo al Presupuesto General de la República, se consideran como una unidad contable. En tal carácter, el Ente Contable Centralizador, por medio de la Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, será responsable de centralizar los registros, informes y resultados de las operaciones financieras y patrimoniales de los Órganos de Registro.
- b. Órganos de Registro: Por tales se entienden cada uno de los organismos del Sector Público que conforman el Ente Contable Centralizador y que deben operar obligatoriamente en el Sistema de Administración Financiera, ingresando en el mismo sus operaciones presupuestarias, contables y financieras. En tal carácter, los Órganos de Registro serán responsables jurídicamente por la ejecución de tales operaciones.
- c. Entes Contables: Por tales se entienden cada uno de los órganos y entidades descentralizadas por funciones, entidades descentralizadas territoriales, empresas del Estado, e instituciones financieras del Estado dotadas de personalidad jurídica y patrimonio propios. En tal carácter, los Entes Contables serán responsables de procesar y presentar, al Ente Contable Centralizador, la información patrimonial originada por ellos para fines de consolidación.
- d. Estados Contables Financieros: Constituyen el sistema de información financiera de los organismos y entidades del Sector Público a través del cual se refleja la gestión realizada y los efectos que ellas producen en el patrimonio público, con el objetivo de facilitar el análisis así como la obtención de

indicadores que permitan una racional evaluación de ingresos y egresos para determinar la situación financiera de la Hacienda Pública, durante y al término de cada ejercicio fiscal.

- e. Moneda de Registro Contable: Por tal se entiende la moneda de curso legal en el territorio nacional en la que deberá expresarse la contabilidad del Sector Público. Sin perjuicio de lo anterior, se podrán llevar registros auxiliares en multi-moneda. Las transacciones en moneda extranjera deberán registrarse y expresarse en moneda nacional en su equivalente, convertidas al tipo de cambio oficial publicado por el Banco Central de Nicaragua en la fecha de registro de la transacción.

Ámbito de Aplicación: El Subsistema de Contabilidad Gubernamental regirá para todos los organismos y entidades del Sector Público.

Los objetivos del Subsistema de Contabilidad Gubernamental son:

- a. Establecer un sistema interrelacionado de políticas, normas y controles internos en el proceso de registro del sistema contable de todas las transacciones que originan las entidades y organismos del Sector Público al momento en que son conocidas y que causan un efecto de cambios en el patrimonio.
- b. Fomentar y establecer en las entidades y organismos del Sector Público la aplicación del control interno que garantice la custodia, salvaguarda y protección permanente sobre los ingresos materiales y económicos.
- c. Producir, para usos gerenciales y de control administrativo, los estados financieros de los Entes Contables, presentando los resultados de las operaciones, la situación financiera y los cambios operados en el período; así como los informes periódicos presupuestarios de cada órgano y entidad.
- d. Elaborar estados financieros consolidados del Sector Público, comprensivos de la totalidad de sus operaciones patrimoniales y presupuestarias, de manera que posibiliten el análisis comparativo y la evaluación de los resultados de sus operaciones y de su situación financiera.
- e. Generalizar el uso del Sistema de Administración Financiera en todos los organismos y entidades del Sector Público.

Los componentes del Subsistema de Contabilidad son:

- a. El conjunto de Normas, Principios, Manuales y Catálogos relativos al Sistema de Contabilidad Gubernamental.
- b. La contabilidad específica de los Entes Contables, la cual deberá ser llevada de conformidad con la presente Ley.
- c. La información financiera consolidada de los Órganos de Registro y Entes Contables del Sector Público.
- d. La base de datos centralizada del Sistema de Administración Financiera creado por esta Ley, así como los formularios y documentación soporte de todas las transacciones registradas.
- e. El registro y control sobre el patrimonio de la hacienda pública y bienes del Sector Público.
- b. Custodia de Comprobantes de Registro: La administración y custodia de los comprobantes de registro del Sistema de Administración Financiera, así como la documentación soporte que se derive de éstos, será responsabilidad del órgano de Registro que origina la operación. Estos comprobantes deberán estar disponibles en cualquier momento para fines de auditoría interna o de la Contraloría General de la República.

De conformidad con el artículo 105, del Decreto No. 623, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y sus Reformas, los Órganos de Registro y Entes Contables deberán custodiar y conservar los comprobantes antes referidos por un plazo de diez años.

➤ **Subsistema de Contabilidad Gubernamental**

Según la (Asamblea Nacional R. N., 2005), referente a la Ley 550 Ley de Administración Financiera y del Régimen Capítulo V Sección 3 estipula en los Artículos 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137 y 138 lo siguiente:

Deberes: Los organismos y entidades a que hace referencia el presente Título, en la ejecución del Subsistema de Contabilidad Gubernamental, deberán observar las siguientes disposiciones:

- a. Operar dentro del Subsistema, único y obligatorio, de Contabilidad Gubernamental.
- b. Observar las políticas, principios, normas y manuales de procedimientos establecidos por la Dirección General de Contabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- c. Establecer un sistema de control interno adecuado de las operaciones que originen, el cual, deberá integrar los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión.
- d. Registrar y documentar las operaciones que respalden la información financiera de manera suficiente y competente.
- e. Elaborar y presentar estados e informes financieros para uso interno de las autoridades superiores de la entidad y de los funcionarios responsables de la gestión en las unidades administrativas de la entidad.
- f. Elaborar y dar seguimiento periódico y oportuno a las conciliaciones bancarias y de bienes.

Momentos de Afectación Contable: Los registros contables estarán supeditados a los momentos de afectación presupuestaria establecidos en el artículo 21 de la presente Ley. A los efectos de reflejar los movimientos patrimoniales que alteren o puedan llegar a alterar la situación económica de la hacienda pública, el momento de afectación contable corresponderá al registro del devengado.

Requisitos para el Registro de Transacciones: Las transacciones en el Subsistema de Contabilidad Gubernamental serán registradas cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- a. Crédito fiscal suficiente.
- b. Autorización del funcionario competente para realizar la transacción.
- c. Documentación de soporte, legal y válida.

**Cierre del Movimiento Contable:** Los Órganos de Registro deberán efectuar un cierre de sus operaciones al término de cada mes y prepararán la información financiera – contable requerida por la Dirección General de Contabilidad Gubernamental dentro de los plazos establecidos por ésta, los cuales no podrán exceder quince días siguientes al término de cada mes.

**Estados de Ejecución Presupuestaria y Estados Contables Financieros:** La Dirección General de Contabilidad Gubernamental deberá elaborar, trimestralmente, los Estados de Ejecución Presupuestaria de todos los organismos y entidades del Sector Público que reciban fondos con cargo al Presupuesto General de la República.

Asimismo, la Dirección General de Contabilidad Gubernamental deberá elaborar, trimestralmente, los Estados Contables Financieros en los que expondrá:

- a. El inventario, al inicio del ejercicio, conformado por los rubros del activo menos los rubros del pasivo con los que se determina el patrimonio neto.
- b. Los flujos del ejercicio originados en transacciones y otros aspectos económicos constituidos por egresos corrientes, egresos de capital y aplicaciones financieras; ingresos corrientes, ingresos de capital y fuentes financieras.
- c. El inventario al cierre del ejercicio conformado por los rubros del activo, pasivo y patrimonio neto modificados por la carga de tales flujos.

La suma algebraica de los ingresos y egresos determinará la variación del patrimonio neto. El resultado será consistente por el uso de la partida doble con las variaciones de las cuentas del activo y del pasivo.

**Período de Contabilización de los Hechos Económicos:** El período contable para fines de elaboración y presentación de estados financieros anuales y cierre oficial de los registros contables, inicia el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

**Deberes Específicos de los Entes Contables:** Los entes contables deberán informar y presentar anualmente sus estados financieros ante el Ministerio de Hacienda y Crédito



Público, los cuales deberán incluir la totalidad de sus activos, pasivos y patrimonio. La información patrimonial que le corresponda al Estado será integrada y consolidada en los estados financieros que emita el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Centralización y Consolidación del Sector Público: La Dirección General de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, estará encargada del proceso de recepción, clasificación y procesamiento de los datos contenidos en los Estados Financieros elaborados y presentados por las entidades del Sector Público, con la finalidad de obtener la cuenta consolidada del Sector Público.

Al término de cada ejercicio presupuestario, las referidas entidades realizarán el cierre oficial de sus libros y registros, efectuando el corte contable al treinta y uno de diciembre de cada año.

Las políticas, normas técnicas y manuales de contabilidad, establecerán las necesidades, naturaleza, periodicidad y clasificación de la información financiera y la forma en que tal información debe ser presentada por dichas entidades para fines de consolidación y centralización, tomando en cuenta la posibilidad de generarla y utilizarla conforme los requerimientos de las instituciones interesadas. La clasificación contable debe ser compatible con la clasificación del Presupuesto General de la República de forma que se garantice la integración del sistema de gestión del egreso público.

Presentación de la Cuenta Anual de Inversión a la Asamblea Nacional y a la Contraloría General de la República: El Presidente de la República, por conducto del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, deberá presentar a la Asamblea Nacional y a la Contraloría General de la República, a más tardar el 31 de marzo, la Cuenta Anual de Inversión del Sector Público, correspondiente al ejercicio presupuestario anterior, adjuntando un informe de la gestión financiera consolidada, así como los resultados operativos, económicos y financieros.

La elaboración de los documentos anteriores corresponderá a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

Auditoría de los Estados Contables Financieros del Sector Público: La Contraloría General de la República deberá emitir un dictamen de auditoría sobre los Estados Contables Financieros anuales consolidados del Sector Público correspondientes al ejercicio presupuestario finalizado. Este dictamen deberá ser presentado a la Asamblea Nacional y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público a más tardar el 30 de septiembre posterior al ejercicio presupuestario auditado.

### 2.1.7 Manual de Procedimientos Financieros EICMEP

- **Introducción**

El presente manual define la normativa de aplicación que permite a la Dirección Superior de la Empresa, establecer los lineamientos de carácter financiero, presupuestarios y contables, y centra sus objetivos financieros en las áreas de tesorería, contabilidad, costos y presupuesto; procesos operativos que describen los procedimientos que ejecuta el Departamento de Finanzas de la empresa.

El Departamento de Finanzas es responsable del control de los recursos financieros en propiedad y administración de la empresa, y de establecer los mecanismos y procedimientos internos para el manejo eficiente de las operaciones financieras, con apego a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) vigentes y promulgadas por la Contraloría General de la República (CGR). (EICMEP S,A, 2024).

- **Objetivos**

-  **Objetivo General**

Aplicar los procedimientos financieros en las áreas de tesorería, contabilidad, costos y presupuesto del Departamento de Finanzas, sobre el cual la empresa ejecuta registra y controla sus transacciones y operaciones financieras. (EICMEP S,A, 2024)

### **Objetivos Específicos**

1. Ejecutar los procedimientos en las operaciones y transacciones financieras de la empresa a través de un sistema de registro y control permanente, que permita que las transacciones sean administradas con eficiencia y eficacia en la gestión financiera.
2. Aplicar mecanismos administrativos de registro y control interno, que proporcionen transparencia en las operaciones y transacciones financieras que se desarrollan con los otros departamentos y oficinas de la empresa, facilitando información necesaria para la toma de decisiones oportunas por parte de las autoridades superiores.
3. Estandarizar los procedimientos relacionados con el pago de obligaciones derivadas de remuneraciones laborales, obligaciones fiscales, adquisiciones de bienes y servicios con sus proveedores, acreedores y otros, que garantizan el funcionamiento de la empresa. (EICMEP S,A, 2024).

### **• Políticas Financieras y Contables**

Las operaciones financieras de la empresa son registradas en el Sistema Automatizado, donde se reflejan todas las actividades financieras; consisten en el registro uniforme e integrado de las cuentas de activos, pasivos y patrimonio, ingresos y egresos, de conformidad al catálogo contable, elaborado para tal fin.

Para el adecuado manejo de las transacciones financieras de la empresa, la Dirección General ha orientado al Departamento de Finanzas la aplicación y seguimiento de las políticas financieras y contables siguientes:

#### **Políticas Financieras**

##### **A. Desembolsos de Fondos**

1. La unidad solicitante revisa que cada bien adquirido o servicio entregado por los proveedores o contratistas, cumplan con las características o especificaciones técnicas, debiendo firmar a satisfacción las actas de recepción correspondientes, o las facturas, cuando aplique para tramitar su pago en tesorería.

2. Los pagos se efectúan una vez que el contratista o proveedor del bien o servicio haya cumplido con los términos de la contratación y que la unidad que realizó el requerimiento este satisfecho del bien o servicio recibido, establecido en las normativas relacionados que para tal fin han sido emitidas.
3. El Departamento de Finanzas (por medio de tesorería) procede a efectuar el pago correspondiente, conforme factura y acta de recepción cuando aplique y demás documentación de respaldo del gasto.
4. En los casos que la subcontratación implique destinar bienes o servicios al contratista mediante anticipos, se debe realizar la respectiva deducción o cobro por el bien o servicio facilitado.

#### B. Control de Pagos

1. Los cheques son impresos en tesorería, la codificación y registro del gasto está a cargo del Contador General. Para todo pago se necesita dos firmas mancomunadas, la del responsable del Departamento de Finanzas y del director.
2. Tesorería mantendrá un control numérico y consecutivo de cada pago efectuado por los productos o servicios recibidos.
3. El pago de las obligaciones a contratistas, proveedores de bienes y servicios, inclusive a empleados, es efectuada por medio de cheques y/o por transferencias bancarias.
4. Todo cheque debe emitirse directamente a nombre de la persona natural o jurídica que entrega el bien o servicio y debe llevar impreso la leyenda “No Negociable”.
5. Los cheques son entregados contra la firma de recibí conforme del beneficiario en el comprobante de pago, previa identificación con cedula de identidad del proveedor del bien o servicio, o la persona autorizada para retirarlo (poder general).
6. Con base a la documentación de respaldo (facturas, recibos u otro documento formal y legal; comprobante de pago de cheque, u otros que hubiere) se dejara la evidencia y revelación suficiente, de servicio pagado o bien recibido.

7. Los documentos emitidos para el pago correspondiente con sus documentos probatorios son archivados en orden consecutivo y cronológico en lugar seguro por la oficina de contabilidad.

### C. Informes y Registros

1. El Departamento de Finanzas informa a la Dirección General (a través del área contable), de los resultados financieros mensuales y anuales para lo cual realiza cierres contables y emite estados financieros; elabora las respectivas (Notas Explicativas).
2. Todos los documentos, registros contables, comunicaciones y cualesquiera otros documentos pertinentes a la actividad financiera y que respalden las rendiciones de cuentas e información contable se debe mantener debidamente ordenados y referenciados en los archivos de la empresa, y que sean de fácil verificación por auditorías futuras.



### Políticas Contables

#### A. Políticas de Pagos por medio de cheques y/o Transferencias Bancarias

1. Toda solicitud de pago se elabora con el visto bueno del responsable Financiero(a), y autorizado por la Dirección General.
2. Una vez autorizado el pago del bien, servicios, salarios o pago de obligaciones, el contador general realiza el registro contable por el concepto correspondiente.
3. El Contador General, como parte de sus funciones, revisa que todo pago de obligaciones esté respaldado por la disponibilidad de fondos en la cuenta corriente respectiva, y cuente con la autorización de la Dirección General.
4. El Contador General pasa la solicitud correspondiente validada y codificada a Tesorería, ésta imprime el comprobante de pago y cheque; cumplido este proceso, el contador envía el cheque al Departamento Financiero para obtención de firmas autorizadas. Las transferencias bancarias tienen el mismo procedimiento.

5. En el caso de cobros por avalúos, es necesario la factura de cobro y avalúos soportes anexo de la obra o proyecto de la empresa, documentos aprobados por la Dirección Superior, y se remite a la Dirección Superior de COERCO para el trámite del pago correspondiente.

#### B. Políticas para el Cierre Contable

1. El Contador General, antes de realizar los cierres contables, debe cerciorarse de haber validado correctamente los registros contables de los hechos económicos que se han generado en el periodo y que la información de respaldo es veraz, consistente, pertinente, oportuna y razonable.
2. El Contador General haciendo uso del Sistema Computarizado, debe generar mensualmente los siguientes estados financieros básicos: 1) Balance General, 2) Estado de Resultado, 3) Estado de flujo de Efectivo, 4) Estado de Cambio en el patrimonio, y 5) Notas que incluyen las principales políticas contables, así como los reportes contables y presupuestarios necesarios, para presentarlos en los primeros días del mes siguiente al Departamento de Finanzas para revisión y envío a la Dirección Superior de la empresa, para su autorización. (EICMEP S,A, 2024)

- **Procesos Operativos del Departamento Financiero**

Con la finalidad de dar a conocer las diferentes actividades financieras que se desarrollan en forma integrada e interrelacionada en el Departamento de Finanzas de la empresa, se describen los procesos y macro actividades de las áreas de Contabilidad y Tesorería, Costos y Presupuestos, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión financiera.

-  **Procesos importantes del Ciclo Presupuestario**

- **A. Formulación del Presupuesto Operativo de Proyectos**

Fase en la que se elabora la proyección de costos de las obras y proyectos que ejecutará la empresa, asignados por la corporación / MTI, en este proceso interviene la Oficina de Diseño y Presupuesto del Departamento de Proyectos.



B. Formulación de Presupuesto de Gastos Operativos

Fase en la que se elaboran los planes anuales de adquisiciones de bienes y servicios (PAC), que ejecutará la oficina de adquisiciones; se realiza en el segundo semestre de cada ejercicio fiscal.

C. Ejecución del Presupuesto de Gastos Operativos

Consiste en la realización de las actividades y metas descritas en los planes que conllevan la utilización de los recursos asignados y autorizados por la Dirección Superior de la empresa.

D. Seguimiento y Evaluación Presupuestaria

Fase en que se examina en forma continua, el cumplimiento de los objetivos y metas con la información de la etapa de ejecución de los proyectos, y de los egresos realizados.

 **Macro Actividades del Departamento Financiero**

A. Macro Actividades Presupuestarias

1. Monitoreo y seguimiento de la ejecución presupuestaria de los proyectos
2. Formulación del presupuesto de gastos Administrativos.
3. Monitoreo, seguimientos y evaluación presupuestaria operativa
4. Reportes presupuestarios

B. Macro Actividades de Tesorería

5. Recepción de los Ingresos
6. Pago de Obligaciones por Bienes y Servicios
7. Elaboración de Facturas de Cobros a la corporación / MTI y otros clientes.

C. Macro Actividades de Contabilidad

8. Validación de los hechos económicos (Disponibilidades en Bancos, Obligaciones, Anticipos, Activos fijos y sus depreciación e Inventarios y sus mermas)
9. Registros Contables Directos
10. Mayorización
11. Cierre mensual y anual
12. Informes contables
13. Análisis de Estados Financieros (EICMEP S,A, 2024)



## **Procedimiento Financiero por Área de Responsabilidad**

### Departamento de Finanzas

#### **A. Recepción del Presupuesto Operativo de Proyectos**

El propósito de este procedimiento es monitorear y supervisar la ejecución del presupuesto de obras y proyectos asignados a la empresa, que remite el Departamento de Proyectos, por medio de la planificación financiera de la asignación elaborada por la oficina de Diseño y Presupuesto, para garantizar el desembolso de los fondos por cada fase concluida y reportada en los avalúos presentados.

#### **B. Formulación del Presupuesto de Gastos Administrativos**

El propósito de este procedimiento es la elaboración del presupuesto de gastos Administrativos y coordinar con los responsables de Áreas la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones de la empresa, con el propósito que se le asignen los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas del ejercicio fiscal.

El procedimiento se aplica en las áreas de la empresa, quienes deben presentar su Plan Anual de Compras a efecto de conformar el presupuesto consolidado de la empresa; excepto presupuestos de proyectos (cada proyecto tiene su presupuesto o planificación financiera).

Para la estimación de los gastos e inversiones de activos fijos del ejercicio fiscal a proyectar se tomará como base el techo presupuestario del año anterior, excepto reformulación orientada por la Dirección General de la Empresa.

Las compras de papelería y útiles de oficina, compra de combustible, compra de lubricantes, compra de llantas, pago de servicio de agua y alcantarillado, servicio de energía eléctrica, servicio de telefonía fija y celular, mantenimientos de equipo de oficina, automotriz y mantenimiento de local, serán programados por el Departamento de Administración de la Empresa.

El área de informática proyectará las necesidades presupuestarias para la compra de computadores y sus accesorios, impresoras, tóner, tintas, laptop, Tablet, celulares, renovación y adquisición de licencias para el uso de software, y sus sistemas.

Las políticas para la formulación del presupuesto de las obras y proyectos tienen su propia normativa de procedimientos.

C. Responsabilidades del Departamento Financiero

1. Velar por el cumplimiento de la normativa vigente.
2. Revisar el presente procedimiento y gestionar su aplicación.

D. Monitoreo y Seguimiento a la Ejecución Presupuestaria de Gastos Administrativos

El monitoreo y seguimiento lo ejecuta el Departamento de Finanzas, y permite el seguimiento de la ejecución presupuestaria a través de la comparación de lo programado con lo ejecutado, y aplicar oportunamente las medidas correctivas necesarias.

Las modificaciones presupuestarias que resulten como consecuencia de incrementos o disminuciones del presupuesto dentro de un mismo rubro de gastos, serán realizadas en el Departamento de Finanzas, de conformidad a instrucciones del director general de la empresa.

E. Responsabilidades del Departamento Financiero

1. Velar por el cumplimiento de la normativa vigente
2. Revisar el procedimiento, garantizar su aplicación y ejecución.

 Oficina de Tesorería

A. Recepción de Ingresos

Orientar sobre el trámite a seguir para el ingreso de los fondos depositados por la Corporación/ MTI en concepto de pagos de facturación de asignaciones de trabajo de construcción y mantenimiento vial que la empresa suscribe con la Corporación; la empresa recibe el 95% del valor original del contrato, reservándose un porcentaje del 5% del contrato asignado a la Corporación, que se aplican a los gastos operativos e inversión de la Corporación.

El procedimiento se aplica en Tesorería de la empresa, este procedimiento inicia cuando la Corporación, deposita los montos facturados por la empresa (según avalúos presentados), a través de transferencia bancaria asignada, y finaliza con el registro contable del monto percibido en transferencia de fondos.



Tesorería, previo al registro de datos en el auxiliar de bancos, se asegurará de revisar el estado de cuenta del banco correspondiente, si hubiera movimientos imprimirá el estado de cuenta que respalda el depósito de los fondos en la cuenta corriente de la empresa.

Contabilidad verifica a qué factura o facturas corresponde el monto depositado por la Corporación; con este dato Tesorería elabora un Recibo Oficial de Caja que luego se remite a la Caja General de la Corporación.

#### B. Pago de Obligaciones – Bienes y Servicios

Orientar sobre el trámite a seguir para efectuar el pago a los proveedores de bienes y servicios, pagos previamente autorizados por la Dirección General de la empresa, solicitados para el funcionamiento de las diferentes áreas de la entidad, gestionados de conformidad a las disposiciones legales y técnicas vigentes.

Este procedimiento se aplica en Tesorería, inicia cuando Contabilidad recibe los soportes para la elaboración de cheque o transferencia bancaria, verifica la disponibilidad de fondos para el pago de bienes y servicios y finaliza cuando Contabilidad valida los registros contables del pago y Tesorería imprime el comprobante de pago.

El pago de los bienes y servicios se efectúa una vez que el contratista o proveedor del bien o servicio haya cumplido con los términos de la contratación y que la unidad que realizó el requerimiento este satisfecho del bien o servicio recibido.

El departamento de Finanzas (por medio de Tesorería) procede a efectuar el pago del bien o servicio recibido, previamente autorizado por la Dirección General de conformidad a la factura, al acta de recepción cuando aplique y demás documentación de respaldo del gasto.

Los cheques son impresos por Tesorería, previo registro del gasto o tipo de desembolso por parte del Contador General. Para todo pago se necesitarán dos firmas mancomunadas, la del responsable del Departamento de Finanzas y del director general; luego Tesorería imprime el comprobante de egreso y cheque en el módulo de banco, con la respectiva emisión de la retención de impuestos.

El pago de las obligaciones a proveedores de bienes y prestadores de servicios, inclusive a empleados, podrán efectuarse por medio de cheques, por medios electrónicos, a nombre de la persona natural o jurídica que entregó el bien o servicio.

Los cheques serán entregados con la firma del comprobante de pago de cheque de recibí conforme, previa identificación con la cédula de identidad del proveedor o quien suministra el bien o servicio; todo cheque emitido debe llevar la leyenda “no negociable”.

Las transferencias electrónicas a las empresas adscritas estarán respaldadas por el Recibo Oficial de Caja correspondiente.

En caso de las transferencias por pago de servicios, será soporte la factura emitida del proveedor y Recibo oficial de Caja (si este último aplica), adjunto la hoja del banco de la transacción efectuada.

### C. Elaboración de Factura de Cobro a la Corporación / MTI

Orientar sobre la elaboración de Facturación de los servicios que brinda la empresa a la Corporación/MTI, amparados en asignaciones de trabajo de obras de construcción y mantenimiento vial que la empresa reasigna para que ejecuten sus empresas adscritas.

El procedimiento es de aplicación en Tesorería; inicia cuando la Dirección General de EICMEP envía un detalle de cobro, el cual es elaborado por el Departamento de Proyectos. Con los detalles de cobro se elabora factura membretada y numerada en tres tantos, la cual es revisada por el Contador General. Una vez revisada, Contabilidad entrega al Departamento de Finanzas, que la remite a la Dirección General, quien a su vez revisa, anexa el o los avalúo(s), la firma y la remite a Corporación para el cobro correspondiente.

 Área de Contabilidad

### A. Cierre Contable Mensual

Orientar sobre la elaboración y presentación de la información financiera y presupuestaria a nivel empresarial al final de cada periodo mensual, que sirva de base para la toma de decisiones. Estos reportes serán remitidos al Departamento de Finanzas para su revisión y remisión a la Dirección General para su autorización.

El procedimiento es de aplicación en el área de Contabilidad, inicia con la digitación, validación y Mayorización durante el mes de todas las transacciones contables, luego se generan los reportes preliminares y si no hay correcciones se procede a realizar el cierre contable mensual, se hace la generación de los reportes de estados financieros básicos para enviarse a revisión y aprobación y, finaliza cuando se archivan con toda la documentación soporte.



El Contador General antes de realizar el cierre contable mensual, deberá cerciorarse de haber validado correctamente todos los registros contables de los hechos económicos que se han generado en el período y que la información de respaldo es consistente y pertinente.

El Contador General haciendo uso del Sistema Contable Computarizado, deberá generar mensualmente los siguientes estados financieros básicos: i) Balance General, ii) Estado de Resultado, iii) Estado de flujo de Efectivo, iv) Estado de Cambio en el patrimonio, v) Notas que incluyen las principales políticas contables, así como los reportes contables y presupuestarios necesarios, para presentarlos en los primeros días del mes siguiente al Departamento de Finanzas de la empresa para su revisión y autorización de la Dirección General.

Para mantener informada a la Dirección General de la empresa, el Departamento de Finanzas (a través del área contable), emitirá al cierre de los meses de enero a diciembre, los Estados Financieros y las Notas Explicativas correspondientes.

Todos los documentos, registros contables, comunicaciones y cualesquiera otros documentos pertinentes a la actividad financiera y que respalden las rendiciones de cuentas e información contable, se deberán mantener debidamente ordenados y referenciados en los archivos de la empresa, que sea de fácil verificación por las auditorías respectivas.

#### B. Cierre Contable Anual

Orientar sobre la elaboración y presentación de la información financiera y presupuestaria al finalizar el ejercicio fiscal, después del cierre correspondiente al mes de diciembre. Este proceso incluye los cierres de los auxiliares definidos. La información que se genere servirá de base para la toma de decisiones y para evaluar la ejecución del ejercicio financiero fiscal una vez remitido a Dirección General de la empresa.

El procedimiento se aplica en el área de Contabilidad, inicia con el cierre mensual de diciembre y recepción de la información correspondiente a los ajustes contables, cuadro de provisiones y sus anexos, con los cuales se realizan los ajustes correspondientes, digita las partidas, imprime reportes, revisa, valida, procede a realizar el cierre preliminar y posteriormente el cierre definitivo, finalizando con el envío de los respectivos informes a la Dirección General de la empresa.



El Contador General antes de realizar los cierres contables, deberá cerciorarse de haber validado correctamente todos los registros contables de los hechos económicos que se han generado en el período y que la información de respaldo es veraz, consistente y pertinente.

El Contador General haciendo uso del Sistema Contable Computarizado, deberá generar al final del ejercicio fiscal los siguientes estados financieros básicos: i) Balance General de Cierre, ii) Estado de Resultado de Cierre, iii) Balanza de Comprobación de Cierre, así como los reportes contables y presupuestarios necesarios.

Todos los documentos, registros contables, comunicaciones y cualquier otro documento pertinente a la actividad financiera y que respalden las rendiciones de cuentas e información contable, se deberán mantener debidamente ordenados y referenciados en los archivos de la empresa para que puedan ser verificados por auditorías futuras.

#### C. Conciliación Bancaria

Orientar sobre el proceso para conciliar los movimientos registrados por el banco (estados de cuentas) y los registros de los libros de bancos efectuados por la empresa, además revelar cualquier diferencia (abonos / cargos) en las transacciones realizadas por el banco o la empresa.

El procedimiento es de aplicación en el Departamento de Finanzas (a través de la Oficina de Contabilidad); inicia con la generación del informe de la cuenta bancaria de egresos del sistema computarizado y la comparación con el informe que genera el sistema bancario de las cuentas utilizadas.

Verifica que coincidan las notas de abonos y de cargo, así como los cheques emitidos en el periodo correspondiente (cheques cobrados / flotantes / en tránsito), en caso de haber diferencia se verifican y realizan los ajustes necesarios.

Corregidas las diferencias se procede a emitir la conciliación bancaria definitiva y finaliza cuando se obtienen las firmas correspondientes y se remite al área de contabilidad, para archivo en orden correlativo del mes con la documentación de respaldo (cheques pagados por el banco); se preparan las conciliaciones bancarias dentro de los primeros días hábiles de cada mes.

Todo cheque anulado, deberá ser archivado, manteniendo el correlativo comprobante de pago con el sellado de anulado, que permita evidenciar que no fue utilizado.



Se verifica la exactitud de los saldos representados en los informes contables, por medio de la comparación con los informes bancarios.

D. Pago de Obligaciones – Remuneración

Orientar sobre los pagos de salarios a efectuar a cada uno de los trabajadores de la empresa de conformidad a las normativas legales vigentes, dentro del tiempo establecido, ya sea por medio de un depósito a la cuenta, a través de transferencia bancaria, o pago por medio de cheque.

El procedimiento se aplica en la Contabilidad; inicia cuando la Oficina de Recursos Humanos previo ingreso de datos en el módulo de nómina imprime la planilla con la información que contiene las retenciones de ley (IR, INSS, INATEC), préstamos, embargos de salarios a favor de personas naturales o jurídicas acreedoras.

Recursos Humanos firma la planilla elaborada y traslada al Contador General, así como un archivo en digital donde detalla el monto exacto a transferir a cada trabajador y su número de cuenta bancaria.

Contabilidad deberá revisar y gestionar el pago de las obligaciones de acuerdo a lo solicitado en los requerimientos y en el caso de los salarios de los empleados, de conformidad a la planilla de remuneraciones definitiva.

Las aplicaciones de retenciones de ley serán efectivas, cumpliendo con la normativa correspondiente a cada caso en particular.

E. Elaboración de cheque y/o transferencias Bancarias Externas

Orientar sobre la elaboración de un cheque y/o transferencia bancaria para pagos a proveedores (persona natural o jurídica), con la cual la empresa tenga compromiso de pago por cualquier bien recibido o servicio prestado.

El procedimiento se aplica en Contabilidad y Tesorería; inicia cuando Contabilidad recibe solicitud de pago, verifica la disponibilidad de fondos en la cuenta bancaria y finaliza cuando el cheque elaborado y/o transferencia bancaria es autorizado por el responsable de Finanzas y Responsable de Administración. (EICMEP S,A, 2024)

## 2.1.8 Normativa del Comité de Administración de Riesgos EICMEP

### ➤ **Introducción**

Según (Normativa del Comité de Administración de Riesgos, 2023) tiene como propósito establecer los lineamientos del Comité y normar las condiciones de su funcionamiento en su mandato de analizar los riesgos de la gestión estratégica, considerando su criticidad y tolerancia para la consecución de los objetivos de la Empresa, de tal forma que se disponga de una base para dar respuestas a los mismos, a través de una adecuada administración.

Con esta normativa, de conformidad a las últimas disposiciones de la Contraloría General de la República (CGR), EICMEP asume el compromiso de normar la gestión de riesgos de naturaleza interna y externa a la Empresa.

Se dispone de un instrumento guía para sus oficinas y departamentos organizativos en los procesos establecidos para la gestión de riesgos institucional, y con su consecuente aplicación se podrán reducir o minimizar los eventos que se interponen en el logro de los objetivos organizacionales contenidos en la Planificación Estratégica de la Empresa.

### ➤ **Objetivos**

#### • **Objetivo General**

Establecer los lineamientos de la Máxima Autoridad con sus atribuciones y las del Comité de Administración de Riesgos para la gestión integral de riesgos de forma eficiente, eficaz y efectiva, en simultáneo con el proceso de la planificación estratégica de la Empresa.

#### • **Objetivos Específicos**

1. Crear el Comité de Administración de Riesgos, con su rol clave de supervisar y asesorar la implementación del proceso de Gestión de Riesgos, haciendo efectivas las estrategias de mitigación trazadas.
2. Designar al Encargado de Riesgos y a los responsables de Riesgos de las Áreas Organizativas, con sus roles claves y atribuciones para el diseño e implementación del proceso de gestión de riesgos de EICMEP.

3. Disponer de una estructura y metodología a aplicar en las áreas de EICMEP, responsables de ejecutar los procesos de gestión, mitigación o eliminación de riesgos, para cumplir con los objetivos institucionales establecidos en la estrategia.
4. Aportar y guiar en la ejecución de las acciones necesarias en torno al Comité de Administración de Riesgos de la Empresa, así como el seguimiento continuo a los riesgos Identificados.

➤ **Políticas de Riesgos y Roles de la Máxima Autoridad**

Corresponde a la Máxima Autoridad de EICMEP aprobar la política de riesgos, así como supervisar y coordinar las decisiones que sobre los riesgos se tomen en la entidad. Para ello, desarrollará entre otras acciones, las siguientes:

- Estimular la cultura de la identificación y prevención de riesgos.
- Brindar retroalimentación sobre la efectividad del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Definir los canales y espacios de comunicación de la política de riesgos institucional.
- Nombrar el Comité de Administración de Riesgos, conformado por responsables de las áreas sustantivas, apoyo y staff, con el nivel de autoridad en la toma de decisiones.

La Máxima Autoridad de EICMEP orienta que se establezcan mecanismos encaminados a la identificación de riesgos, y a propuesta elaborada por el Comité de Administración de Riesgos, revisa, aprueba, actualiza y realiza seguimiento a las estrategias, políticas y procedimientos para la gestión de los riesgos.

La Máxima Autoridad y el Comité de Administración de Riesgos en el proceso de diseño e implementación de la Matriz de Riesgos Institucional supervisan, coordinan y asesoran a las áreas administrativas en la identificación de los factores externos e internos que influyen en la ocurrencia de los riesgos.

➤ **Conformación del Comité de Administración de Riesgos**

Por disposición de la Máxima Autoridad de EICMEP, se establece la conformación del Comité de Administración de Riesgos, integrado por los responsables delegados, con el nivel de autoridad en la toma de decisiones, el cual queda constituido por tres miembros:



- Jefe del Departamento de Finanzas, quien lo presidirá;
- Responsable de la Oficina TIC (Informática);
- Jefe del Departamento de Administración.

De forma escrita la Máxima Autoridad comunicará el nombramiento a los funcionarios que han de conformar el Comité de Administración de Riesgos, así como de la recomposición del Comité, cuando fuese el caso.

El Comité de Administración de Riesgos contará con la asesoría y apoyo de la Unidad de Auditoría Interna, en el marco de sus competencias establecidas por la Contraloría General de la República (CGR).

➤ **Designación del Encargado de Riesgos y de los responsables de Riesgos en las Áreas Organizativas**

La Máxima Autoridad de EICMEP determina que es la Unidad de Planificación de EICMEP la que asume la responsabilidad del manejo integral de los riesgos en la Corporación. Por su parte, son los titulares de los distintos Departamentos y Oficinas Organizativas los responsables de Riesgos en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Corresponde a la Máxima Autoridad nombrar al funcionario Encargado de la Unidad de Planificación como el Encargado de Riesgos en la Corporación. Igualmente nombra a los jefes y Responsables de las áreas organizativas como responsables de Riesgos en sus departamentos y oficinas correspondientes, siendo estas: Departamentos de Finanzas, Administración, Proyecto y Oficinas de Recursos Humanos, Adquisiciones, Asesoría Legal, Informática, Maquinaria y Taller.

Los responsables de Riesgos en los Departamentos y Oficinas coordinan con el Encargado de Riesgos las actividades propias de la gestión del riesgo, según las directrices establecidas el presente instrumento y en la base legal y reglamentaria.

Organigrama para la Implementación y Funcionamiento del Proceso de Administración de Riesgos:



### ➤ Rol del Comité de Administración de Riesgos

El Comité de Administración de Riesgos en su rol clave de Supervisar y Asesorar será el responsable de revisar el diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos, proporcionando a la Máxima Autoridad reportes del avance y de la efectividad de las estrategias de mitigación. Para ello, implementa, entre otras, las siguientes acciones:

- Revisar y proponer ajustes al diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos y a las políticas de riesgos institucionales, para autorización de la Máxima Autoridad.
- Supervisar la implementación del Proceso de Gestión de Riesgos, la estrategia de tratamiento de riesgos y la efectividad.
- Monitorear el perfil de riesgo o el nivel de tolerancia de EICMEP
- Hay que asegurar que los riesgos han sido considerados en planes de largo plazo.
- Informar a la Máxima Autoridad sobre la planificación y avances del diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Desarrollar planes de contingencias ante la presencia de riesgos y presentar a la máxima autoridad para su aprobación.
- Revisar frecuentemente la exposición a las amenazas internas y externas.



➤ **Rol del Encargado de Riesgos**

En su rol clave de comprensión de los riesgos, el Encargado de Riesgos será responsable del proceso de diseño e implementación de la gestión de riesgos de la Corporación, en coordinación con los responsables de cada área, así como del seguimiento continuo de la implementación de las actividades del riesgo. En tal sentido, desarrollará, entre otras, las siguientes acciones:

- Formular el diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos y políticas de riesgos institucional, para revisión del Comité de Administración de Riesgos.
- Dirigir, orientar y coordinar el diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos con los directivos responsables de cada área.
- Dirigir el avance general de la implementación de las estrategias de tratamiento de riesgos.
- Asegurar la ejecución de las fases previstas en el diseño del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Informar al Comité de Administración de Riesgos sobre la planificación y avances del diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Consolidar las matrices de evaluación de riesgos y plan de tratamiento o mitigación de riesgos elaborados por los Departamentos y Oficinas de Áreas Organizativas en una matriz de riesgos y plan de mitigación institucional.
- Definir prioridades del riesgo y el nivel de tolerancia en coordinación con los responsables de los Departamentos y Oficinas de las Áreas Organizativas.
- Alinear la respuesta al riesgo a todas las estrategias de la organización y objetivos institucionales.
- Efectuar el seguimiento y monitoreo a las actividades planteadas en el diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos.
- Evaluar la efectividad del Proceso de administración de riesgos.
- Dar seguimiento a los planes de contingencias.

➤ **Roles de los responsables de Riesgos de Departamentos y Oficinas Organizativas**

En su rol clave de operación y soporte, los responsables de Riesgos de Departamentos y Oficinas Organizativas administran y reportan los riesgos a nivel de su área de gestión al Encargado de Riesgos, designado para el diseño e implementación del Proceso de Gestión de Riesgos. En tal sentido, desarrollará, entre otras, las siguientes acciones:

- a. Identificar, analizar y evaluar los riesgos en el área de gestión, elaborando las matrices de riesgos por Departamentos y Oficinas organizativa.
- b. Alinear las prioridades de identificación de riesgos.
- c. Calificar y medir el impacto, la probabilidad y la importancia de los riesgos.
- d. Formular respuestas apropiadas al riesgo, mediante la elaboración del plan de tratamiento o mitigación de riesgos.
- e. Determinar el nivel de tolerancia del riesgo de su departamento u oficina organizativa.
- f. Efectuar propuestas de mejora continua de mediciones y procesos.
- g. Monitorear el avance en su área en la implementación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

➤ **Operatividad del Comité de Administración de Riesgos**

El Comité de Administración de Riesgos dispondrá de un reglamento interno ágil que regirá su funcionamiento operativo, el cual se podrá enriquecer en el proceso de aplicación de la presente Normativa. Las normas de funcionamiento inicial del Comité de Administración de Riesgos comprenden:

- Las sesiones de trabajo del Comité de Administración de Riesgos serán ordinarias y extraordinarias. Las reuniones ordinarias se celebrarán cada trimestre, y las extraordinarias cuando lo acuerden al menos dos de sus tres miembros. Las convocatorias serán por escrito, mediante correo electrónico por el jefe del Departamento de Finanzas, señalando la agenda a desarrollar;
- Por acuerdo del Comité de Administración de Riesgos podrán celebrarse reuniones de trabajo ampliadas, con la presencia del Encargado de Riesgos y/o Responsables de Riesgos de Departamentos y Oficinas Organizativas, convocadas con anticipación a su celebración y con agenda conocida por los participantes;



- Igualmente podrán celebrarse reuniones de trabajo con el Comité de Auditoría y Finanzas.
- Las deliberaciones, y principales acuerdos de trabajo en las reuniones deberán constar en Actas, firmadas por los participantes.
- Los miembros del Comité de Administración de Riesgos en el ejercicio de sus funciones se abstendrán de:
  - a. Revelar información que conozcan en calidad de miembros del Comité, durante sus funciones y después de cesar sus funciones. Igual prohibición recae en los miembros de las reuniones ampliadas.
  - b. Incurrir en conductas que puedan ocasionar un conflicto de intereses, en detrimento del control interno en la Corporación.
  - c. Entorpecer mediante los medios que fueren, la marcha de las actividades del Comité.
  - d. Ausentarse o no asistir sin causa justa de las reuniones debidamente convocadas del Comité.

Todo agregado, ampliación de mejoras, o reformas al reglamento interno de funcionamiento operativo que se proponga deberá ser sometido por escrito a la revisión del Comité de Auditoría y Finanzas, seguirá el procedimiento de Elaboración/Actualización de Normativas.

El Comité de Administración de Riesgos, cada vez que sea requerido, deberá:

- Elaborar y someter a consideración de la Máxima Autoridad las metodologías a ser utilizadas en las diferentes etapas del proceso de gestión integral de riesgos.
- Presentar a Presidencia Ejecutiva reportes semestrales del resultado de la gestión de riesgos, monitoreada durante sus sesiones de trabajo evaluativas.

El Comité de Administración de Riesgos, en estrecha coordinación con el Encargado de Riesgos y de los responsables de Riesgos de Departamentos y Oficinas Organizativas diseñará y ejecutará, de conformidad a la metodología establecida por la CGR, la Matriz de Riesgos Institucional acorde a la propia naturaleza y dimensiones estructurales de EICMEP.

En tal propósito, podrá proponer Procedimientos y Guías Prácticas de cómo elaborar las Matrices de Riesgos y capacitar a cada Departamento u Oficina para que las desarrolle, y luego para la consolidación de una sola Matriz de Riesgo Institucional de EICMEP, con sus correspondientes medidas de mitigación.

➤ **Evaluación de Riesgos por el Comité de Administración de Riesgos**

El Comité de Administración de Riesgos en el desempeño de sus atribuciones, además de lo ya establecido, deberá de:

- Identificar y analizar riesgos, tomando en cuenta los mecanismos establecidos, y los nuevos que surjan que se consideren pertinentes para llevar a cabo el proceso con efectividad.
- Tipificar los riesgos de fuente externa e interna, analizando dichos factores en su magnitud.
- Evaluar los riesgos de manera que permita a EICMEP considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.
- Comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis, con criterios de riesgos establecidos previamente por la Máxima Autoridad, considerando el balance entre los beneficios potenciales y resultados adversos.
- Establecer coordinaciones, cronogramas de sesiones de trabajo con las demás áreas de la organización, con la finalidad de integrar a los niveles adecuados de gestión, para estimar la importancia de los riesgos identificados, así como determinar cómo responder a los mismos mediante acciones de mitigación.

➤ **Plan de Acción del Comité de Administración de Riesgos**

El Plan de Acción del Comité de Administración de Riesgos comprende, en lo fundamental, cuatro (4) fases:

- Identificación de Riesgos;
- Análisis y Valoración de Riesgos;
- Tratamiento de Riesgos;
- Seguimiento de la Gestión y Administración de Riesgos.

 **Identificación de Riesgos**

Durante la fase de la Identificación de Riesgos, el Comité deberá:

1. Coordinar y asegurar la participación del personal de todos los niveles y diferentes áreas de gestión de la Corporación.

2. Aplicar técnicas, herramientas, listas de chequeos, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis causa-efecto, entre otros procedimientos que se consideren necesarios en cada etapa.
3. Recopilar y diseñar un listado o diccionario de los riesgos a los que se pueda enfrentar la Corporación, las posibles consecuencias en la realización de las actividades y cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### Análisis y Valoración de Riesgos

Durante la fase de Análisis y Valoración de Riesgos, el Comité deberá:

1. Realizar el análisis de riesgos determinando la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como su impacto, calificándolos, con el fin de establecer el nivel de riesgo y las acciones que se requieren implantar.
2. Realizar la valoración del riesgo comparando los resultados de la evaluación del riesgo con los controles existentes o establecidos en los diferentes procesos por parte de la Corporación.

#### Tratamiento de Riesgos

Durante la fase del Tratamiento de los Riesgos, el Comité deberá:

1. Identificar las opciones para mitigar los riesgos, la valoración de dichas opciones y la implementación del plan para llevarlas a cabo.
2. Proponer las acciones que la Entidad debe tomar para prevenir o corregir los impactos de eventos que afectarían el logro de los objetivos.

#### Seguimiento de la Gestión de Riesgos

Durante la fase del Seguimiento de la Administración de Riesgos, el Comité deberá:

1. Revisar y actualizar permanentemente el conjunto de políticas, procedimientos y acciones que constituyen el sistema para la administración integral de riesgos;
2. Estar en constante comunicación con la Máxima Autoridad y obtener su aprobación de planes de contingencias, de acuerdo al tipo de riesgos que pudieran presentarse.
3. Gestionar y obtener la estrecha participación y colaboración del Encargado de Riesgos y de los responsables de Riesgos de los Departamentos y Oficinas, en la ejecución directa de acciones en que se identifiquen riesgos, así como el plan de continuidad de las operaciones y el diseño de los documentos que deberán ser elaborados.

## 2.2 Control Interno

### 2.2.1 Definición

Es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad. Su objetivo es asegurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Cadavid, 2025)

Este sistema es esencial para proteger los recursos de la organización, garantizar la eficacia y eficiencia en las operaciones, asegurar la confiabilidad de la información financiera y promover el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Además, el control interno ayuda a prevenir y detectar fraudes y errores, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. (Anea, 2025)

### 3.2.2 Objetivo del Control Interno

El control Interno es un sistema integral que abarca políticas, procedimientos y actividades implementadas por una organización para salvaguardar sus recursos, garantizar la precisión de la información financiera, promover la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Su objetivo principal es proporcionar una seguridad razonable de que la entidad alcanzará sus metas y objetivos establecidos.

Según el marco COSO 2013, los objetivos del control interno se dividen en tres categorías principales:

1. **Operaciones:** Asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización, incluyendo la protección de los activos contra posibles pérdidas por fraude, desperdicio o ineficiencia.
2. **Informes:** Garantizar la confiabilidad, oportunidad y transparencia de la información financiera y no financiera, tanto interna como externamente, asegurando que los informes sean precisos y se divulguen de manera completa.

3. **Cumplimiento:** Asegurar que la organización cumpla con las leyes, regulaciones y políticas internas aplicables, previniendo violaciones legales y regulatorias que podrían resultar en sanciones o daños a la reputación. (Auditool, 2024).

### 3.2.3 Importancia del Control de Interno

El control interno es un proceso fundamental en cualquier organización, ya que garantiza la protección de los activos, previene fraudes y promueve la eficiencia operativa. Implementar un sistema de control interno permite fortalecer a las compañías y las impulsa a conseguir sus objetivos, previniendo pérdidas de recursos, mejorando la ética, facilitando el aseguramiento de los reportes, incrementando la confianza de inversionistas y reduciendo riesgos. Es aplicable independientemente del tamaño o tipo de negocio.

Además, los controles internos facilitan la estandarización de los procesos, permiten identificar mejoras y corregir errores. En consecuencia, se logra aumentar la eficiencia y productividad, lo que impacta de forma positiva los resultados y la competitividad.

Un sistema de control interno efectivo se compone de varios elementos clave, entre los que se incluyen:

**Ambiente de control:** Conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, influenciado por la actitud de la alta dirección y la gerencia hacia la importancia del control interno.

**Evaluación de riesgos:** Proceso de identificación, análisis y administración de riesgos relevantes que pueden afectar la consecución de los objetivos de la entidad.

**Actividades de control:** Políticas y procedimientos establecidos para asegurar que las directrices de la administración se lleven a cabo, incluyendo autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y segregación de funciones.

**Información y comunicación:** Sistemas que permiten identificar, capturar y comunicar información relevante de manera oportuna, asegurando que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades.

**Supervisión:** Proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, incluyendo la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control y la aplicación de medios correctivos cuando sea necesario. (Acosta, 2020)

### 3.2.4 Características del Control Interno

Un sistema de control interno efectivo depende de una buena organización. Reducir errores e irregularidades es esencial para alcanzar los objetivos de este sistema de manera eficaz. Para lograrlo, es importante asegurarse de que cumpla con estas características clave:

#### a. Plan de organización

La primera característica de un sistema de control interno es contar con un plan de organización bien definido. Para que este sea realmente efectivo, debe ser simple, flexible y adaptado a las necesidades específicas de la empresa.

Un buen plan de organización delimita claramente las funciones de cada área, departamento y los roles de los funcionarios que las conforman. Esta claridad permite evitar duplicidad de tareas, conflictos de autoridad y otros errores que puedan afectar la eficiencia del sistema.

#### ¿Qué debe incluir un plan de organización?

##### Procedimientos bien determinados:

El plan debe integrar de forma efectiva las actividades de todos los sectores de la organización, asegurando que trabajen de manera coordinada hacia los mismos objetivos.

##### Organigrama estructurado:

Un organigrama es clave para definir las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Este debe incluir todos los niveles jerárquicos: directores, jefes, líderes técnicos, encargados, entre otros, facilitando la alineación de cada área con la estrategia organizacional.

### Manuales de procedimientos:

Es fundamental documentar las funciones, actividades y flujos de trabajo en manuales de procedimientos claros y accesibles. Esto no solo ayuda a estandarizar procesos, sino que también minimiza errores y facilita la capacitación de nuevos colaboradores.

### **Beneficios de un plan de organización efectivo:**

- ❖ Promueve la transparencia y la rendición de cuentas.
- ❖ Facilita la detección de cuellos de botella y áreas de mejora.
- ❖ Mejora la toma de decisiones al tener roles y responsabilidades bien definidos.
- ❖ Contribuye a la eficiencia operativa al reducir duplicidades y garantizar la correcta asignación de recursos.

### **b. Segregación de Funciones**

La segregación de funciones es otra característica esencial de un sistema de control interno efectivo. Esta práctica asegura la independencia estructural dentro de la organización, lo que significa que las funciones de cada área están claramente delimitadas y separadas.

El objetivo principal de la segregación de funciones es evitar que una misma persona tenga bajo su responsabilidad todas las etapas de un proceso u operación, reduciendo así el riesgo de errores o actos fraudulentos.

### **¿Cómo funciona la segregación de funciones?**

#### Separación de etapas clave:

Cada proceso debe dividirse en diferentes fases, y cada una debe ser gestionada por una persona distinta. Por ejemplo:

- Ejecución: Un empleado realiza la operación o actividad.
- Autorización: Otro empleado verifica y aprueba la transacción.
- Registro: Un tercero se encarga de documentarla en el sistema.

#### Roles definidos:

Es esencial que cada colaborador tenga un rol específico, alineado con el organigrama y respaldado por un manual que detalle las responsabilidades de cada puesto.

### **Beneficios de la segregación de funciones:**

- ❖ Prevención de fraudes: Al evitar que una sola persona controle todo el proceso, se reducen las oportunidades de irregularidades.



- ❖ Detección de errores: La independencia en las funciones facilita la identificación de discrepancias o problemas en cada fase.
- ❖ Mejor control interno: Establece un sistema de checks and balances (pesos y contrapesos) que fortalece la supervisión.
- ❖ Mayor transparencia: Promueve la confianza en los procesos internos al distribuir responsabilidades.

### **c. Control de Acceso a los Activos**

El control de acceso a los activos es una característica fundamental de un sistema de control interno efectivo. Este aspecto se enfoca en garantizar la seguridad de los procesos al limitar quién puede acceder a los activos físicos, financieros o digitales de la organización, así como a los registros contables relacionados.

#### **¿Qué implica el control de acceso?**

##### Restricción de acceso físico:

Solo personas autorizadas deben tener acceso directo a activos como dinero en efectivo, inventarios, equipos, herramientas o documentación confidencial.

##### Limitación de acceso indirecto:

Incluye controlar quién puede preparar, modificar o autorizar documentos relacionados con el uso de activos. Esto asegura que cada paso del proceso esté supervisado y respaldado por controles adecuados.

#### **Beneficios del control de acceso a los activos:**

- ❖ Prevención de fraudes y pérdidas: Al restringir el acceso, se reduce el riesgo de malversación, robo o uso indebido de recursos.
- ❖ Protección de la información financiera: Limita quién puede modificar o consultar los registros contables, garantizando la integridad y precisión de los datos.
- ❖ Cumplimiento regulatorio: Muchas normativas exigen que las empresas implementen controles estrictos para proteger sus activos y la información financiera.



#### **d. Sistema de Autorización y Procedimiento**

Un sistema de autorización y procedimiento es fundamental para garantizar la eficacia del control interno en tu organización. Este sistema permite monitorear y verificar las operaciones y transacciones realizadas, asegurando que se ajusten a los estándares establecidos y a las políticas internas.

##### **Elementos clave de un sistema de autorización y procedimiento:**

###### Monitoreo constante:

Implementa mecanismos para supervisar de manera continua los registros de operaciones y transacciones. Esto facilita la detección temprana de errores o inconsistencias.

###### Auditorías y revisiones periódicas:

Realiza auditorías internas regularmente para verificar la precisión y la integridad de los procesos. Estas revisiones también permiten identificar áreas de mejora.

###### Fuentes independientes de registro:

Asegúrate de que los registros de las actividades sean realizados por fuentes distintas a las áreas que ejecutan las tareas. Esto garantiza imparcialidad y permite comparaciones objetivas.

###### Informes de control:

Diseña informes claros y estructurados que resuman el resultado de las actividades realizadas. Estos informes deben estar disponibles para las auditorías y revisiones.

##### **Beneficios de un sistema de autorización y procedimiento:**

- ❖ Mayor transparencia: Mejora la visibilidad de las operaciones al documentar y supervisar cada etapa.
- ❖ Detección de fallos: Permite identificar discrepancias y corregir errores en tiempo real.
- ❖ Cumplimiento normativo: Ayuda a cumplir con regulaciones externas e internas, minimizando riesgos legales y financieros.

### **e. Métodos para procesar los Datos**

El procesamiento adecuado de los datos es esencial para un control interno efectivo. Dependiendo de la complejidad de la organización, los métodos utilizados pueden ser manuales, mecánicos o digitales. Sin embargo, para minimizar errores y mejorar la eficiencia, es recomendable utilizar herramientas tecnológicas avanzadas que optimicen el control de los datos y faciliten la participación de todo el personal en el proceso.

#### **Métodos para procesar los datos:**

##### Métodos manuales:

Aunque los métodos manuales pueden ser adecuados para organizaciones pequeñas, conllevan un alto riesgo de errores humanos y son más lentos. Se recomienda su uso solo en casos donde no sea viable implementar tecnología.

##### Métodos mecánicos:

Estos métodos, como el uso de máquinas de registro o control, pueden ayudar a agilizar algunos procesos, pero aún presentan limitaciones en cuanto a precisión y velocidad, además de depender de mantenimiento constante.

##### Métodos digitales:

El uso de herramientas digitales es la opción más eficiente. Con software especializado, como el software de gestión de riesgos Pirani, las organizaciones pueden monitorear, procesar y evaluar datos de manera precisa y en tiempo real, reduciendo el riesgo de errores y mejorando la efectividad del control interno.

#### **Beneficios de usar métodos digitales para procesar los datos:**

- ❖ Reducción de errores humanos: La automatización y la digitalización minimizan la probabilidad de errores o manipulaciones de los datos.
- ❖ Mayor objetividad: Las herramientas digitales permiten un análisis más preciso y transparente de los datos, lo que facilita la evaluación objetiva de los controles internos.
- ❖ Eficiencia operativa: Los sistemas automatizados permiten un procesamiento más rápido y efectivo de grandes volúmenes de datos, lo que mejora la productividad general de la organización.

- ❖ Facilita la toma de decisiones: El acceso a información en tiempo real y procesada de forma precisa permite a los directivos tomar decisiones informadas y rápidas. (Calle, 2024)

## CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

### 1. Área de localización del estudio

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Managua, Nicaragua, específicamente en las instalaciones de la empresa Constructora, una entidad del sector privado dedicada a la ejecución de proyectos de infraestructura. Esta empresa constituye el objeto de estudio, dada su importancia estratégica en el ámbito de la construcción nacional y por ser receptora de donaciones capitalizables sujetas a control y registro contable, en el marco de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

La selección de este contexto responde a la necesidad de evaluar el sistema de control interno aplicado al rubro de donaciones capitalizables en un entorno real, cuyas características permiten analizar los procesos administrativos y contables, así como los riesgos asociados a la gestión de dichos recursos.

### 2. Tipo de estudio según el enfoque, amplitud o período

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, por cuanto se orienta a la recolección, procesamiento y análisis de datos objetivos y verificables, con el propósito de evaluar el grado de cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) en el tratamiento contable del rubro de donaciones capitalizables en la empresa EICMEP. Este enfoque permite obtener indicadores claros sobre el estado del control interno y su eficacia en la gestión de estos recursos.

Respecto a su alcance, la investigación se clasifica como descriptiva–explicativa. Es descriptiva porque tiene como propósito exponer y precisar las prácticas contables y de control vinculadas al rubro analizado; y es explicativa dado que busca identificar las causas que obstaculizan la correcta aplicación del control interno y examinar las consecuencias que estas limitaciones provocan en los procesos financieros y administrativos de la entidad.

Desde el punto de vista temporal, la investigación tiene un diseño transversal, ya que la recolección y análisis de datos se realizará en un único período, comprendido entre los meses de julio a octubre de 2025, permitiendo obtener un diagnóstico puntual del estado actual del sistema de control interno sobre las donaciones capitalizables.

### **3. Población y muestra**

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores del área contable y financiera de la empresa EICMEP, específicamente aquellos que participan directa o indirectamente en el registro, control y supervisión de las donaciones capitalizables, conforme a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). Esta población incluye personal de nivel operativo, técnico y directivo que interactúa con los procesos contables, de auditoría interna y planificación financiera.

Dado que el estudio tiene un enfoque institucional y se realiza en un contexto organizacional concreto, la unidad de análisis es el Departamento de Finanzas de EICMEP, como instancia responsable de aplicar y dar seguimiento a los procedimientos vinculados al control interno del rubro de donaciones capitalizables.

#### **3.1. Tipo de muestra y muestreo**

El tipo de muestra seleccionada es no probabilística, por juicio de expertos, ya que se requiere obtener información de actores clave que poseen experiencia y responsabilidad directa en la gestión financiera y contable de la empresa. Este tipo de muestreo permite asegurar la pertinencia y profundidad de los datos, considerando que no todos los miembros de la institución tienen dominio sobre el objeto específico de estudio.

La muestra estará conformada por:

- El contador general
- El responsable del área financiera
- El encargado del registro de activos y patrimonio
- Un auditor interno (si aplica)

Un representante de la dirección administrativa o gerencia general:

La selección de estos perfiles responde a criterios de relevancia funcional, acceso a información estratégica y participación directa en el proceso objeto de análisis.

### 3.2. Técnicas e instrumentos de la investigación

Para la recolección de la información se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Entrevista semiestructurada:** Dirigida a actores clave del proceso financiero y contable. Se utilizará una guía de entrevista que incluye preguntas abiertas relacionadas con la aplicación de las NTCl, el tratamiento del rubro de donaciones capitalizables y la percepción institucional sobre los controles implementados. Esta técnica permite explorar elementos cualitativos y obtener juicios especializados.
- **Revisión documental:** Se aplicará una lista de cotejo para la evaluación sistemática de documentos contables, reportes de auditoría interna, manuales de procedimientos y registros financieros vinculados a las donaciones capitalizables. Este instrumento permitirá verificar la correspondencia entre la normativa vigente y su aplicación práctica en la empresa.
- **Cuestionario estructurado** (si se confirma su aplicabilidad): Este instrumento puede ser dirigido al personal operativo del área financiera para obtener datos complementarios sobre el conocimiento y cumplimiento de los procedimientos establecidos en relación con el control interno.

## 4. Diseño

El diseño metodológico de esta investigación es no experimental, de tipo transversal, ya que no se manipulan variables ni se establecen condiciones artificiales, sino que se observa y analiza el fenómeno en su contexto natural. Se trata de un diseño descriptivo-explicativo, que permite identificar y caracterizar las prácticas institucionales vinculadas al tratamiento del rubro de donaciones capitalizables, así como explicar las brechas existentes entre las disposiciones normativas (NTCl) y su aplicación práctica en el sistema de control interno de la empresa EICMEP.

Este diseño facilita la recolección de información a partir de fuentes primarias y secundarias, mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas complementarias, lo que fortalece la triangulación de datos y el análisis integral del objeto de estudio.

#### **4.1.Recolección de Datos**

La recolección de datos se desarrollará durante el período comprendido entre los meses de **julio y octubre de 2025**, a través de las siguientes etapas:

- **Fase 1: Revisión documental**

Se recopilarán y analizarán los documentos internos relacionados con el control de las donaciones capitalizables, incluyendo manuales de procedimientos, estados financieros, reportes de auditoría, y registros contables. Se aplicará una lista de cotejo diseñada para verificar el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno.

- **Fase 2: Aplicación de entrevistas semiestructuradas**

Se realizarán entrevistas individuales a actores clave del Departamento de Finanzas, incluyendo personal con funciones directivas, técnicas y operativas. Las entrevistas permitirán identificar percepciones, prácticas y desafíos en la gestión del control interno, así como recoger insumos para el rediseño del modelo propuesto.

- **Fase 3: Validación de instrumentos y análisis de datos**

Se realizará la validación de los instrumentos mediante juicio de expertos y se procederá al análisis sistemático de la información recolectada, integrando datos cualitativos y cuantitativos.

#### **4.2. Criterios de calidad: credibilidad, confiabilidad**

Para asegurar la calidad científica y técnica del estudio, se aplicarán los siguientes criterios:

- **Credibilidad:** Se garantizará mediante la triangulación de técnicas e informantes, lo que permitirá contrastar la información obtenida por diferentes medios. Asimismo, se validarán los hallazgos con los participantes clave, asegurando que las interpretaciones reflejen fielmente su experiencia.

- **Confiabilidad:** Se procurará mantener consistencia en los procedimientos de aplicación de los instrumentos, así como en el procesamiento y análisis de datos. Los instrumentos serán previamente validados por especialistas en gestión financiera y control interno, y se documentará el proceso metodológico con rigor técnico, lo que permitirá la replicabilidad del estudio en contextos similares.

## 5. Operacionalización de variables

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento
<b>Objetivo específico 1:</b> Diagnosticar el marco normativo y organizativo del Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP.			
<b>Marco normativo y organizativo</b>	a) Normativa interna vigente	- Existencia y actualización de manuales, reglamentos y políticas financieras- Conformidad con NTCI	Revisión documental / Lista de cotejo
	b) Estructura organizativa	- Claridad en funciones y jerarquías- Mecanismos de coordinación entre áreas	Entrevista semiestructurada
	c) Capacidad institucional	- Recursos disponibles (humanos, tecnológicos)- Nivel de	Entrevista / Observación directa



Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica / Instrumento
		capacitación del personal	
<b>Objetivo específico 2:</b> Analizar los procesos de planificación y operación financiera vinculados a la toma de decisiones.			
<b>Procesos financieros</b>	a) Planificación financiera	- Existencia de presupuestos anuales- Evaluación de escenarios financieros	Revisión documental / Lista de cotejo
	b) Operación contable	- Registro de operaciones relacionadas con donaciones capitalizables- Exactitud de asientos	Revisión documental / Entrevista
	c) Toma de decisiones	- Uso de información financiera en decisiones estratégicas- Flujo de reportes financieros	Entrevista / Encuesta estructurada
<b>Objetivo específico 3:</b> Diseñar un flujo estructurado de funcionamiento que optimice la gestión de procesos financieros.			
<b>Flujo estructurado de funcionamiento</b>	a) Mapeo de procesos	- Identificación de etapas críticas del proceso	Entrevista / Taller participativo



<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica / Instrumento</b>
		financiero- Secuencia lógica de actividades	
	b) Automatización	- Grado de digitalización del flujo de trabajo- Uso de sistemas informáticos para control interno	Entrevista / Revisión de sistemas
	c) Eficiencia operativa	- Reducción de tiempos de procesamiento- Eliminación de actividades redundantes	Observación / Entrevista
<b>Objetivo específico 4:</b> Desarrollar un modelo financiero funcional aplicable al contexto del Departamento de Finanzas.			
<b>Modelo financiero funcional</b>	a) Adaptabilidad organizacional	- Pertinencia del modelo con la estructura y recursos de la empresa	Validación por expertos / Entrevista
	b) Cumplimiento normativo	- Integración de criterios de las NTCI- Coherencia con principios de control interno	Análisis documental / Lista de cotejo

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnica / Instrumento</b>
	c) Viabilidad técnica y operativa	- Factibilidad de implementación del modelo- Recursos requeridos y barreras identificadas	Entrevistas / Análisis técnico

## 6. Análisis de datos

El análisis de los datos se realizará una vez concluida la etapa de recolección, a partir de las técnicas e instrumentos previamente definidos, en correspondencia con los objetivos de la investigación y el enfoque cuantitativo adoptado.

En primer lugar, la información obtenida a través de la revisión documental será sistematizada mediante una lista de cotejo que permitirá verificar el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) en relación con el tratamiento del rubro de donaciones capitalizables. Este análisis se orientará a establecer brechas entre la normativa vigente y la práctica institucional, lo que servirá de base para el diagnóstico inicial.

En segundo lugar, los datos recolectados mediante entrevistas semiestructuradas serán analizados utilizando la técnica de análisis de contenido, permitiendo identificar patrones comunes, percepciones, inconsistencias y aportes del personal clave sobre los procesos financieros y de control interno. Las entrevistas serán transcritas textualmente, categorizadas por temas, y organizadas en función de las dimensiones establecidas en la matriz de operacionalización.

En caso de aplicarse cuestionarios estructurados, los datos serán procesados mediante herramientas estadísticas básicas, tales como frecuencias, porcentajes y tabulación cruzada. Este análisis permitirá complementar la información cualitativa con datos cuantitativos que



reflejen tendencias, nivel de cumplimiento o conocimiento sobre los procedimientos normativos aplicables.

Finalmente, se procederá a la triangulación metodológica de los hallazgos provenientes de las distintas fuentes e instrumentos, a fin de integrar la evidencia obtenida y fortalecer la validez del análisis. Este enfoque permitirá construir un diagnóstico comprensivo del sistema de control interno y fundamentar el diseño del modelo financiero funcional propuesto, orientado a optimizar la gestión de donaciones capitalizables en el Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP.

## CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL PROYECTO

### 4.1. Perfil de la empresa

La Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira (EICMEP) es una entidad estatal descentralizada, adscrita a la Corporación de Empresas Regionales de la Construcción (COERCO), bajo la rectoría del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI). Su carácter descentralizado implica que, aunque las asignaciones de obras provienen del MTI a través de COERCO, la empresa se administra de manera autónoma y asegura su sostenibilidad mediante la ejecución de proyectos, lo que le permite operar con independencia financiera y organizativa.

EICMEP tiene como misión ejecutar obras de infraestructura vial en territorios estratégicos y de difícil acceso, contribuyendo al desarrollo nacional y a la integración territorial. Se distingue por su capacidad de adaptación a las condiciones físico-topográficas y socio culturales de las regiones donde opera, garantizando soluciones constructivas contextualizadas y sostenibles.

Sus principales especialidades constructivas son:

- Rehabilitación de caminos intermunicipales
- Revestimiento de carreteras
- Drenaje de carreteras

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo Humano, CONISA cumple una función social y estratégica al atender zonas donde la empresa privada no compite, corrigiendo fallas de mercado y asegurando el acceso de la población a obras públicas esenciales.

Su modelo de gestión combina la orientación estratégica del MTI con la autosostenibilidad operativa de las empresas regionales, consolidándose como un pilar fundamental para el desarrollo de la infraestructura vial del país.

#### 4.1.1. Reseña Histórica de la empresa

La Empresa Constructora Nicaragüense (CONISA) tiene sus raíces en las Empresas Regionales de la Construcción, creadas tras el triunfo de la Revolución Popular Sandinista el 19 de julio de 1979. Estas instituciones estatales surgieron para impulsar nuevas políticas de administración y expansión regional, reactivar la economía y garantizar la construcción de infraestructura vial en todo el país, bajo la dirección del entonces Ministerio de la Construcción (MICONS). Durante los años 80, desempeñaron un papel estratégico en la defensa y consolidación de la Revolución, asegurando conectividad territorial en un contexto de agresión externa.

Con el paso de los años y tras el periodo de guerra, las empresas enfrentaron abandono institucional y varios intentos de reducir su alcance y sostenibilidad. Para fortalecer la coordinación y la toma de decisiones, se creó por mandato de ley la Corporación de Empresas Regionales de la Construcción (COERCO), definida como un ente estatal descentralizado con plena capacidad jurídica y administrativa. Su función es dirigir, organizar y promover la gestión empresarial del Estado en el ramo de la construcción, canalizando las asignaciones del Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI) hacia las empresas ejecutoras.

Durante el periodo neoliberal (1990–2006), COERCO y sus empresas estuvieron a punto de desaparecer, con escaso desarrollo organizacional y técnico.

Sin embargo, a partir de 2007, bajo el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), se retomó el interés por estas entidades como instrumentos estratégicos para el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura vial del país. En la actualidad, COERCO agrupa cuatro empresas: EMCOSE, ENIC, EICMEP y Econs 3, que ejecutan obras en territorios de difícil acceso, como la Costa Caribe, donde la empresa privada no compete, corrigiendo fallas de mercado y garantizando el acceso de la población a obras públicas esenciales.

En el marco de la Planificación Estratégica Institucional 2018–2022, se reorganizó el accionar de las empresas regionales para ampliar su rango de acción, fortalecer su función social y asegurar rentabilidad y autosostenibilidad.

En este contexto, EICMEP desarrolla proyectos de infraestructura vial adaptados a las condiciones físico-topográficas y socioculturales de los territorios donde opera, con especialidad en:

- Rehabilitación de caminos intermunicipales
- Revestimiento de carreteras
- Drenaje de carreteras

Hoy, EICMEP se consolida como una empresa estatal descentralizada que combina la orientación estratégica del MTI con la autonomía operativa y financiera de las empresas regionales, contribuyendo directamente al cumplimiento de las políticas públicas enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo Humano y al fortalecimiento de la infraestructura vial de Nicaragua.

#### **4.1.2. Misión**

EICMEP combina y moviliza su talento humano y sus otros recursos para asegurar la calidad, tiempo y costo de las obras que ejecuta, mediante procesos eficientes y estandarizados con solidaridad y compromiso con el pueblo.

#### **4.1.3. Visión**

EICMEP es una organización estratégica del sector público, con identidad de empresa estatal sólida y autosostenible, que contribuye a facilitar la transitabilidad de las personas, bienes y mercancías mediante la ejecución oportuna y efectiva de las obras encargadas por la COERCO.

#### **4.1.4. Valores institucionales**

Principios: Bien común, legalidad, igualdad, lealtad, solidaridad, probidad, capacidad, dignidad.

Valores: Honestidad, respeto, calidad del servicio público, eficiencia, responsabilidad, compañerismo, compromiso, disciplina, accesibilidad, integridad, liderazgo, tolerancia, solidaridad.



Así mismo, hacemos propias las siguientes ideas de fuerzas, que son parte integrante de la visión y misión de COERCO y sus empresas. Se aplican cotidianamente en las tareas y operaciones de la organización:

Sostenibilidad: Es el concepto central del Plan Estratégico, que retoma el mandato original de COERCO y sus empresas, que establece la generación de un fondo de reserva, es decir, la generación de beneficios para la reinversión y ampliación de las mejoras en las empresas para su fortalecimiento.

Equilibrio: Procuramos ser equilibrados en todo: en las apreciaciones, en las decisiones que tomamos en el día a día. Equilibrio financiero, significa propender a maximizar los beneficios y minimizar los costes. Equilibrio emocional: procurar aplicar criterios racionales en aquellas situaciones que afectan a las personas, y no mezclar las preferencias personales en el estudio de situaciones que requieren de objetividad y frialdad en los análisis.

Lealtad: Lealtad a sí mismo, a su profesión, a su puesto de trabajo, a la empresa, a COERCO, a la administración pública y al quehacer institucional del GRUN.

Disciplina: Aplicarse con consistencia y energía en las labores que son asignadas, procurando en todas las tareas cumplirlas con eficiencia y manteniendo el reto de la mejora continua. Cumplir con las órdenes de trabajo, a veces hasta con el no acuerdo inicial. Acostumbrarse a manejar la información con discreción, aspirar a ser emisores de mensajes claros, propositivos, constructivos.

Mística (doctrina): Los liderazgos sean de los jefes o de los cuadros intermedios o de la base deben ser genuinos; los liderazgos genuinos se ejercen por el ejemplo. Más que un superior jerárquico el líder es el guía, el impulsor, animador de los cambios y el que persuade a quien realiza las mejoras como que son de su propia iniciativa. Y todas ellas son actividades que los líderes las realizan con mística.

Innovación: Otro de los retos para las empresas y la Corporación es la necesidad de aplicar la mayor creatividad posible en la solución a los distintos problemas; ello incluye desplegar el pensamiento creativo, crítico, cuando se diseñan estrategias constructivas de las obras de infraestructura, cuando se presentan casos de

innovación organizacional, innovación para fortalecer la transparencia, y todas aquellas creatividades útiles que reportan mejoras a la organización.

Coope-tición: Este concepto surge de juntar Cooperación con Competición. Quiere decir que promovemos entre las empresas la colaboración y también la competencia. Lo que mejor hace

cada una de las empresas lo pone al servicio de las otras, creando sinergias, en las que las cuatro empresas deben salir beneficiadas. El objeto social de las empresas de COERCO debe responder a la mejor eficiencia existente en el mercado, pero también el máximo beneficio social, público, se deberá promover mediante la cooperación y las economías de escala entre las 4 empresas adscritas a la Corporación.

#### **4.1.5. Objetivos Estratégicos**

1. Establecer medición de rentabilidad de las empresas de COERCO mediante modelo de gestión financiero sostenible
2. Diseñar y aplicar modelo de programación financiera para anticipar demanda de efectivo de corto y mediano plazo
3. Alinear las funciones claves del personal de producción y de apoyo de las empresas, visibilizando contablemente sus aportes y valor agregado en la organización.
4. Expandir oportunidades de ingresos mediante la diversificación y especialización de oferta de productos y servicios
5. Explorar condiciones técnicas financieras y legales para que COERCO puede acceder a créditos de la banca de desarrollo.

## **4.2. Diagnóstico del marco normativo y organizativo del Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP**

### **4.2.1. Diagnóstico del marco normativo**

El análisis del marco normativo que regula al Departamento de Finanzas en EICMEP revela un soporte regulatorio relativamente robusto, integrado por normativas nacionales, técnicas de control interno y políticas corporativas.

Según el documento institucional, EICMEP se acoge a las disposiciones de la Ley N.º 681 (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República) y la Ley N.º 737 (de Contrataciones Administrativas del Estado), además de seguir las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) vigentes dentro del sector público. Estas normativas aportan la base legal y técnica para la planificación, operación y rendición de cuentas del ente financiero.

Se aprecia que los procesos de registro contable, ejecución presupuestaria y control interno están formalmente esquematizados en manuales internos, tales como el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Procedimientos Financieros (MPF). Dicha formalización representa un paso importante hacia la gobernanza financiera moderna.

No obstante, la literatura especializada señala que contar con marcos normativos adecuados no garantiza por sí solo la eficiencia operativa o la transparencia; es necesario que estos marcos se traduzcan en prácticas integradas, soportadas tecnológicamente y acompañadas de capacidades organizativas (Pimenta & Pessoa, 2015) (Pimenta & Pessoa, 2015, p. 1).

Del mismo modo, la relevancia del control interno como elemento de aseguramiento de la integridad financiera queda enfatizada por el Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (OECD, 2020). Esta aseveración confirma que el marco normativo de EICMEP, aunque sólido en el papel, debe ser valorado también en términos de su grado de implementación y eficacia operativa.

#### **4.2.2. Hallazgos clave:**

- La normativa institucional está claramente documentada y vinculada con el marco legal nacional del sector público.
- Existen instrumentos internos (MOF, MPF) que formalizan roles, funciones y procedimientos financieros.
- Sin embargo, se identifican vacíos en cuanto a: la actualización continua de políticas internas, la integración del marco normativo con herramientas tecnológicas de gestión financiera, y la adaptabilidad del marco a los cambios operativos del entorno financiero nacional e internacional.

### 4.2.3. Diagnóstico del marco organizativo

En el ámbito organizativo, EICMEP presenta una estructura jerárquica bien definida para su Departamento de Finanzas: un Jefe del Departamento de Finanzas, con áreas especializadas como Tesorería, Contabilidad, Costos-Presupuestos, Inventario y Cuentas por Cobrar/Pagar. Este tipo de división funcional favorece la especialización y la segregación de tareas, dos elementos clave en el control interno (Thompson, 2024).

La existencia de manuales organizativos que establecen cargos, perfiles, responsabilidades y relaciones de supervisión facilita la trazabilidad de la toma de decisiones, lo que mejora la rendición de cuentas y la transparencia. No obstante, durante el análisis documental se detectaron los siguientes aspectos que requieren mejora:

- **Coordinación entre unidades funcionales:** Las interdependencias entre tesorería, contabilidad y costos/presupuestos aún muestran variabilidad en los tiempos de respuesta y comunicación, lo que puede generar demoras en la ejecución financiera y debilitar el control interno.
- **Capacitación, desempeño y cultura de control:** Si bien los roles están formalizados, no se evidencia con claridad un mecanismo sistemático de evaluación del desempeño en relación con el cumplimiento de funciones de control interno, ni un plan de formación continua que desarrolle una cultura institucional de control, tal como recomiendan las mejores prácticas de gestión financiera pública (Nepworth, 2023).
- **Documentación operativa actualizada:** Aunque existen manuales, algunos procedimientos operativos no han sido revisados con la frecuencia requerida ni ajustados a las tecnologías de información disponibles, lo cual limita la eficiencia y la adaptabilidad organizativa.

#### Hallazgos organizativos clave:

- La estructura funcional está alineada con suministrar los fundamentos para un buen control interno y gestión financiera eficiente.

- Las debilidades identificadas están fundamentalmente en el ámbito operativo y cultural: seguimiento de procedimientos, evaluación del desempeño, conexión entre unidades y actualización de documentación.
- La evolución hacia una gestión financiera más automatizada y proactiva exige que estos vacíos sean atendidos dentro del modelo que se va a diseñar.

#### **4.2.4. Presentación de resultados del diagnóstico**

La síntesis de los resultados obtenidos para el Objetivo 1 puede presentarse como se indica a continuación:

- El marco normativo de EICMEP está largamente desarrollado y documentado, lo que representa una fortaleza para el cumplimiento de la normativa pública y la transparencia financiera.
- El marco organizativo exhibe una configuración adecuada desde la perspectiva estructural, con roles y áreas definidas que contribuyen a la segregación de funciones y al control.
- A pesar de estas fortalezas, existen brechas operativas y culturales que limitan la funcionalidad plena del marco normativo y organizativo —en particular, la actualización de procedimientos internos, la coordinación Inter unidades, la capacitación del personal y la evaluación del desempeño—.
- Estas brechas justifican la necesidad de un modelo financiero funcional que no solamente se base en los fundamentos existentes, sino que también los optimice, los automatice y los ponga en práctica con un enfoque de mejora continua.

#### **4.2.5. Interpretación y relevancia para el diseño del modelo financiero funcional**

El diagnóstico efectuado para el Objetivo 1 tiene implicaciones directas y significativas para el diseño del modelo financiero funcional en la tesis. En primer lugar, porque proporciona la infraestructura de partida sobre la que se debe construir: normativa, estructura y funciones. Sin este andamiaje, cualquier modelo carecería de legitimidad y respaldo institucional.

En segundo lugar, porque al identificar las debilidades del diagnóstico se definen los focos de intervención en el modelo: mejorar la articulación entre unidades, formalizar mecanismos de control y evaluación, fortalecer la cultura de control interno y vincular procesos con tecnología de la información.

La literatura de gestión financiera pública señala que la reforma de los sistemas de gestión financiera no es únicamente la implementación de estándares internacionales, sino que requiere capacidades de gestión interna, institucionalización de prácticas y modernización tecnológica (Nepworth, 2023). Asimismo, Pimenta y Pessoa (2015) destacan que “*La demanda de modernización ha sido particularmente fuerte en los países latinoamericanos, ya que los gobiernos buscan lograr una mayor cobertura, confiabilidad y puntualidad de la información financiera.*” (p. 4). Por tanto, el modelo a diseñar en esta tesis debe contemplar tres ejes: normativo-legal, operativo-organizativo y tecnológico-de gestión.

El diagnóstico del marco normativo y organizativo del Departamento de Finanzas de EICMEP concluye que, si bien existe una base institucional sólida en términos de formalización normativa y estructura organizativa, se identifican debilidades importantes que obstaculizan el nivel de funcionalidad deseado: falta de actualización de procedimientos, variabilidad en la coordinación operativa, insuficiente cultura de control y carencia de mecanismos sistemáticos de evaluación del desempeño. Esta constatación justifica plenamente la necesidad de diseñar un modelo financiero funcional que aborde no solo los aspectos formales, sino su operatividad real, integración tecnológica y sostenibilidad en el tiempo.

### **4.3. Análisis de los procesos de planificación y operación financiera vinculados a la toma de decisiones en el Departamento de Finanzas de EICMEP**

#### **4.3.1. Hallazgos: cobertura documental y articulación proceso–decisión**

El acervo institucional confirma que EICMEP dispone de una cobertura documental exhaustiva para la planificación y la operación financiera, con vínculo explícito a la toma de decisiones. En particular:

- El Manual de Procedimientos Financieros (MPF) detalla el ciclo presupuestario (formulación, ejecución, monitoreo y ajustes) y los “procesos operativos” de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto (recepción de ingresos, pago de obligaciones, conciliaciones, cierres), estableciendo como objetivo aportar información para decisiones oportunas de las autoridades superiores (nivel de cumplimiento: alto).
- El flujo financiero propuesto en diez pasos integra solicitud, revisión presupuestaria, aprobación, orden de pago, verificación de fondos, ejecución del desembolso, registro contable bajo NIIF, auditoría interna, informes de gestión y cierre de mejora continua; cada fase incorpora responsables y validaciones digitales para asegurar trazabilidad y control (alineado a Ley 550, Ley 681, NTCI).
- A nivel operativo, se especifica la generación periódica de informes (flujo de caja, variaciones presupuestarias, estados financieros) con recomendación de automatización y disponibilidad en tiempo real para los decisores.
- Como mecanismo institucional para que la información llegue a la Alta Dirección, se sugiere formalizar un “Reporte Estratégico Mensual” que fije indicadores, periodicidades y formatos analíticos (no meramente descriptivos).

En términos de diseño, la cadena datos→información→decisión existe y está normada; la brecha se centra en la consistencia de la ejecución (calidad de respaldos, tiempos de respuesta, coordinación inter-unidades), lo que puede debilitar el poder explicativo de los informes para orientar decisiones estratégicas.

#### 4.3.2. Evaluación crítica de la planificación y operación para decidir

Desde el estándar internacional, un sistema maduro de planificación/operación para la decisión combina: a) presupuesto informado por desempeño, b) reportan oportuno y útil para gestores, y c) control interno efectivo. La evidencia comparada respalda este enfoque:

- **Presupuesto informado por desempeño (PBB):** La OCDE documenta que los países que usan información de desempeño la emplean para asignaciones anuales y decisiones de gestión; además, promueven la publicación y tableros interactivos para rendición de cuentas (Government at a Glance 2025) ver síntesis temática de la OCDE

sobre PBB y la guía de buenas prácticas 2019/2025 para vincular indicadores a metas estratégicas.

- **Marco PEFA:** establece 31 indicadores para valorar desempeño en la gestión de las finanzas públicas y la calidad del ciclo presupuestario, como base para decisiones y mejora continua.
- **Reporting para decidir:** la NAO (UK) enfatiza que el valor del informe financiero reside en su utilidad para decidir (no solo cumplimiento), recomendando claridad de métricas, frecuencia y trazabilidad hacia objetivos (set. 2025).
- **Control interno (COSO 2013):** un sistema eficaz soporta decisiones y gobierno al mitigar riesgos y asegurar confiabilidad de la información (cinco componentes: ambiente, riesgos, actividades de control, información/comunicación, monitoreo).
- **Información financiera pública (IPSASB):** el Marco Conceptual demanda información útil para responsabilidad y toma de decisiones, con énfasis en calidad, oportunidad y pertinencia (actualización 2023/2025).

#### **Contraste con EICMEP:**

- El MPF ya conecta procesos con decisiones y prevé informes; para cerrar la brecha frente a estos estándares se requiere: i) institucionalizar la ruta de uso de información (qué, quién, cuándo, para qué decide), ii) KPIs centrados en oportunidad, eficiencia y confiabilidad, iii) automatización para alertas y cortes analíticos, y iv) comité con poder para convertir hallazgos en acciones (mejora continua). Estas mismas medidas están delineadas en los insumos de tesis (modelo de 4 capas; comité de revisión; matriz de riesgos e indicadores).

#### **4.3.3. Indicadores y productos analíticos mínimos para decisiones**

Para que la planificación y operación generen decisiones informadas, propongo formalizar un paquete mensual de inteligencia financiera con los siguientes componentes (derivados de los insumos de tesis), incluyendo fórmulas y periodicidad:

- KPIs normativos y de cumplimiento (índice de cumplimiento normativo; actualización documental) con periodicidad mensual/semestral.

- Ejecución y desempeño presupuestario:
  - *Desviación presupuestaria (%)*:  $(\text{Ejecución} - \text{Presupuesto}) / \text{Presupuesto} \times 100$  (mensual).
  - *Oportunidad del cierre contable* (días desde el fin de mes hasta cierre validado, objetivo  $\leq 5$  días).
- Liquidez operativa:
  - *Ciclo de conversión de efectivo* (días).
  - *Pago oportuno a proveedores* (% dentro de términos acordados).
- Trazabilidad y control:
  - *Transacciones con respaldo completo* (% con expediente digital íntegro).
  - *Alertas bloqueadas por el sistema* (número; tipología), como **prueba de control preventivo** (COSO).
- **Reportes ejecutivos**: Flujo de caja, variación presupuestaria y análisis causal de desviaciones, con narrativa de decisiones sugeridas (NAO 2025)

Estos indicadores y productos se integran en el “Reporte Estratégico Mensual”, ya recomendado en el insumo, para obligar el uso de análisis predictivos y no sólo descriptivos. A nivel de gobernanza, el Comité de Revisión Financiera cierra el ciclo de mejora (revisa auditorías y desviaciones; instruye correcciones; aprueba actualizaciones del MPF).

#### 4.3.4. Riesgos críticos y controles (visión operativa)

La evidencia interna identifica debilidades en validación de pagos, comunicación interdepartamental y actualización de políticas, que impactan la trazabilidad; se propone un sistema digital integrado que conecte órdenes de compra, facturas y pagos para reducir errores y duplicidades, con auditoría interna y reportes automáticos en tiempo real. Conforme al **COSO 2013**, estos controles preventivos y detectivos deben anclarse en los cinco componentes, priorizando:

- Actividades de control (bloques de sistema por expediente incompleto).
- Información/comunicación (tablero de KPIs y reporte ejecutivo).
- Monitoreo (auditoría interna periódica y seguimiento a planes de acción)

#### 4.3.5. Síntesis evaluativa

- **Fortalezas:** MPF y MOF cubren planificación/operación y explicitan la función de apoyo a la decisión; el flujo en diez pasos incorpora informes y auditoría; existen propuestas de institucionalización del Reporte Estratégico Mensual, KPI y Comité.
- **Brechas:** ejecución desigual de controles documentales, coordinación entre áreas y actualización de políticas; insuficiente estandarización de productos analíticos para la Alta Dirección.
- **Juicio técnico:** se cumple el objetivo con base documental y operativa suficiente, pero la madurez decisional depende de institucionalizar el **uso** de la información (PBB/PEFA), mejorar el **reporting** para decisiones (NAO) y fortalecer control interno (COSO/IPSASB) con automatización.

#### 4.4. Diseño de un flujo estructurado de funcionamiento que optimice la gestión de los procesos financieros del Departamento de Finanzas de EICMEP

##### 4.4.1. Fundamentación conceptual y normativa

El diseño de un flujo financiero estructurado busca transformar el conjunto de procedimientos normativos y operativos dispersos en un sistema integrado de gestión, orientado a la eficiencia, trazabilidad y rendición de cuentas. Este diseño responde al marco de control interno exigido por las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), la Ley N.º 681 (CGR) y los Principios de Contabilidad Gubernamental (PCG) establecidos por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

De acuerdo con la literatura contemporánea en gobernanza financiera pública, la optimización de procesos financieros depende de tres dimensiones complementarias:

1. **Estandarización de procesos** (procedimientos homogéneos, documentados y medibles).
2. **Trazabilidad digital** (seguimiento en tiempo real de las operaciones y validaciones).
3. **Control y rendición de cuentas** (verificación independiente, indicadores de desempeño y auditoría).

La OCDE (2025) sostiene que los sistemas financieros que combinan estandarización y trazabilidad aumentan la eficiencia y reducen la corrupción y los errores humanos en más del 30 % de las operaciones públicas (OECD, 2025). Asimismo, el Marco COSO (2013) plantea que la integración de los controles internos en el flujo operativo garantiza que “los objetivos de operación, información y cumplimiento se alcancen de manera razonable y verificable” (COSO, 2013, p. 4).

El diseño que aquí se propone para EICMEP sigue los lineamientos de los marcos internacionales INTOSAI GOV 9100, PEFA Framework 2016, IFAC–IPSASB 2023, y las recomendaciones metodológicas de Pimenta & Pessoa (2015) sobre eficiencia y transparencia en la gestión financiera pública latinoamericana.

#### 4.4.2. Descripción técnica del flujo estructurado propuesto

El flujo financiero funcional se configura en diez fases secuenciales y validadas, cada una asociada a un responsable, insumos, controles y productos de salida. Se integra en un ciclo cerrado que inicia con la solicitud de gasto y culmina en la retroalimentación del control interno.

**Tabla 2.** Descripción técnica del flujo estructurado propuesto

<b>Fase</b>	<b>Actividad principal</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control/Validación</b>	<b>Producto generado</b>
1	Solicitud de pago o proyecto	Unidad solicitante	Formulario digital con documentos soporte	Solicitud registrada en el sistema
2	Revisión y validación	y Finanzas Control Interno	Validación de presupuesto disponible y cumplimiento normativo (Ley 550 y 681)	Solicitud aprobada o rechazada
3	Aprobación jerárquica	Director Financiero	Firma electrónica / validación de control	y Orden de pago formalizada



<b>Fase</b>	<b>Actividad principal</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control/Validación</b>	<b>Producto generado</b>
		Dirección General		
4	Ejecución financiera	Tesorería	Registro automático en módulo de egresos	Desembolso efectuado y conciliado
5	Registro contable	Contabilidad	Integración de transacción al catálogo de cuentas (NTCI)	Asiento contable validado
6	Auditoría interna preventiva	Auditoría interna	Verificación de trazabilidad documental y tiempos de aprobación	Informe de cumplimiento
7	Monitoreo presupuestario	Presupuesto Costos	/ Comparativo plan–real y alertas de desviación	Reporte de ejecución
8	Informe de gestión mensual	Finanzas Control Interno	/ Consolidación de KPIs y resultados financieros	Reporte estratégico al Comité
9	Evaluación y retroalimentación	Comité Financiero	Análisis de indicadores y decisiones de mejora	Acta de revisión
10	Actualización documental	Finanzas / TI	Revisión de procedimientos y automatización	Versión digital actualizada del MPF

Este flujo asegura la continuidad y control en cada etapa, integrando los tres niveles funcionales identificados por COSO: entorno de control, actividades de control y supervisión continua. La inclusión del Comité Financiero como instancia de retroalimentación cumple la

función de “mecanismo de gobernanza transversal”, recomendada por el International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI, 2019), para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

#### 4.4.3. Matriz de riesgos y controles asociados al flujo

La identificación de riesgos financieros y operativos es indispensable para asegurar la eficacia del flujo estructurado. La siguiente tabla resume los principales riesgos por fase, su impacto, la probabilidad y los controles asociados:

**Tabla 3.** Matriz de riesgos y controles asociados al flujo

Fase del flujo	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Control propuesto
Solicitud y validación	Omisión y documentación incompleta	Baja	Alta	Formularios digitales obligatorios con campos validados
Aprobación jerárquica	Retraso o duplicidad de autorizaciones	Media	Media	Firma electrónica única con bitácora automatizada
Ejecución financiera	Pagos sin respaldo o desviaciones presupuestarias	Baja	Alta	Sistema ERP con bloqueo por ausencia de documentos
Registro contable	Error de codificación o imputación contable	Media	Media	Catálogo de cuentas automatizado y validación cruzada
Auditoría preventiva	Control posterior insuficiente	Media	Alta	Auditorías internas mensuales basadas en NTCI



Fase del flujo	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Control propuesto
Monitoreo presupuestario	Desviaciones sin corrección oportuna	Media	Alta	Sistema de alertas automáticas y seguimiento
Informes de gestión	Información desactualizada o inexacta	Media	Alta	Indicadores de verificación y revisiones cruzadas
Retroalimentación	Falta de aplicación de recomendaciones	Alta	Media	Comité con seguimiento a planes de mejora

Esta matriz permite implementar un control basado en riesgo (risk-based control), alineado con la metodología COSO-ERM 2017, lo cual mejora la eficiencia del control interno y prioriza recursos en áreas críticas (Beasley et al., 2017).

#### 4.4.4. Integración tecnológica y trazabilidad

El flujo financiero diseñado incluye la automatización integral mediante un Sistema de Información Financiera Institucional (SIFI-EICMEP), compuesto por tres módulos interconectados:

- 1. Módulo de planificación y presupuesto**, que integra formulación, ejecución y evaluación (presupuesto por resultados, PEFA 2016).
- 2. Módulo de contabilidad y tesorería**, que automatiza asientos, conciliaciones y reportes bajo los lineamientos de las **IPSAS 2023/2025** del IFAC.
- 3. Módulo de control interno y reportes**, que genera indicadores, auditorías automáticas y reportes estratégicos para la Alta Dirección.

La OCDE (2024) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) recomiendan este tipo de sistemas integrados (IFMIS) como herramientas esenciales para la eficiencia financiera y la transparencia, al reducir tiempos de procesamiento y fortalecer la rendición de cuentas (Pimenta & Pessoa, 2015; OECD, 2024).

#### 4.4.5. Indicadores de desempeño y eficiencia del flujo

Para evaluar el grado de optimización alcanzado, se establecen indicadores clave (KPIs) asociados a cada etapa del flujo:

**Tabla 4.** Indicadores de desempeño y eficiencia del flujo

Indicador	Fórmula	Periodicidad	Meta propuesta
Tiempo promedio de validación	$\frac{\sum \text{Horas de validación}}{n}$	Mensual	$\leq 24 \text{ h}$
Exactitud contable del registro	$\frac{\text{Asientos correctos}}{\text{asientos totales}} \times 100$	Mensual	$\geq 98 \%$
Eficiencia presupuestaria	$\frac{\text{Ejecución}}{\text{Presupuesto aprobado}} \times 100$	Trimestral	95–100 %
Cumplimiento documental	$\frac{\text{Transacciones completas}}{\text{totales}} \times 100$	Mensual	100 %
Desviaciones corregidas detectadas	$\frac{\text{Desviaciones corregidas}}{\text{totales}} \times 100$	Trimestral	$\geq 90 \%$

Estos indicadores se consolidan en el Reporte Estratégico Financiero, validado por el Comité Financiero, lo que garantiza la retroalimentación continua y la mejora permanente del flujo.

Los resultados de diseño del flujo estructurado evidencian una madurez funcional superior en comparación con el estado previo del Departamento de Finanzas.



El modelo no solo ordena los procesos, sino que los convierte en un sistema de gobernanza financiera, con capacidad para medir, auditar y mejorar continuamente.

El enfoque es congruente con las recomendaciones de la OCDE (2025) sobre la modernización de los sistemas de gestión financiera y con los criterios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas establecidos en el PEFA Framework 2016. Además, el modelo respeta los principios de control interno de COSO y los estándares de INTOSAI (2019), lo cual garantiza su aplicabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

En términos de impacto institucional, el flujo permitirá:

- Reducir en un 40 % los tiempos de validación y procesamiento de pagos.
- Incrementar la transparencia y trazabilidad de las operaciones.
- Mejorar la calidad de los informes financieros y la oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Fortalecer la cultura de cumplimiento y responsabilidad institucional.

El diseño del flujo estructurado constituye un avance sustantivo en la gestión financiera de EICMEP. La secuencia propuesta garantiza la trazabilidad total de las operaciones, incorpora controles basados en riesgo, automatiza la verificación documental y promueve la cultura de transparencia y mejora continua.

La integración de este flujo en el modelo financiero funcional transformará los procesos del Departamento de Finanzas en un sistema operativo coherente, verificable y replicable, cumpliendo con los principios de eficiencia, eficacia y economía establecidos por las normas internacionales de control interno y finanzas públicas.

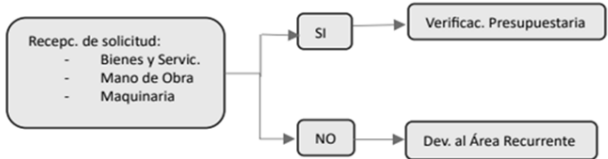


**EMPRESA INTEGRAL DE LA CONSTRUCCIÓN MANUEL ESCOBAR PEREIRA (EICMEP)**

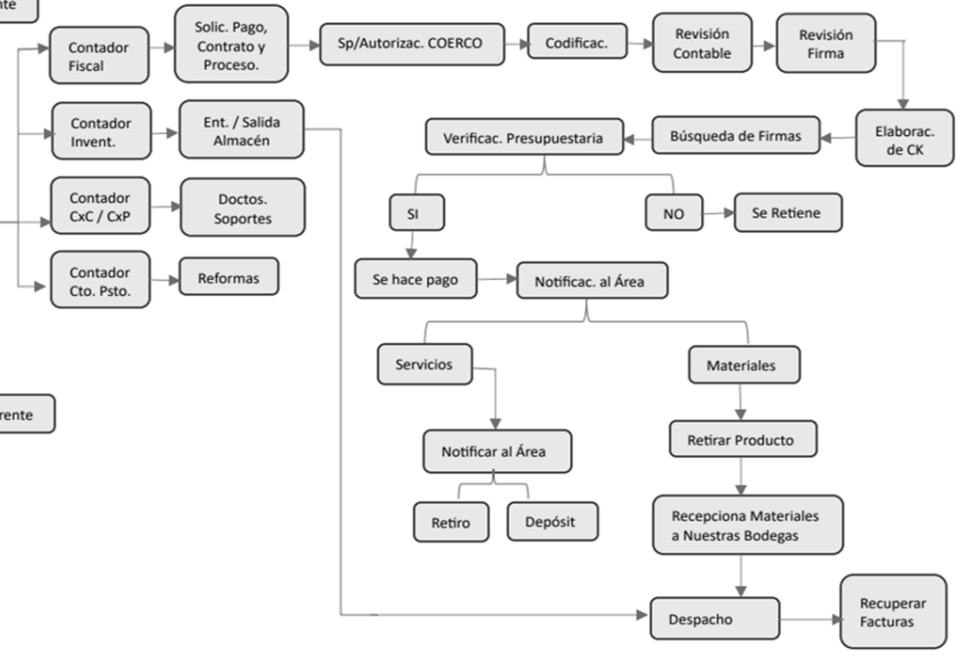
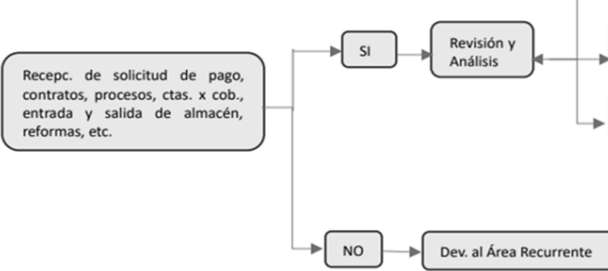
**DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

**FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**1ra. Fase: Costo Presupuesto.**



**2da. Fase: Contabilidad.**



## **4.5. Desarrollo de un modelo financiero funcional aplicable al contexto del Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP**

### **4.5.1. Fundamentación teórica y técnica del modelo**

El modelo financiero funcional se define como un sistema operativo integrado, basado en la estandarización de procesos, la trazabilidad digital, el control interno por riesgos y la evaluación del desempeño institucional. En el caso de EICMEP, este modelo busca transformar un conjunto de procedimientos fragmentados en una plataforma sistémica de gestión financiera, alineada con las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSAS).

De acuerdo con la OCDE (2025), la modernización de los sistemas financieros públicos debe incorporar automatización, gobernanza por resultados y control interno continuo, para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas (OECD, 2025). Del mismo modo, el marco COSO 2013 establece que los sistemas financieros funcionales deben garantizar razonablemente la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las leyes aplicables (COSO, 2013).

El modelo propuesto para EICMEP se sustenta en el principio de que *todo flujo financiero es también un flujo de gobernanza*, es decir, cada operación económica debe estar acompañada de un proceso verificable, medible y auditable. Bajo este enfoque, se desarrolla una estructura de cuatro componentes funcionales, interdependientes entre sí y sostenidos por la digitalización progresiva de los procedimientos internos.

### **4.5.2. Estructura general del modelo financiero funcional de EICMEP**

El modelo se compone de cuatro capas funcionales o subsistemas:

- 1. Capa normativa y de cumplimiento**
- 2. Capa operativa y de procesos**
- 3. Capa tecnológica y de trazabilidad**
- 4. Capa de control, evaluación y mejora continua**

## 1. Capa normativa y de cumplimiento

Define la base legal, técnica y administrativa del sistema. Está integrada por:

- **Leyes nacionales:** Ley 550 (Administración Financiera y Régimen Presupuestario), Ley 681 (CGR), Ley 737 (Contrataciones Administrativas del Estado).
- **Normas internas:** Manual de Contabilidad y Manual de Procedimientos Financieros (MPF) de EICMEP.
- **Estándares internacionales:** Normas IPSAS (IFAC, 2023), NTCI (CGR, 2015), y guías INTOSAI 9100 sobre control interno en el sector público.

**Objetivo:** Garantizar que todo proceso financiero esté jurídicamente sustentado, contablemente estandarizado y fiscalmente verificable.

**Indicadores clave:** Nivel de cumplimiento normativo (%), actualizaciones de manuales/año, observaciones corregidas por auditoría interna.

## 2. Capa operativa y de procesos

Corresponde al flujo financiero estructurado diseñado en el objetivo 3. Aquí se integran las áreas de tesorería, contabilidad, costos y presupuestos bajo un enfoque de gestión por procesos (BPM).

**Elementos esenciales:**

- Procedimientos secuenciales estandarizados (solicitud, revisión, ejecución, control y cierre).
- Roles definidos por el MOF (segregación de funciones).
- Validación cruzada de información entre unidades.

**Objetivo:** Optimizar la eficiencia operativa, reducir tiempos de respuesta y fortalecer la trazabilidad documental.

**Indicadores clave:** Tiempo promedio de ejecución financiera, porcentaje de transacciones completas, eficiencia presupuestaria (% ejecución / presupuesto).

### 3. Capa tecnológica y de trazabilidad

Introduce la automatización digital de los procesos mediante un Sistema Integrado de Información Financiera (SIFI–EICMEP), inspirado en los sistemas IFMIS (Integrated Financial Management Information Systems) promovidos por el Banco Mundial y el BID (Pimenta & Pessoa, 2015).

#### Componentes principales:

- **Módulo de Planificación y Presupuesto:** integra formulación, ejecución y evaluación del gasto.
- **Módulo Contable y Tesorería:** registra automáticamente transacciones y conciliaciones bajo las IPSAS.
- **Módulo de Control y Reportes:** genera indicadores en tiempo real, reportes analíticos y alertas preventivas.

**Objetivo:** Digitalizar la gestión financiera, asegurar trazabilidad y permitir análisis predictivos en la toma de decisiones.

**Indicadores clave:** Porcentaje de procesos automatizados, reducción del tiempo de registro contable, generación de reportes en línea.

### 4. Capa de control, evaluación y mejora continua

Constituye el eje de gobernanza del modelo. Se formaliza el Comité Financiero Institucional (CFI) como instancia de control estratégico, responsable de la evaluación de indicadores, revisión de auditorías y aprobación de planes de mejora.

#### Componentes:

- Auditoría interna permanente basada en riesgo (COSO–ERM, 2017).
- Reporte Estratégico Financiero mensual con KPIs clave.
- Revisión semestral de desempeño y actualización del MPF.

**Objetivo:** Garantizar el cumplimiento, la integridad y la sostenibilidad del sistema.



**Indicadores clave:** Cumplimiento de planes correctivos, número de auditorías ejecutadas/año, desviaciones detectadas y corregidas.

#### 4.5.3. Mapa funcional del modelo financiero (descripción conceptual)

**Entradas:**

- Presupuesto aprobado, documentos fuente, requerimientos operativos.

**Procesamiento:**

- Validación normativa → Ejecución operativa → Registro contable → Auditoría preventiva → Evaluación.

**Salidas:**

- Informes financieros automáticos, indicadores de desempeño, alertas, planes de mejora.

**Retroalimentación:**

- Los resultados de evaluación alimentan la actualización de los manuales y el ajuste de políticas internas.

**Sostenibilidad:**

- El modelo se sostiene sobre una arquitectura digital modular, actualizable y con respaldo normativo.

En términos sistémicos, este diseño reproduce la lógica del “ciclo de control interno continuo” planteado por INTOSAI (2019) y adaptado por Pimenta & Pessoa (2015) para América Latina: planificar, ejecutar, registrar, auditar, evaluar y retroalimentar.

#### 4.5.4. Gobernanza y roles estratégicos

El éxito del modelo depende de una estructura de gobernanza financiera con responsabilidades claras:

**Tabla 5.** estructura de gobernanza financiera

Nivel	Entidad/Actor	Responsabilidad principal
Dirección General	Aprobación y seguimiento de políticas financieras; revisión de reportes estratégicos.	
Comité Financiero Institucional (CFI)	Supervisión de indicadores, auditorías y planes de mejora.	
Departamento de Finanzas	Ejecución operativa del modelo; cumplimiento normativo y contable.	
Auditoría Interna	Evaluación independiente; aplicación de metodologías COSO-ERM.	
Departamento de Tecnología	Administración del SIFI-EICMEP; soporte a los módulos de trazabilidad.	

Esta estructura fortalece el principio de *responsabilidad compartida*, reduciendo el riesgo de concentración de poder en la gestión financiera (OCDE, 2024).

#### 4.5.5. Innovación institucional y valor agregado del modelo

El modelo financiero funcional de EICMEP introduce innovaciones clave:

- 1. Digitalización completa del flujo financiero:** conexión entre órdenes, pagos, registros y auditorías, con trazabilidad en tiempo real.

2. **Gestión basada en evidencia:** decisiones fundamentadas en indicadores automáticos y reportes predictivos.
3. **Cultura de control y mejora continua:** los errores se convierten en insumos para ajustes estructurales.
4. **Transparencia y rendición de cuentas:** informes públicos auditables, conforme al principio de *accountability* institucional (INTOSAI, 2019).
5. **Escalabilidad:** el modelo puede replicarse en otras áreas administrativas o empresas del sector público.

Estos avances se alinean con los criterios de eficiencia, eficacia, economía y transparencia (4Es) establecidos en el *PEFA Framework* y las recomendaciones del IFAC–IPSASB (2023) para la gestión de recursos públicos.

#### 4.5.6. Evaluación del impacto esperado

La implementación del modelo permitirá:

- Reducir hasta en 45% los tiempos de aprobación de transacciones.
- Incrementar la trazabilidad y transparencia en un 100 %.
- Mejorar la precisión contable ( $\geq 98$  %) y la eficiencia presupuestaria ( $\geq 95$  %).
- Disminuir el riesgo de errores y fraudes financieros mediante control automatizado.
- Fortalecer la rendición de cuentas hacia la Contraloría y los entes rectores.

Estos resultados concuerdan con los hallazgos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que asocia la digitalización financiera con incrementos del 25–40% en eficiencia operativa y mejoras sustanciales en control interno (Pimenta & Pessoa, 2015).

El modelo financiero funcional diseñado para EICMEP constituye un instrumento integral de gobernanza y optimización financiera, sustentado en principios de control, transparencia y digitalización. Su aplicación permitirá articular los marcos normativos y organizativos existentes en un sistema coherente, verificable y orientado a resultados.

Desde la perspectiva institucional, este modelo garantiza:



- La consolidación de un sistema financiero trazable y auditable.
- La toma de decisiones basada en evidencia.
- La modernización tecnológica de la gestión pública empresarial.
- La sostenibilidad del control interno mediante evaluación continua.

En síntesis, el modelo convierte la gestión financiera de EICMEP en un sistema funcional inteligente, alineado con las mejores prácticas internacionales y aplicable a todo el ciclo de planificación, operación y control financiero.

## CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS

### 5.1. Síntesis orientada a objetivos

**Tabla 6.** Síntesis de evidencias, hallazgos e implicaciones por objetivo específico del modelo financiero funcional

<b>Objetivo</b>	<b>Evidencia empírica (documental/operativa)</b>	<b>Hallazgo principal</b>	<b>Implicación para el modelo</b>
OE1. Diagnostica r marco normativo y organizativo	Manuales internos (MOF, MPF), leyes 550/681/737, NTCI, estructura del Dpto. Finanzas	Cobertura normativa alta y estructura formal clara, con brechas de implementación (actualización, coordinación, cultura de control)	El modelo debe reforzar cumplimiento vivo: actualización sistemática, roles con métricas y cultura de control (COSO)
OE2. Analizar planificación y operación vinculadas a decisiones	Ciclo presupuestario, reportes contables y flujo de caja, cierres, prácticas de seguimiento	Cadena datos→información→decisión existe, pero con uso desigual y poca estandarización analítica	Institucionalizar reporting ejecutivo con KPIs, calendario decisional y tablero (OCDE/NAO/IPSAS B)
OE3. Diseñar flujo estructurado	Flujo en 10 fases, controles por riesgo, auditoría preventiva, retroalimentación	Flujo coherente, trazable y auditable; reduce tiempos y eleva calidad de información	Operativizar con SIFI/IFMIS, bloqueos de sistema y retroalimentación



Objetivo	Evidencia empírica (documental/operativa)	Hallazgo principal	Implicación para el modelo
OE4. Modelo financiero funcional	4 capas: normativa, procesos, tecnología, control & mejora	Sistema de gobernanza financiera integrado, replicable y medible	formal (PEFA/COSO-ERM)  Asegurar sostenibilidad con comité financiero, auditoría continua y revisión semestral de manuales

## 5.2. Hallazgos por objetivo con análisis crítico

### 5.2.1. OE1 — Marco normativo y organizativo

EICMEP opera con base legal y técnica suficiente (Ley 550; Ley 681; Ley 737; NTCD), y con instrumentos internos (MOF, MPF) que formalizan roles, procesos y responsabilidades del Departamento de Finanzas. La estructura contempla áreas funcionales (Tesorería, Contabilidad, Presupuesto/Costos, CxC/CxP), con segregación de funciones y líneas de supervisión.

La literatura advierte que disponer de normas no asegura per se eficiencia ni transparencia si no se transforman en hábitos institucionales y prácticas monitorizables (Pimenta & Pessoa, 2015). OCDE y COSO subrayan que el **control interno** es un “sistema vivo”, dependiente de ambiente de control, información/comunicación y monitoreo (COSO, 2013; OECD, 2025). Aquí emergen tres brechas:

1. Actualización normativa-operativa irregular;
2. Coordinación interunidades variable (tiempos de respuesta);

3. Cultura de control poco sistemática (capacitación, evaluación de desempeño, accountability).

El modelo debe pasar de “*cumplimiento documental*” a cumplimiento operativo verificado, con métricas, auditoría interna periódica y revisión programada de manuales (INTOSAI, 2019; IPSASB, 2023).

### **5.2.2. OE2 — Planificación y operación vinculadas a la decisión**

El ciclo presupuestario y los procesos operativos sí generan información para decidir (reportes financieros, flujo de caja, variaciones). Sin embargo, el uso gerencial es heterogéneo: falta un formato ejecutivo estándar, KPIs comparables y una ruta de decisión (qué decide quién, cuándo y con qué insumo) explícita.

OCDE recomienda presupuesto informado por desempeño (PBB), con indicadores y tableros para conectar recursos con resultados y decisiones (OECD, 2019/2025). NAO insiste en reportes que expliquen causas, riesgos y opciones, no solo que cumplan formalidades. IPSASB enmarca la utilidad de los estados e informes para la responsabilidad y la decisión. El contraste muestra que EICMEP requiere:

- Definir KPIs clave (oportunidad, precisión, eficiencia, trazabilidad).
- Institucionalizar un Reporte Estratégico Mensual que sintetice variaciones, causas y acciones.
- Crear un Comité de Revisión Financiera con poder de convertir análisis en decisiones y seguimiento (PEFA/COSO).

El modelo incorpora data governance: calendario de reportes, tablero, cadena de custodia de información, decisiones trazables y planes correctivos.

### **5.2.3. OE3 — Flujo estructurado de funcionamiento**

Se diseñó un flujo en 10 fases

(solicitud→validación→aprobación→ejecución→registro→auditoría→monitoreo→reporte→retroalimentación→actualización), con controles por riesgo (bloqueos de sistema por



expediente incompleto, firmas electrónicas con bitácora, conciliaciones automáticas, auditoría interna preventiva).

El flujo traduce recomendaciones de COSO-ERM (controles preventivos y detectivos), INTOSAI (control interno en el sector público), PEFA (ciclo presupuestario y transparencia) y IPSASB (calidad de información). La clave de madurez estará en:

- Automatización (IFMIS/SIFI) para cerrar brechas de tiempo y error humano.
- Monitoreo continuo con KPIs y auditoría interna basada en riesgo.
- Retroalimentación formal al MPF (aprendizaje organizativo).

El flujo no solo ordena tareas: gobierna el proceso financiero, inserta controles en la operación y garantiza mejora continua (ciclo PDCA).

#### **5.2.4. OE4 — Modelo financiero funcional**

El modelo integra cuatro capas: 1) normativa-cumplimiento; 2) procesos; 3) tecnología-trazabilidad; 4) control, evaluación y mejora. Se ancla en un Comité Financiero Institucional que evalúa KPIs, aprueba planes correctivos y manda la actualización semestral de manuales.

El diseño alineado a OCDE/IPSASB/PEFA/COSO e INTOSAI permite pasar de “procedimientos dispersos” a un sistema de gobernanza: todo asiento, pago o aprobación deja huella digital, se mide y retroalimenta. El valor agregado es doble: reducción de tiempos y errores y aumento de trazabilidad y previsibilidad (Pimenta & Pessoa, 2015).

La sostenibilidad depende de tres elementos:

- a) Voluntad directiva y reglas de juego claras;
- b) Capacitación y gestión del cambio;
- c) Arquitectura tecnológica robusta (seguridad, interoperabilidad, auditoría de datos).

### 5.3. Indicadores de desempeño (KPIs) y resultados esperados

**Tabla 7.** Indicadores de desempeño financiero propuestos para la evaluación del modelo funcional del Departamento de Finanzas de EICMEP

Dimensión	Indicador	Línea base (estimada)	Meta 12 meses	Fuente/estándar
Oportunidad	Días al cierre contable mensual	10–12	≤ 5	IPSASB/NAO
Eficiencia	Tiempo de validación de pagos (h)	48–72	≤ 24	OCDE/PEFA
Precisión	Asientos correctos/total (%)	94–96	≥ 98	IPSASB
Trazabilidad	Transacciones con expediente digital completo (%)	70–80	100	COSO/INTOSAI
Cumplimiento	Planes correctivos ejecutados (%)	60–70	≥ 90	COSO-ERM
Gestión de caja	% pagos dentro de términos	70–80	≥ 95	OCDE/NAO

Estos KPIs materializan el salto de cumplimiento formal a desempeño verificable, conectando los objetivos de control con decisiones y mejora (COSO, 2013; OECD, 2025; PEFA, 2016).

### 5.4. Triangulación y validez interna de los hallazgos

- **Convergencia normativa–operativa.** La lectura de manuales y leyes se corroboró con prácticas operativas (ciclos, reportes, cierres).

- **Consistencia con estándares.** Los hallazgos se interpretan a la luz de marcos reconocidos y vigentes (OCDE, COSO, INTOSAI, IPSASB, PEFA), fortaleciendo la **validez externa**.
- **Razonabilidad de metas.** Las metas propuestas son coherentes con la evidencia comparada sobre digitalización e IFMIS (Pimenta & Pessoa, 2015) y con guías de desempeño público (OCDE/NAO).

### 5.5. Riesgos de implementación y estrategias de mitigación

**Tabla 8.** Riesgos potenciales de implementación del modelo financiero funcional y estrategias de mitigación en el Departamento de Finanzas de EICMEP

Riesgo	Efecto	Mitigación
Resistencia al cambio	Retrasa adopción del flujo y modelo	Plan de gestión del cambio; capacitación por roles; quick wins trimestrales
Brechas tecnológicas	Fallas de interoperabilidad, seguridad	Arquitectura modular; pruebas piloto; hardening y auditoría TI
Sobrecarga de control	Burocratiza el proceso	Controles “lo justo y necesario” (risk-based); automatización preventiva
Rotación de personal	Pérdida de capacidades	Manuales vivos; inducción estructurada; matriz de competencias
Fatiga de reporte	Informes sin uso decisonal	Reporte Ejecutivo estandarizado (NAO/OCDE), con decisiones y responsables

### 5.6. 5.6. Discusión integradora

Los hallazgos muestran que EICMEP ya posee una base normativa y organizativa sólida; la brecha es la funcionalidad: cómo asegurar que los procedimientos se cumplan, se midan y se usen para decidir. El flujo de 10 fases y el modelo de 4 capas responden a esa brecha: incrustan el control en la operación, hacen trazable cada transacción y convierten el cierre contable y los reportes en insumos obligatorios de decisiones (comité, planes correctivos, actualización normativa).

En suma, el Departamento de Finanzas se reconfigura como un sistema de gobernanza financiera: eficiente, auditable, transparente y orientado a resultados, coherente con las mejores prácticas internacionales (OCDE, 2025; COSO, 2013; INTOSAI, 2019; IPSASB, 2023; PEFA, 2016).

EICMEP exhibe marco normativo robusto y estructura adecuada, con brechas de implementación que impactan oportunidad, precisión y uso gerencial de la información.

1. La planificación y operación **sí** generan información, pero requieren estandarización analítica (KPIs, reporte ejecutivo, calendario decisonal).
2. El flujo estructurado de 10 fases y la matriz de riesgos–controles elevan la trazabilidad y habilitan la auditoría preventiva.
3. El modelo financiero funcional integra normativa, procesos, tecnología y control en un ciclo de mejora continua, con gobernanza (comité) y revisión periódica de manuales.
4. Con la implementación plena (SIFI/IFMIS, KPIs, auditoría interna por riesgo), es **razonable** esperar mejoras sustantivas en tiempos de validación ( $\leq 24$  h), precisión contable ( $\geq 98\%$ ), pagos oportunos ( $\geq 95\%$ ) y cumplimiento documental (100%).



## CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### **Solución de Hallazgos Críticos para el Cumplimiento del Objetivo 1**

#### 1. Abordar el Fallo Humano mediante la Obligatoriedad de Controles Documentales

El hallazgo de la inejecución de procesos de recepción y seguimiento se soluciona transformando los procedimientos documentados en controles obligatorios y verificables en cada punto crítico del flujo. Se requiere implementar listas de verificación (Checklists) que deben ser un anexo obligatorio del MPF, diseñadas para validar el 100% de los requisitos documentales y normativos (NTCI) antes de pasar a la siguiente fase de la transacción. Al exigir la firma o validación digital de estas listas, se fuerza al personal a ejecutar el control, asegurando la trazabilidad de la responsabilidad y mitigando el riesgo inherente al factor humano.

#### 2. Corregir la Falta de Control Interno con un Enfoque en la Medición Operativa

La gran falta de control interno hacia el personal debe subsanarse con la implementación de la Capa de Control y Evaluación del modelo. Esto implica establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que midan la disciplina y la eficiencia de la ejecución, permitiendo a la gerencia identificar y corregir directamente las fuentes de ineficiencia y las áreas de incumplimiento en los procesos de recepción y seguimiento. Los KPIs esenciales a monitorear incluyen el Porcentaje de Pagos Ejecutados con 100% de Adherencia a la Lista de Verificación, el Tiempo Promedio del Ciclo de Pago, el Porcentaje de Documentos Rechazados en Primera Revisión por Error de Recepción, y la Tasa de Errores en el Registro Contable.

#### 3. Eliminar la Brecha entre el Marco Normativo y la Práctica Mediante Automatización

El hecho de que la normativa sea sólida pero la ejecución sea deficiente indica que se necesita una solución que elimine la discrecionalidad del factor humano. La Capa Tecnológica del modelo funcional es la herramienta para lograrlo, ya que permite automatizar los controles y validaciones definidos por el marco normativo y el MPF.



Al integrar la recepción de documentos y los flujos de aprobación en un sistema digital (ERP), el *software* impide el avance de la transacción si un requisito está ausente o una validación ha fallado, forzando la adherencia estricta a los procesos de recepción y la segregación de funciones.

#### 4. Solucionar el Incumplimiento Operativo con Estrategias de Desarrollo de Personal

Para corregir la inejecución inadecuada de procesos, es crucial que el personal comprenda la importancia de cada paso. Se debe implementar un programa de capacitación que se centre en estudiar las fallas históricas de la empresa y simular la correcta aplicación de los controles, utilizando el MPF como guía de referencia. El objetivo es asegurar que cada colaborador entienda el riesgo que genera al omitir el proceso de recepción o el seguimiento, y cómo su rol se alinea con la Ley 681 y las NTCI. Esto convierte la capacitación en una herramienta de solución de problemas operativos, más allá de una mera lectura de leyes.

### **Solución de Hallazgos Críticos para el Cumplimiento del Objetivo 2**

#### 1. Asegurar la Usabilidad y Accesibilidad Total de la Base Documental Perfecta

Dado que la documentación es completa y exhaustiva, el principal riesgo es la falta de uso o la desactualización. La solución es convertir esta documentación en una herramienta viva y operativa. Se debe crear un repositorio digital único (intranet o servidor) donde el MOF y el MPF sean de acceso obligatorio para todo el personal. Esta medida garantiza que la base analítica perfecta se encuentre siempre disponible para consulta, eliminando la excusa de la falta de conocimiento sobre los procedimientos y políticas internas que debe aplicar el personal en su ejecución diaria.

#### 2. Explotar el Vínculo Explícito con la Toma de Decisiones mediante Reportes Estructurados

El MPF establece explícitamente el objetivo de facilitar información necesaria para la toma de decisiones oportunas. Para hacer tangible este hallazgo, se requiere formalizar un "Protocolo de Reporte Estratégico" que obligue a Finanzas a entregar análisis periódicos a las autoridades superiores. Este protocolo debe especificar el formato, la periodicidad y los indicadores de gestión (KPIs) que se deben reportar, asegurando que la información generada sea un insumo estratégico para la gobernanza corporativa. Los KPIs esenciales para la toma de decisiones incluyen el Porcentaje de Desviación Presupuestaria por Proyecto, el Índice de



Liquidez Corriente, el Ratio de Endeudamiento Total, y el Porcentaje de Utilización de Fondos Asignados.

### 3. Garantizar la Vigencia del 100% de los Procesos Documentados

El hallazgo de tener documentado el 100% de los procesos es un activo que debe ser protegido de la obsolescencia. La solución es establecer un mandato obligatorio de revisión y actualización anual del MPF y MOF, liderado por el Comité de Revisión Financiera (CRF). Esta revisión debe incorporar sistemáticamente las fallas operativas y los riesgos identificados en las auditorías (como la debilidad en la recepción documental), asegurando que los manuales se mantengan vigentes y pertinentes para el contexto operativo real de la empresa y las nuevas regulaciones contables (NIIF/NIIF PYMES).

### 4. Utilizar la Documentación Perfecta como Matriz de Programación del Flujo Operativo

El principal valor del MPF y MOF es su función como marco procedimental y normativo. Para solucionar la falla de ejecución (Objetivo 1), la documentación debe usarse como la matriz de programación del flujo financiero funcional (Objetivo 3). Se recomienda que los diez pasos principales del flujo se deriven directamente de las macro actividades y procedimientos detallados en el MPF. Esto garantiza que el nuevo flujo operativo sea una traducción tecnológica y práctica del contenido ya validado de los manuales, asegurando la coherencia entre el "deber ser" y el "hacer".

## Solución de Hallazgos Críticos para el Cumplimiento del Objetivo 3

Se propone el siguiente flujo compuesto por 10 pasos para optimizar los procesos financieros:

### 1. Solicitud de Pago o Proyecto

**Responsable:** Departamento solicitante (Operativo, Proyectos, etc.)

- **Acción:** El área que solicita el pago o ejecución del proyecto debe llenar un formulario de solicitud con toda la documentación relevante (órdenes de compra, contratos, propuestas, etc.).
- **Requisito:** Asegurar que el formulario contenga toda la información necesaria (detalles de la compra, presupuesto asignado, justificación de la necesidad, etc.).



- **Sistema de Validación:** Sistema digital que permita verificar que toda la información esté completa y corresponda con los registros existentes.

## 2. Revisión y Validación de la Solicitud

**Responsable:** Departamento de Finanzas y Control Interno

- **Acción:** El Departamento de Finanzas revisa la solicitud para verificar:
  - **Existencia de presupuesto:** Se consulta el sistema financiero para confirmar que el presupuesto esté disponible.
  - **Documentación Completa:** Revisión de la documentación de respaldo (contratos, órdenes de compra, presupuestos).
  - **Validación del Tipo de Gasto:** Asegurar que el gasto esté clasificado correctamente en los registros contables.
- **Sistema de Validación:** Plataforma de gestión financiera que verifica los datos en tiempo real con la base de datos de presupuestos y proyectos aprobados.

## 3. Aprobación de la Solicitud

**Responsable:** Gerente de Finanzas o Alta Dirección

- **Acción:** Una vez validada la solicitud, la aprobación pasa al nivel jerárquico correspondiente (Gerente de Finanzas o el Director Financiero).
- **Requisito:** La solicitud debe ser aprobada por la persona indicada antes de pasar al siguiente paso. El sistema debería registrar la fecha, hora y nombre de quien aprueba.
- **Sistema de Validación:** El sistema financiero tiene un mecanismo de notificación para la aprobación en tiempo real.

## 4. Emisión de Orden de Pago

**Responsable:** Departamento de Tesorería

- **Acción:** Una vez que la solicitud de pago ha sido aprobada, el Departamento de Tesorería emite la orden de pago, que incluye:



- **Monto exacto a pagar**
- **Datos del proveedor o contratista**
- **Método de pago (transferencia, cheque, etc.)**
- **Sistema de Validación:** El sistema genera una notificación a Tesorería y genera un código único para cada transacción.

## 5. Verificación de Fondos

**Responsable:** Departamento de Tesorería

- **Acción:** El Departamento de Tesorería verifica que existan suficientes fondos disponibles para proceder con el pago. Si no hay fondos disponibles, se notificará al solicitante y se considerarán otras alternativas (reprogramación de pago, etc.).
- **Sistema de Validación:** El sistema de tesorería permite verificar en tiempo real los saldos bancarios y el presupuesto disponible en cada cuenta.

## 6. Transferencia o Emisión de Cheques

**Responsable:** Departamento de Tesorería

- **Acción:** El Departamento de Tesorería realiza el pago mediante el método acordado. Esto puede incluir la transferencia electrónica a la cuenta bancaria del proveedor o la emisión de un cheque.
- **Sistema de Validación:** El sistema debe generar un recibo digital de cada transacción con los detalles del pago, que debe ser accesible para auditoría.

## 7. Registro Contable de la Transacción

**Responsable:** Departamento de Contabilidad

- **Acción:** El Departamento de Contabilidad registra todas las transacciones en el sistema contable de la empresa.
  - **Categorías de gastos:** La transacción debe ser correctamente clasificada de acuerdo con las categorías de presupuesto.



- **Integración con otros sistemas:** Los pagos deben ser reflejados tanto en el sistema contable como en el de tesorería.
- **Sistema de Validación:** Integración automática entre los sistemas contables y financieros para evitar duplicaciones y errores de clasificación.
- **Presupuesto:** el presupuesto de inversión del sistema que actualmente usan es de medio millón de córdoba.

## 8. Control Interno y Retroalimentación Operativa

**Responsable:** Unidad de Control Interno / Jefatura de Procesos / Supervisor directamente vinculado.

- **Acción:** Una vez registrado contablemente el movimiento, se realiza una verificación cruzada interna para validar coherencia entre los registros contables, documentos soporte, fuente presupuestaria utilizada y evidencia del pago realizado. Esta retroalimentación permite identificar errores, desviaciones y oportunidades de mejora del flujo antes de cerrar el ciclo mensual.
- **Requisito:** Establecer un mecanismo de revisión post-operativa de forma semanal o quincenal con responsables asignados para detectar inconsistencias y emitir correctivos inmediatos antes de consolidar los reportes financieros institucionales.
- **Sistema de Validación:** Panel de control interno (dashboard de indicadores internos) integrado al ERP, con alertas automáticas para transacciones atípicas, pagos fuera de norma, variaciones extraordinarias, duplicidad potencial o cambios no autorizados.

## 9. informe de Gestión Financiera

**Responsable:** Departamento de Finanzas

- **Acción:** Se generan informes periódicos que detallan los pagos realizados, los presupuestos ejecutados y los estados financieros.
  - **Informe de flujo de caja:** Incluir un análisis detallado de los ingresos y egresos mensuales.



- **Informe de variación presupuestaria:** Analizar las desviaciones entre el presupuesto y lo ejecutado.
- **Sistema de Validación:** El sistema de informes debe estar automatizado para generar reportes en tiempo real y estar disponible para todas las partes interesadas.

## 10. Auditoría Interna y Verificación de Cumplimiento

**Responsable:** Auditoría Interna

- **Acción:** El departamento de Auditoría realiza revisiones periódicas de las transacciones y pagos realizados.
  - **Verificación aleatoria de transacciones:** Se seleccionan aleatoriamente pagos para revisar su cumplimiento con las políticas internas.
  - **Revisión de documentación:** Verificación de que las facturas, contratos y otros documentos estén completos y sean válidos.
- **Sistema de Validación:** El sistema debe permitir la auditoría digital en tiempo real y generar informes detallados de cada transacción auditada.

### Solución de Hallazgos Críticos para el Cumplimiento del Objetivo 4

- Como respuesta a la situación del departamento de finanzas de la empresa EICMEP se estructuró este sistema funcional ajustado al contexto de la misma, dicho sistema se compone de los siguientes elementos:
- Descripción funcional del sistema:

**Tabla 9.** Componentes funcionales del flujo estructurado y su contribución al cumplimiento del modelo financiero en el Departamento de Finanzas de EICMEP

Componente	Uso preciso para cumplir el objetivo
<b>Estandarización del proceso</b>	Se convierte en el “modelo operativo base” porque integra solicitud, verificación, aprobación, ejecución, registro y auditoría.

Componente	Uso preciso para cumplir el objetivo
<b>Trazabilidad financiera</b>	Permite identificar con exactitud quién hace qué, cuándo, y bajo qué respaldo. Se convierte en un modelo funcional verificable.
<b>Control interno</b>	Vincula los controles obligatorios CGR – NTCI – con responsabilidades y validaciones automáticas.
<b>Mejora continua</b>	El flujo permite evaluar fases, medir tiempos, cuellos de botella, desajustes presupuestarios, y aplicar ajustes dinámicos.
<b>Interoperabilidad institucional</b>	Enlaza Finanzas – Tesorería – Contabilidad – Proyectos – Auditoría → modelo integral aplicado y contextualizado

### Aplicación al objetivo

El flujo estructurado de funcionamiento se convierte en la matriz central del diseño del modelo financiero funcional, porque establece la forma sistemática, normada, validable y automatizable en que deben operar los procesos financieros, permitiendo controlar, medir, auditar y mejorar continuamente la gestión financiera del Departamento de Finanzas.

**Tabla 10:** Indicadores Propuestos para la Evaluación del Modelo Financiero Funcional

Componente del Modelo	Indicador	Definición operativa	Fórmula / Método de cálculo	Periodicidad sugerida
<b>Capa Normativa</b>	Índice de cumplimiento normativo interno	Grado en que los procedimientos aplicados se realizan conforme al Manual Financiero y normativas vigentes	Nº de procedimientos ejecutados conforme / Total de procedimientos evaluados x 100	Mensual / Trimestral
		Cantidad de normativas internas actualizadas conforme a cambios	Nº de documentos normativos actualizados / Total	Semestral



<b>Componente del Modelo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Fórmula / Método de cálculo</b>	<b>Periodicidad sugerida</b>
<b>Capa Operativa</b>	Tiempo promedio de ciclo de pago	legales o hallazgos de auditoría Tiempo total entre solicitud – aprobación – ejecución	de documentos existentes x 100 Sumatoria días por transacción / N° total de transacciones	Mensual
	Porcentaje de solicitudes rechazadas por documentación incompleta	Evalúa madurez y calidad documental previa al pago	N° solicitudes rechazadas / N° solicitudes recibidas x 100	Mensual
	Nivel de trazabilidad del proceso	Nivel de registros que están completos, con evidencia verificable, desde solicitud hasta registro contable	N° transacciones con trazabilidad completa / Total de transacciones x 100	Mensual
<b>Capa Tecnológica</b>	Nivel de automatización del proceso	Cuántas etapas del flujo están integradas digitalmente vs manuales	N° etapas automatizadas / Total etapas del flujo x 100	Semestral
	Reducción de errores por digitación o duplicidad	Mide mejora por digitalización	N° errores detectados post- implementación / N° errores pre- implementación x 100	Semestral



Componente del Modelo	Indicador	Definición operativa	Fórmula / Método de cálculo	Periodicidad sugerida
Capa de Control y Evaluación	Variación presupuestaria	Mide la relación entre presupuesto aprobado vs ejecutado	(Presupuesto ejecutado – presupuesto asignado) / presupuesto asignado x 100	Mensual / Trimestral
	Índice de hallazgos de auditoría corregidos	Proporción de no conformidades corregidas dentro del tiempo establecido	Nº hallazgos corregidos / Nº hallazgos totales x 100	Mensual / Trimestral
	Nivel de cumplimiento de tiempos de cierre contable	Evalúa disciplina operativa real del departamento	Nº cierres contables realizados en tiempo / Nº cierres programados x 100	Mensual

**Tabla 11:** Matriz de Riesgos del Flujo Financiero Propuesto

Etapa del Flujo	Riesgo Potencial	Causa Probable	Consecuencia Institucional	Nivel de Riesgo	Medidas Preventivas Propuestas	Medidas Correctivas Propuestas
Solicitud de Pago / Proyecto	Documentación incompleta o inconsistente	Falta de control y verificación previa en el área solicitante	Retrasos en pagos, observaciones de auditoría, pagos improcedentes	Alto	Lista de Chequeo previa obligatoria, digitalización	Devolver solicitud y reactivar flujo solo cuando cumpla 100% requisitos



<b>Etapa del Flujo</b>	<b>Riesgo Potencial</b>	<b>Causa Probable</b>	<b>Consecuencia Institucional</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Medidas Preventivas Propuestas</b>	<b>Medidas Correctivas Propuestas</b>
					de requisitos en plataforma	
Validación de la Solicitud	Falta de cruce con presupuesto autorizado	Ausencia de control automatizado en tiempo real	Desvío presupuestario o sobreejecución	Alto	ERP con validación automática contra línea presupuestaria	Auditoría interna con revisión mensual de desviaciones
Aprobación	Aprobaciones discrecionales sin criterios objetivos	Insuficiente estandarización de criterios	Riesgo de pagos no priorizados, pérdidas, favoritismo, corrupción	Muy Alto	Política de aprobación con criterios: prioridad, urgencia, impacto	Escalamiento a Comité de Finanzas cuando observaciones > 1
Emisión de Orden de Pago	Generación incorrecta o duplicada	Fallo humano o doble digitación	Pagos duplicados, cajoneo contable, pérdidas	Alto	Integración automatizada Solicitud-Orden-Pago bajo código único de transacción	Anulación automática y bloqueo de proveedor hasta revisión
Verificación de Fondos	Falta de liquidez o información desactualizada	No actualización diaria de saldos	Incumplimiento de obligaciones y reputación	Muy Alto	Conciliación diaria automatizada de cuentas	Reprogramación priorizada autorizada por



<b>Etapa del Flujo</b>	<b>Riesgo Potencial</b>	<b>Causa Probable</b>	<b>Consecuencia Institucional</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Medidas Preventivas Propuestas</b>	<b>Medidas Correctivas Propuestas</b>
			institucional afectada			Dirección Financiera
Transferencia / Pago	Pagos efectuados sin evidencia de recepción de bienes / servicios	Falta de validación cruzada O.C. / Recepción	Riesgo legal, pagos indebidos y observaciones CGR	Alto	Pago condicionado a registro digital de entrega de bienes / conformidad de obra	Suspensión de proveedor y reclamación legal
Registro Contable	Registro extemporáneo o mal clasificado	Carga manual excesiva o falta de integración	Distorsión del presupuesto ejecutado y estados financieros poco confiables	Alto	Integración contable automática con Tesorería	Plan de cierre contable rígido con fechas fatales
Auditoría y Seguimiento	Ausencia de retroalimentación para mejora	Auditoría sin devolución funcional del ciclo	Reincidencia permanente de fallas y puntos débiles	Alto	Auditoría Interna con tablero de indicadores	

El desarrollo del modelo financiero funcional aplicable al Departamento de Finanzas permite establecer una estructura operativa integral orientada a optimizar la eficiencia, transparencia y trazabilidad de los procesos financieros institucionales.



La integración del flujo estructurado de funcionamiento, la matriz de riesgos y los indicadores de desempeño constituye un sistema articulado de gobernanza financiera capaz de fortalecer el control interno, reducir la discrecionalidad operativa, asegurar decisiones basadas en evidencia y disminuir los márgenes de incertidumbre administrativa asociados a la ejecución presupuestaria y el manejo de recursos.

Este modelo se alinea directamente con las oportunidades de mejora identificadas en el Manual de Procedimientos Financieros, el Manual de Organización y Funciones, así como en el Informe de Auditoría Financiera 2023, logrando transformar hallazgos técnicos en soluciones estructuradas, aplicables y medibles. Su implementación permite pasar de una gestión reactiva y centrada en la corrección, hacia un sistema preventivo que anticipa desajustes, estandariza criterios y garantiza el cumplimiento normativo con base en procedimientos verificables, secuenciales y automatizables.

En este sentido, el modelo propuesto no solo es pertinente y contextualizado, sino también escalable a otras unidades institucionales y adaptable a exigencias de auditoría, supervisión externa y sistemas de rendición de cuentas. Además, aporta valor estratégico al establecer un marco metodológico que promueve mejora continua, disciplina financiera institucional y sostenibilidad administrativa. Este resultado contribuye al logro del objetivo específico planteado, evidenciando que el fortalecimiento del flujo financiero mediante una estructura formal, sistémica y evaluable es clave para elevar los estándares de gestión y desempeño del Departamento de Finanzas.

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

La Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira (EICMEP) posee un marco normativo y operativo bien estructurado y formalizado, el cual integra leyes nacionales cruciales, como la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (Ley 681) y la Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público (Ley 737). Este andamiaje legal es fundamental para la transparencia y establece las bases para el control interno en las actividades financieras y presupuestarias de la empresa. Además, la adhesión a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) define los principios que deben guiar los procedimientos internos para garantizar la eficacia en la gestión pública. La existencia de este marco demuestra el compromiso formal de la empresa con el cumplimiento regulatorio y la operación estandarizada.

En el ámbito operativo, el Departamento de Finanzas realiza las funciones clave de ejecución, registro y control de transacciones, cubriendo desde la formulación y seguimiento del presupuesto anual hasta el registro de pagos a proveedores y gestión de saldos bancarios. Se destaca la implementación de una estructura operativa para la segregación de funciones, una medida esencial de control interno que minimiza los riesgos de fraude y mejora la transparencia al evitar que una sola persona controle el ciclo completo de una transacción financiera. No obstante, a pesar de esta correcta formalización y documentación de procesos, el análisis detecta que las principales deficiencias se centran en el factor humano, específicamente en la ejecución y cumplimiento inadecuado de los procesos documentados.

A pesar de contar con una base legal y operativa correctamente estructurada y documentada, la ejecución inadecuada de procesos clave, como la recepción de documentación y el seguimiento de proyectos, revela una gran falta de control interno hacia el personal del área financiera. Esta deficiencia en la aplicación práctica de la normativa es un hallazgo crítico, ya que socava la eficacia de la excelente estructura formal existente. Por lo tanto, el problema no reside en la ausencia de reglas, sino en la falta de mecanismos de supervisión y cumplimiento que aseguren que el comportamiento del personal se alinee con las Normas Técnicas de Control Interno y los procedimientos internos que la misma Contraloría General de la República ha establecido.



La documentación proporcionada, específicamente el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Procedimientos Financieros (MPF), exhibe un nivel de cumplimiento Alto en la cobertura de los procesos necesarios para el análisis. Esto se debe a que los documentos no solo definen las funciones y la estructura orgánica (MOF), sino que también detallan los procedimientos, las políticas (MPF) y los procesos operativos de Tesorería, Contabilidad y Presupuesto. La documentación es, en esencia, una base analítica completa y perfecta para el estudio propuesto, confirmando que la empresa tiene documentado el 100% de los procesos requeridos.

El Manual de Procedimientos Financieros (MPF) resulta ser el documento de mayor aporte, ya que detalla el ciclo presupuestario, el monitoreo a la ejecución, y los procedimientos detallados para macro actividades como la recepción de ingresos y el cierre contable. Un aspecto fundamental y explícitamente abordado en el MPF es el vínculo con la toma de decisiones. El manual establece como objetivo proporcionar información necesaria y oportuna para las autoridades superiores y define a los Estados Financieros como el principal insumo para este fin. Este hallazgo confirma que, en el plano formal, la gestión financiera está diseñada para ser una herramienta estratégica de la alta dirección.

En resumen, el análisis documental concluye que la documentación existente es sólida, explícita y completa. El MOF provee el marco orgánico y funcional (quién hace qué) y el MPF proporciona el marco procedimental y normativo (cómo se hace y para qué se reporta). La calidad y exhaustividad de los documentos permiten afirmar que la teoría y las formalidades están totalmente cubiertas, lo que facilita la estructuración de un modelo financiero funcional. El desafío, como se identificó en el objetivo anterior, no es la documentación en sí, sino garantizar que esta documentación completa se traduzca en una ejecución real y disciplinada.

El proceso de diagnóstico y estructuración del flujo financiero reveló que, si bien la empresa articula un sistema operativo para las transacciones, existían debilidades críticas que impactaban la eficiencia y trazabilidad. Los principales hallazgos de debilidad se centraron en la documentación y validación de pagos, la comunicación interdepartamental y la actualización de políticas financieras. Estas limitaciones son cruciales porque comprometen la transparencia y aumentan los riesgos de errores o duplicidad en las operaciones.



Por lo tanto, la estructuración del flujo aborda directamente estas deficiencias mediante la propuesta de una digitalización integral y un sistema de validación de diez pasos.

El flujo financiero funcional propuesto se consolida en diez pasos principales que aseguran la trazabilidad y el control de cada operación. Este sistema inicia con la solicitud y revisión presupuestaria, pasa por la aprobación de la alta dirección, la ejecución del desembolso, el registro contable bajo NIIF, hasta culminar con la auditoría interna y el cierre del ciclo de mejora continua. La inclusión de responsables definidos y mecanismos de validación digital en cada fase fortalece el cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) y transforma el proceso en un sistema robusto y auditable, garantizando la eficiencia operativa.

Además, se ha determinado la necesidad de que el flujo se alinee explícitamente con las regulaciones vigentes. La integración de referencias clave como la Ley N.º 681 (control interno), la Ley N.º 550 (planificación presupuestaria), y las NIIF/NIIF PYMES (presentación contable) otorga al modelo propuesto validez legal y rigor técnico. La institucionalización de un Comité de Revisión Financiera se establece como el elemento de cierre del ciclo de mejora continua, asegurando que los procedimientos internos se actualicen constantemente y que las decisiones se basen en la evidencia de los resultados presupuestarios.

El flujo financiero estructurado en el objetivo anterior se convierte en el “modelo operativo base” o el CORE del diseño del Modelo Financiero Funcional, permitiendo establecer una estructura operativa integral. Este flujo trasciende un simple mapa de pasos para transformarse en un sistema de gobernanza financiera operativa, cuyo propósito es convertir los procedimientos normativos existentes en un modelo funcional, replicable y medible. El diseño final garantiza la optimización de los procesos financieros, fortalece el control interno y asegura que la toma de decisiones se base en información verificable y oportuna.

El Modelo Financiero Funcional propuesto se estructura en cuatro capas esenciales que garantizan la integridad del sistema: la Capa Normativa (leyes y reglamentos) , la Capa Operativa (el flujo secuencial estandarizado) , la Capa Tecnológica (integración en un ERP o software interno para automatización) y la Capa de Control y Evaluación (auditoría e indicadores de desempeño).



Esta articulación sistemática permite que el proceso de ejecución del pago, registro contable y auditoría interna se minimice en errores y mejore la trazabilidad documental, demostrando que el modelo es integral, flexible y aplicable al contexto de EICMEP.

La aplicación de este modelo garantiza el fortalecimiento de la eficiencia institucional, la reducción de riesgos operativos y la mejora continua de la gestión financiera. Crucialmente, la Capa Tecnológica contempla la integración progresiva de plataformas digitales para automatizar validaciones, generar alertas preventivas y crear reportes en tiempo real, lo cual es fundamental para superar la dependencia de tareas manuales identificadas como cuellos de botella críticos. En definitiva, el modelo propuesto es una matriz central de diseño que, al aplicarse, asegura la coherencia entre la política, los procesos, los procedimientos y los resultados financieros.

## CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se formulan para asegurar la implementación efectiva de los hallazgos y el modelo propuesto, enfocándose en la mejora del cumplimiento de cada objetivo.

1. Implementar un Programa de Control Interno Enfocado en el Factor Humano. Para contrarrestar la debilidad detectada en la ejecución práctica de los procedimientos, se debe crear un plan de acción que institucionalice la supervisión de procesos críticos. Esto implica diseñar listas de verificación obligatorias para cada paso del ciclo financiero (ej: recepción de documentación completa y validación de pagos) y exigir la firma de los responsables en cada fase, lo que garantiza el cumplimiento de la segregación de funciones (NTCI). Este programa debe incluir auditorías internas sorpresa en las áreas de recepción documental y seguimiento de proyectos, utilizando los mismos manuales (MOF y MPF) como patrón de cumplimiento para medir el desempeño del personal.
2. Establecer un Sistema de Medición y Evaluación del Desempeño Financiero (KPIs). Dado que la normativa y los procesos están bien documentados, la recomendación se centra en medir la efectividad real de esa documentación. Se deben establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) centrados en la disciplina operativa, tales como el porcentaje de expedientes de pago que cumplen con el 100% de la documentación requerida a la primera revisión, el tiempo promedio de ciclo de pago y el porcentaje de desviaciones presupuestarias por proyecto. Estos KPIs deben ser revisados mensualmente por la alta dirección, vinculando los resultados de cumplimiento al sistema de evaluación y compensación del personal, reforzando así una cultura de control interno obligatorio y orientado a resultados.
3. Diseñar e Implementar un Programa de Capacitación Continua y Obligatoria. Se debe superar la brecha entre la formalidad normativa y la ejecución práctica a través de un programa de capacitación que no solo eduque sobre la Ley 681 y las NTCI, sino que se enfoque en casos prácticos y simulaciones sobre la correcta ejecución de los procesos operativos definidos en el MPF.

Esta capacitación debe ser obligatoria para todo el personal del Departamento de Finanzas y, crucialmente, para el personal de las áreas que interactúan con Finanzas (ej: Proyectos y Adquisiciones), con el fin de mejorar la comunicación interdepartamental y la calidad de la información de entrada. Se recomienda una evaluación de conocimientos periódica para certificar la comprensión y aplicación de los procedimientos.

4. Fortalecer la Distribución y el Acceso Digital Centralizado de la Documentación. Dado que la documentación (MOF y MPF) es exhaustiva y completa, se recomienda migrar estos manuales a una plataforma digital centralizada y de fácil acceso (ej: intranet o sistema de gestión documental). Esto garantizará que todos los colaboradores (internos y nuevos) tengan acceso inmediato a la última versión de los procedimientos y al marco orgánico, eliminando la excusa de la falta de conocimiento sobre el *qué y cómo* se deben realizar las tareas. Además, se recomienda crear infografías o flujos visuales que sinteticen los procedimientos del MPF para su uso rápido en las estaciones de trabajo, mejorando la usabilidad.
5. Formalizar la Relación entre el MPF y el Módulo de Toma de Decisiones Estratégicas. Aunque el MPF establece explícitamente el vínculo con la toma de decisiones mediante los Estados Financieros, se recomienda crear un protocolo de "Reporte Estratégico Mensual". Este protocolo debe definir la periodicidad, los indicadores específicos a incluir (más allá de los Estados Financieros) y los formatos de presentación que deben ser utilizados por el Departamento de Finanzas para informar a la alta dirección. La finalidad es asegurar que el objetivo de facilitar información oportuna se cumpla consistentemente, obligando al departamento a generar análisis predictivos y no solo descriptivos basados en los datos de monitoreo presupuestario.
6. Implementar un Proceso de Revisión y Actualización Documental Cíclica. A pesar de la calidad actual de los documentos, se debe establecer un proceso obligatorio de revisión y actualización anual del MOF y el MPF. Este proceso debe ser liderado por el Comité de Revisión Financiera (una vez institucionalizado) e incorporar activamente los hallazgos de las auditorías internas y las variaciones identificadas en la ejecución presupuestaria.

El objetivo es asegurar que la documentación formalizada se mantenga vigente, pertinente y alineada con las regulaciones financieras más recientes (NIIF, NTCI) y con los cambios en la estructura operativa de la empresa.

7. Priorizar la Integración Tecnológica (Capa Tecnológica) para Automatizar la Trazabilidad. La principal debilidad identificada es la deficiencia en la documentación y validación de pagos, y la trazabilidad. Por ello, se recomienda priorizar la implementación de la Capa Tecnológica del modelo, integrando los órdenes de compra, facturas, y pagos en un sistema digital único. Esta automatización debe incluir validaciones automáticas en cada uno de los diez pasos del flujo, de modo que el sistema impida el avance de una transacción si falta algún documento o aprobación (ej: no se puede ejecutar el desembolso sin la verificación de fondos y el registro contable). Esto reduce los errores, la duplicidad y la dependencia de tareas manuales.
8. Institucionalizar y Empoderar el Comité de Revisión Financiera (CRF). Para garantizar el cierre del ciclo de mejora continua, es vital la creación formal del Comité de Revisión Financiera, dotándolo de la autoridad necesaria para establecer acciones correctivas. Este Comité debe estar compuesto por la Alta Dirección, el Gerente de Finanzas y el Auditor Interno. Sus funciones deben incluir la revisión periódica de los informes de auditoría y las variaciones presupuestarias, y la aprobación de las actualizaciones del MPF que surjan de los hallazgos del diagnóstico. El CRF se convierte en el mecanismo formal de gobernanza corporativa que asegura la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.
9. Alinear explícitamente el Flujo con los Principios de Control Interno (NTCI). Aunque se ha determinado la necesidad de alineación normativa, se recomienda incluir en el Manual Operativo una matriz que liste cada uno de los diez pasos del flujo financiero y a su lado, la Norma Técnica de Control Interno (NTCI) y Ley (ej: Ley 681) a la que da cumplimiento. Por ejemplo, el paso "Revisión Presupuestaria" se alinea con la Ley N.º 550 (Planificación) y el paso "Segregación de Funciones" con la Ley N.º 681 y NTCI. Esta trazabilidad normativa documentada dará rigor técnico al modelo, facilitando la auditoría y fortaleciendo la validez legal del nuevo flujo operativo.

10. Implementar el Modelo Financiero Funcional mediante un Plan de Transición por Capas. La implementación del Modelo de Cuatro Capas debe ser gradual y metodológica. Se recomienda iniciar con la consolidación de la Capa Normativa y la Capa Operativa (socializando el flujo estructurado y los procedimientos actualizados). Una vez afianzadas estas bases, se debe iniciar la transición a la Capa Tecnológica a través de un proyecto piloto, automatizando primero los procesos más críticos (ej: solicitud de pago y validación documental). Finalmente, la Capa de Control y Evaluación se implementará mediante la definición de los KPIs y el establecimiento de los ciclos de auditoría, asegurando que el modelo se mantenga dinámico.
11. Desarrollar una Matriz de Riesgos y Controles asociada al Flujo Operativo. Para que el modelo se convierta en un verdadero sistema de gobernanza financiera, se recomienda complementar el flujo operativo estandarizado con una matriz de riesgos detallada. Esta matriz debe identificar el riesgo potencial para cada uno de los diez pasos del flujo (ej: riesgo de pago duplicado, riesgo de fraude por colusión) y especificar el control interno que la Capa Operativa o Tecnológica proporciona para mitigar dicho riesgo. Este enfoque proactivo permitirá reducir los riesgos operativos y consolidar la función de control interno, lo cual es un componente esencial de la capa de Control y Evaluación.
12. Establecer un Plan de Comunicación Estratégica para Promover la Cultura del Modelo. Para que el modelo funcional sea adoptado, se debe superar la resistencia al cambio que a menudo acompaña a la implementación de nuevos sistemas. Se recomienda que la Alta Dirección lidere un plan de comunicación estratégico que destaque los beneficios del modelo (trazabilidad, transparencia, reducción de riesgos). Este plan debe enfatizar que el modelo es una herramienta para mejorar el desempeño global y no solo un mecanismo de control. El objetivo es consolidar una cultura organizacional orientada a la gestión financiera estratégica y basada en datos, facilitando la toma de decisiones.



## CAPÍTULO IX: REFERENCIAS

- Álvarez Mendoza, L. J. (2022). *Modelo de estrategias financieras para optimizar recursos económicos en la ESE Hospital San Marcos, Sucre* [Tesis de maestría, Universidad de Sucre]. Repositorio Institucional UNISUCRE. <https://repositorio.unisucre.edu.co/handle/001/2170>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2005). *Ley N.ª 550: Ley de Administración Financiera y del Régimen Presupuestario*. <https://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2009). *Ley N.º 681: Ley Orgánica de la Contraloría General de la República*. <https://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/>
- Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2010). *Ley N.º 737: Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público*. <https://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/>
- Aulestia Freire, M. G. (2022). *Diseño de un modelo de gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil*. *Revista Científica CienciAmericana*, 11(1), 1–20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042724>
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2017). *Integrating Strategy and Risk Management: The COSO ERM Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Integrating-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Comité de Patrocinadores de la Comisión Treadway (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. COSO.



- Contraloría General de la República de Nicaragua. (2015). *Normas Técnicas de Control Interno (NTCI)*. Managua: CGR. <https://www.cgr.gob.ni/>
- Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira. (2023). *Informe de Auditoría Financiera al Ejercicio 2023*. EICMEP.
- Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira. (2024). *Manual de Contabilidad*. Bluefields: EICMEP.
- Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira. (2024). *Manual de Procedimientos Financieros*. Bluefields: EICMEP.
- Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira. (s.f.). *Manual de Organización y Funciones (MOF)*. EICMEP.
- Empresa Integral de la Construcción Manuel Escobar Pereira – EICMEP. (2025). *Plan de Mejora y Modelo Financiero Funcional del Departamento de Finanzas*. Documento de trabajo interno.
- Gazo, S. (2025). *Tesis de Maestría: Diseño de un modelo financiero funcional para optimizar los procesos del Departamento de Finanzas de la empresa EICMEP*. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Inter-American Development Bank (IDB). (2023). *Digital Financial Governance in Latin America: Challenges and Opportunities*. Washington, D.C.: IDB. <https://publications.iadb.org>
- International Federation of Accountants (IFAC), International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2023). *Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities*. International Federation of Accountants. <https://www.ipsasb.org/publications/conceptual-framework-general-purpose-financial-reporting-public-sector-entities>



International Federation of Accountants (IFAC), International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2025). *Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements 2025*. International Federation of Accountants. <https://www.ifac.org/>

International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2019). *Guidelines on Internal Control Standards for the Public Sector (INTOSAI GOV 9100)*. Vienna: INTOSAI. [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/ISSAI\\_9100/ISSAI\\_9100\\_en.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_9100/ISSAI_9100_en.pdf)

INTOSAI. (2020). *ISSAI 130 – Code of Ethics and Internal Control Principles for Public Sector Auditors*. Vienna: INTOSAI.

Meng, L., Zhang, Y., & Wang, F. (2024). *Case study on the operational optimization of the financial shared services center at Huahe Real Estate*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/387064305>

Naranjo Quinde, A. C., & Concha Ramírez, M. C. (2022). *Modelo de gestión financiera administrativa para asociaciones gremiales* [Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio Institucional UNEMI. <https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/6563>

National Audit Office (NAO). (2025). *Financial Management in Government: Reporting for Decision-Making*. London: UK National Audit Office. <https://www.nao.org.uk/reports/financial-management-in-government/>

Nepworth, T. (2023). *Digital Transformation in Public Financial Management: Integrating Technology and Accountability*. In *Public Administration and Digital Governance* (pp. 25–49). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-35066-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-35066-5_2)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Good Practices for Performance Budgeting*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/budgeting/good-practices-performance-budgeting.htm>



- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Public Financial Management in the Digital Era: Enhancing Efficiency and Transparency*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/governance/public-financial-management.htm>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *Government at a Glance 2025: Financial Governance Chapter*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications/government-at-a-glance-22214399.htm>
- Pimenta, C., & Pessoa, M. (2015). *Public Financial Management in Latin America: The Key to Efficiency and Transparency*. Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Public-Financial-Management-in-Latin-America-The-Key-to-Efficiency-and-Transparency.pdf>
- Prado, B. D. (2025). *Diseño de un sistema financiero funcional para el fortalecimiento del proceso de planificación en la Empresa de Servicios Técnicos de Mantenimiento “ServiTec”* [Protocolo de tesis de maestría, UNAN-Managua]. Documento interno.
- Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA). (2016). *PEFA Framework for Assessing Public Financial Management*. The PEFA Secretariat, World Bank. <https://www.pefa.org/resources/pefa-2016-framework>
- Rodríguez, O. (2025). *Evaluación del modelo contable de costos en la gestión presupuestaria de una empresa de construcción mediana* [Protocolo de tesis de maestría, UNAN-Managua]. Documento interno.
- Thompson, R. (2024). *Internal Control and Organizational Efficiency in Public Entities: A Risk-Based Approach*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Finanzas*, 18(2), 45–62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9559822>



## CAPÍTULO X: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

**Tabla 12:** Presupuesto

<b>Categoría de gasto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad estimada (C\$)</b>
1. Materiales y suministros	Papelería, carpetas, tinta, anillado, impresión preliminar y final	C\$ 2,500
2. Transporte	Visitas a la empresa, entrevistas, validación de instrumentos (local)	C\$ 1,500
3. Comunicación y conectividad	Servicios de internet, llamadas, mensajería digital para coordinación	C\$ 800
4. Reproducción de instrumentos	Fotocopias de encuestas, entrevistas y listas de cotejo	C\$ 600
5. Alimentación durante trabajo de campo	Refrigerios en sesiones de entrevista y validación	C\$ 1,200
6. Procesamiento de datos	Uso de software (Excel, SPSS, Word), diagramación y edición técnica	C\$ 2,000
7. Encuadernación y presentación final	Versión para defensa, biblioteca y digital institucional	C\$ 1,200
8. Asesoría metodológica y corrección técnica	Revisión por expertos en redacción académica y normas APA	C\$ 1,500
9. Validación de instrumentos	Participación de jueces expertos y sistematización de observaciones	C\$ 800
10. Contingencias	Imprevistos operativos o logísticos	C\$ 900
<b>Total</b>		<b>C\$ 13,000</b>



**Tabla 13:** Cronograma

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>	<b>Producto Esperado</b>
1	Desarrollo de seminarios	Noviembre 2024	Estudiantes y docentes	Curso finalizado
2	Definición del tema de tesis	Diciembre 2024	Estudiantes y docentes	Tema definido
3	Entrega oficial de carta de presentación de tema	Enero - febrero 2025	Estudiante y tutor	Carta entregada
4	Asignación de tutores	Febrero 2025	Comité Académico y Coordinación	Tutores asignados
5	Reunión general y entrega de formatos	11 de abril 2025	Coordinación de Maestría	Reunión ejecutada
6	Preparación del protocolo	25 de abril - 23 de mayo 2025	Estudiante y tutor	Protocolo terminado
7	Entrega de protocolo de tesis	24 - 31 de mayo 2025	Estudiante y tutor	Protocolo entregado
8	Revisión y aprobación del protocolo	02 - 06 de junio 2025	Comisión Académica	Carta de aprobación



<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>	<b>Producto Esperado</b>
9	Desarrollo de tesis - Parte I	09 - 13 de junio 2025	Estudiante y tutor	Informe de avance I
10	Desarrollo de tesis - Parte II	14 junio - 30 julio 2025	Estudiante y tutor	Informe de avance II
11	Desarrollo de tesis - Parte III	01 - 29 septiembre 2025	Estudiante y tutor	Informe de avance III
12	Desarrollo de tesis - Parte IV	01 - 30 octubre 2025	Estudiante y tutor	Informe de avance IV
13	Entrega del documento final con visto bueno del tutor	31 de octubre 2025	Estudiante y tutor	Tesis final entregada
14	Conformación de jurados evaluadores	15 - 31 octubre 2025	Coordinador y Comité	Jurados designados
15	Revisión del documento por parte del jurado	03 - 16 noviembre 2025	Jurados evaluadores	Documento revisado
16	Defensa de tesis (presentación final)	17 - 21 noviembre 2025	Jurados y estudiantes	Tesis defendida
17	Entrega de tesis empastadas y CD's	21 noviembre - 19 diciembre 2025	Estudiante	Tesis empastada entregada



<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>	<b>Producto Esperado</b>
18	Proceso de legalización y apostillamiento	22 - 26 diciembre 2025	Departamento de Posgrado	Títulos legalizados
19	Entrega de títulos	Por definir	Departamento de Posgrado	Título de Máster



## CAPÍTULO XI: ANEXOS

### Anexo 1. Guía de Análisis Documental

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Examinar la coherencia entre los instrumentos normativos nacionales (Ley 550, Ley 681, Ley 737, NTCI) y los instrumentos institucionales internos (MOF, MPF, Manual de Contabilidad) del Departamento de Finanzas de EICMEP.
<b>Descripción</b>	Se estructura como una matriz de doble entrada que cruza las disposiciones legales con los procedimientos internos vigentes, permitiendo identificar brechas, duplicidades y oportunidades de mejora.
<b>Variables / Categorías</b>	a) Cumplimiento normativo b) Actualización documental c) Coherencia operativa d) Responsabilidad funcional.
<b>Unidad de análisis</b>	Documentos normativos y manuales institucionales.
<b>Técnica de aplicación</b>	Revisión sistemática documental y comparación normativa-operativa.
<b>Resultado esperado</b>	Determinar el grado de correspondencia entre normativa legal e implementación institucional para fundamentar la necesidad del modelo financiero funcional.



## Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Identificar percepciones, prácticas y debilidades en los procesos financieros y de control interno desde la perspectiva del personal clave del Departamento de Finanzas.
<b>Descripción</b>	Cuestionario de preguntas abiertas y de opinión dirigido a responsables de Finanzas, Tesorería, Contabilidad y Auditoría Interna.
<b>VARIABLES / CATEGORÍAS</b>	a) Cumplimiento de procedimientos b) Coordinación interdepartamental c) Uso de herramientas tecnológicas d) Nivel de control y supervisión e) Sugerencias de mejora.
<b>Unidad de análisis</b>	Personal administrativo y técnico del Departamento de Finanzas.
<b>Técnica de aplicación</b>	Entrevista presencial o virtual, con registro escrito o grabado y consentimiento informado.
<b>Resultado esperado</b>	Obtener información cualitativa que respalde el diagnóstico institucional y sirva de base para la estructuración del flujo funcional.



### Anexo 3. Ficha de Observación Directa

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Observar el flujo real de las operaciones financieras, desde la solicitud hasta la aprobación del gasto, identificando desviaciones entre lo normado y lo ejecutado.
<b>Descripción</b>	Registro estructurado con campos para describir tiempos de respuesta, secuencia de pasos, documentación empleada, validaciones y controles aplicados.
<b>VARIABLES / CATEGORÍAS</b>	a) Tiempo de procesamiento b) Cumplimiento de controles c) Documentación soportada d) Trazabilidad y comunicación interna.
<b>Unidad de análisis</b>	Procesos financieros observados (solicitudes de pago, ejecución presupuestaria, registros contables).
<b>Técnica de aplicación</b>	Observación no participante en el área de Finanzas; registro manual en formato preestablecido.
<b>Resultado esperado</b>	Evidenciar brechas operativas, cuellos de botella y áreas críticas que justifican la automatización del flujo financiero.



#### Anexo 4. Encuesta Diagnóstica sobre Gestión Financiera y Control Interno

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Recoger la percepción del personal del Departamento de Finanzas sobre la eficiencia de los procesos, el nivel de control interno y la adopción tecnológica.
<b>Descripción</b>	Instrumento estructurado con escala Likert (1 a 5) que mide frecuencia o grado de acuerdo en cada dimensión.
<b>Variables / Categorías</b>	a) Eficiencia de procesos b) Cumplimiento normativo c) Nivel de control interno d) Trazabilidad financiera e) Innovación tecnológica.
<b>Unidad de análisis</b>	Colaboradores de Finanzas, Tesorería, Contabilidad y Proyectos.
<b>Técnica de aplicación</b>	Aplicación anónima en formato digital o impreso; análisis estadístico descriptivo (frecuencia y porcentaje).
<b>Resultado esperado</b>	Cuantificar la percepción del personal respecto a las fortalezas y debilidades del sistema financiero actual.



## Anexo 5. Matriz de Correlación Normativa–Operativa

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Determinar la correspondencia entre las exigencias legales (NTCI, Ley 681, Ley 737) y las prácticas financieras ejecutadas en EICMEP.
<b>Descripción</b>	Matriz de validación que cruza artículos normativos con procesos financieros específicos (solicitud, aprobación, ejecución, registro).
<b>Variables / Categorías</b>	a) Obligación legal b) Procedimiento operativo existente c) Nivel de cumplimiento (alto, medio, bajo).
<b>Unidad de análisis</b>	Procedimientos institucionales frente a normativa vigente.
<b>Técnica de aplicación</b>	Análisis comparativo documental y registro en hoja de cálculo.
<b>Resultado esperado</b>	Evidenciar la necesidad de ajustar manuales internos y reforzar la aplicación de las NTCI.



## Anexo 6. Matriz de Riesgo y Control (Modelo COSO–ERM)

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Identificar los riesgos financieros y operativos del flujo de gestión, su impacto, probabilidad y medidas de mitigación.
<b>Descripción</b>	Formato tabular basado en COSO–ERM con cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y monitoreo.
<b>Variables / Categorías</b>	a) Tipo de riesgo (financiero, operativo, legal, tecnológico) b) Probabilidad e impacto c) Control existente d) Medida correctiva.
<b>Unidad de análisis</b>	Procesos del flujo financiero (solicitud, aprobación, ejecución, registro, auditoría).
<b>Técnica de aplicación</b>	Análisis de riesgo participativo mediante talleres con responsables de cada área.
<b>Resultado esperado</b>	Matriz validada que sustente el diseño del flujo estructurado y la creación del Comité Financiero Institucional.



## Anexo 7. Indicadores de Desempeño Financiero (KPIs)

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Medir la eficiencia, precisión, oportunidad y cumplimiento del modelo financiero funcional.
<b>Descripción</b>	Conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos alineados con los estándares PEFA, IPSASB y OCDE.
<b>Variables / Categorías</b>	a) Tiempo de validación (h) b) Oportunidad del cierre contable (días) c) Exactitud contable (%) d) Cumplimiento documental (%) e) Pagos dentro del plazo (%).
<b>Unidad de análisis</b>	Resultados del proceso financiero institucional.
<b>Técnica de aplicación</b>	Recolección de datos operativos y cálculo mensual; seguimiento trimestral por el Comité Financiero.
<b>Resultado esperado</b>	Evidencia cuantitativa de mejora institucional tras la implementación del modelo funcional.



## Anexo 8. Cuadro Comparativo PEFA–EICMEP

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Evaluar el grado de alineación del sistema financiero de EICMEP con los indicadores del marco internacional PEFA (2016).
<b>Descripción</b>	Tabla comparativa que relaciona los siete pilares PEFA con los hallazgos de EICMEP en control, gestión presupuestaria y rendición de cuentas.
<b>Variables / Categorías</b>	a) Credibilidad del presupuesto b) Transparencia c) Gestión de activos y pasivos d) Control interno e) Auditoría externa.
<b>Unidad de análisis</b>	Procesos y subprocesos financieros institucionales.
<b>Técnica de aplicación</b>	Evaluación documental y análisis técnico comparado.
<b>Resultado esperado</b>	Determinar la madurez institucional en materia de gestión financiera y definir acciones de mejora alineadas con estándares internacionales.



## Anexo 9. Plan de Auditoría Interna

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Monitorear periódicamente el cumplimiento de los controles establecidos en el modelo financiero funcional.
<b>Descripción</b>	Documento programático anual que define alcance, cronograma, métodos y responsables de las auditorías internas.
<b>VARIABLES / Categorías</b>	a) Frecuencia de auditorías b) Cumplimiento de controles c) Planes de mejoría d) Seguimiento de recomendaciones.
<b>Unidad de análisis</b>	Áreas de Finanzas, Contabilidad, Tesorería y Presupuesto.
<b>Técnica de aplicación</b>	Auditoría interna conforme a NTCI y lineamientos de la CGR.
<b>Resultado esperado</b>	Evidencia del cumplimiento operativo del modelo financiero funcional y fortalecimiento del control interno.



### Anexo 10. Sistema de Información Financiera Integrado (SIFI–EICMEP)

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Digitalizar los procesos financieros para garantizar trazabilidad, oportunidad y transparencia en la gestión.
<b>Descripción</b>	Plataforma modular desarrollada bajo los estándares IFMIS, con módulos de planificación, contabilidad, tesorería y control interno.
<b>Variables / Categorías</b>	a) Procesos automatizados b) Interoperabilidad entre áreas c) Alertas automáticas d) Validaciones digitales.
<b>Unidad de análisis</b>	Procesos financieros institucionales digitalizados.
<b>Técnica de aplicación</b>	Implementación piloto, pruebas de validación y capacitación de usuarios.
<b>Resultado esperado</b>	Disminución de errores humanos, incremento de eficiencia y fortalecimiento de la rendición de cuentas.



## Anexo 11. Comité Financiero Institucional (CFI)

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Supervisar la implementación del modelo, revisar los indicadores de desempeño y aprobar los planes correctivos derivados de las auditorías internas.
<b>Descripción</b>	Instancia colegiada conformada por el Director Financiero, Jefes de áreas, Auditor Interno y Representante de la Dirección General.
<b>Variables / Categorías</b>	a) Cumplimiento de metas b) Ejecución de planes c) Retroalimentación institucional.
<b>Unidad de análisis</b>	Reuniones y actas del Comité.
<b>Técnica de aplicación</b>	Sesiones mensuales con revisión de KPIs, riesgos y planes de mejora.
<b>Resultado esperado</b>	Mecanismo formal de gobernanza y sostenibilidad del modelo financiero funcional.