

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

“Agnitio Ad Verum Ducit”



**Monografía para optar al Título de Licenciatura en Contabilidad Pública y
Auditoría**

Título: Importancia del manual de control de gestión operativa y financiera, Sánchez,
S.A., Ciudad Sandino, último trimestre del 2024

Autor (es): Br. Jacqueline María Páramo Ramírez.

Br: Juan Antonio Moncada Ñurinda.

Asesor (es): Lic. Gloria Elena Mejía

Asesor (es): Lic. German Hilario Zúñiga Ubilla

Institución (es): Universidad Central de Nicaragua

Fecha de Presentación: 09 de marzo de 2025

MANAGUA – NICARAGUA

2025

2. Resumen

Esta investigación analiza la importancia de la implementación de un manual de gestión operativa y financiera en la empresa Sánchez, S.A, con el que se propone mejorar la eficiencia administrativa, optimizar la toma de decisiones y fortalecer su estructura organizativa, actualmente la ausencia de estructura organizacional genera deficiencias en los procesos, la ambigüedad en la distribución de funciones acompañada de la poca supervisión en la ejecución de las tareas, reduce el rendimiento de la empresa limitando su crecimiento y reduciendo su capacidad de adaptación a los cambios.

Se identificaron algunos problemas operativos y financieros derivados de la falta de lineamientos formales, como la ausencia de capacitación al personal y una distribución poco clara de las funciones de los colaboradores en cada área. Además, se identificó una notable resistencia al cambio y desinterés generalizado hacia las iniciativas destinadas a mejorar el clima organizacional.

Los resultados evidenciaron que los colaboradores han recibido poca o nula capacitación continua, lo que ha provocado que los mismos no desarrollen sus competencias técnicas.

Entre los hallazgos de la investigación destacan la necesidad de implementar un manual de gestión acompañado de un programa de capacitación continua, dejar claros los procesos administrativos y financieros, definir con mayor claridad las responsabilidades de cada área, lo que permitirá organizar y estructurar los procesos

administrativos y financieros, reducir riesgos operativos lo que fomentará un crecimiento estable y sostenible para la empresa.

Una correcta implementación de estas estrategias, beneficiaría a la administración y generaría un ambiente positivo motivando al personal, ser un equipo capacitado los que podrán responder de manera más efectiva a su vez fortaleciendo la competitividad de la empresa.

Palabras claves: Clima Organizacional, Capacitación, Manual de gestión, Procesos administrativos y financieros, competencias técnicas, resistencia al cambio, crecimiento empresarial.

3. Índice de contenido

2. Resumen	2
3. Índice de contenido	4
4. índice de tablas	5
6. Introducción	6
6.1 Antecedentes y contexto del problema	7
6.2 Objetivos (General y específicos)	11
6.3 Pregunta central de investigación	11
6.4 Justificación	12
6.5 Limitaciones	13
6.6 Supuestos básicos.....	14
6.7 Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación.....	15
7. Perspectiva teórica.....	17
7.1 Estado del Arte	17
7.2 Perspectiva Teórica Asumida.	24
8. Metodología.....	36
8.1. Enfoque cualitativo asumido y justificación.....	36
8.2. Muestra teórica y Sujetos de estudio.	39
8.3 Métodos y técnicas de recolección de datos.	40

8.4. Criterios de Calidad aplicados.....	40
8.5 Métodos y técnicas para el procesamiento de datos y análisis de información	41
9. Discusión de resultados o hallazgos.....	42
10. Referencias	47
11. Anexos y apéndices	50

4. índice de tablas

Tabla 1.Cronograma de actividades	50
Tabla 2. Presupuesto de actividades	52
Tabla 3. Matriz de reducción de datos.....	55

6. Introducción

La presente investigación se centra en la importancia del control en la gestión operativa de la empresa Sánchez, S.A., ubicada en Ciudad Sandino. Surge de la necesidad de implementar lineamientos y estrategias que mejoren la eficiencia operativa y financiera de la empresa. Para ello, se adopta el enfoque del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), con el objetivo de analizar cómo un manual de control de gestión operativa y financiera puede contribuir a organizar, controlar y optimizar los procesos de la empresa, favoreciendo su sostenibilidad y crecimiento.

El problema principal que logramos identificar deriva de la ausencia de herramientas y controles adecuados en la administración operativa y financiera de pequeñas y medianas empresas. Con el propósito de abordar esta problemática se tomo como muestra a Sánchez, S.A. esta microempresa enfrenta múltiples desafíos como son la ausencia de registros financieros oportunos y falta de claridad en los roles organizacionales. Esto a generado una gestión organizacional desordenada, afectando la competitividad y estabilidad de la empresa.

Mediante el análisis del contexto de la empresa, se ha determinado que la ausencia de un manual de control de gestión es un factor clave en las problemáticas identificadas. Al tratarse de una organización familiar, enfrenta retos adicionales derivados de la falta de formalización en sus procesos administrativos y controles internos.

Con un enfoque cualitativo, esta investigación busca responder a la pregunta: ¿Cuál es la importancia de la implementación de un manual de control en la gestión operativa y financiera de Sánchez, S.A., para mejorar la eficiencia y transparencia en sus procesos? El estudio se llevó a cabo durante el último trimestre del año 2024, documentando los procesos operativos y financieros de la empresa a través cuestionarios aplicados a personal clave de la empresa.

Además, se tomaron como referencias antecedentes y teorías relacionadas con el control de gestión organizacional en microempresas nos sirvió de referencia para comprender mejor los beneficios que se logran mediante la implementación de manuales de control, se revisó el estado del arte sobre la implementación de controles en empresas familiares y su importancia en la sostenibilidad de las mismas.

6.1 Antecedentes y contexto del problema

Antecedentes

En esta investigación se muestran antecedentes de estudios anteriores que nos permitieron contextualizar la problemática y comprender la evolución del control de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales demuestran la importancia de implementar manuales de control de gestión para mejorar la eficiencia organizacional.

González y Ramírez (2021) analizaron la importancia de los manuales de control de gestión en pymes y concluyeron que su implementación mejora la eficiencia operativa y la transparencia financiera.

López (2022) estudió las estrategias de control de gestión en pequeñas y medianas empresas, destacando la necesidad de personalizar los controles según el contexto organizacional.

COSO (2013) estableció un marco de referencia para la gestión de riesgos y control interno, aplicable a organizaciones de todos los tamaños.

COSO 2013: Marco Integrado de Control Interno.

Objetivo del COSO 2013

El objetivo principal del COSO 2013 es proporcionar un marco integral para diseñar, implementar y evaluar sistemas de control interno que permitan a las organizaciones:

Lograr sus objetivos operativos: Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Garantizar la fiabilidad de la información financiera: Asegurar que los reportes financieros sean precisos y confiables.

Cumplir con las leyes y regulaciones: Asegurar el cumplimiento de las normativas aplicables.

Gestionar riesgos: Identificar y mitigar riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Componentes del COSO 2013

El marco COSO 2013 se basa en cinco componentes interrelacionados, que deben estar presentes y funcionando de manera integrada para que el control interno sea efectivo:

Entorno de Control: Es la base de todos los demás componentes. Incluye la ética, los valores y la cultura de la organización, así como el tono establecido por la alta dirección.

Un entorno de control sólido promueve la integridad y el compromiso con el control interno.

Evaluación de Riesgos: Consiste en identificar y analizar los riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos.

La organización debe establecer mecanismos para gestionar y mitigar estos riesgos.

Actividades de Control: Son las políticas y procedimientos establecidos para abordar los riesgos identificados.

Incluyen controles preventivos como revisiones, autorizaciones y segregación de funciones.

Información y Comunicación: Se refiere a la captura, procesamiento y difusión de información relevante para el control interno.

La comunicación efectiva es clave para que todos los niveles de la organización comprendan sus roles y responsabilidades.

Supervisión y Monitoreo: Implica la evaluación continua del sistema de control interno para asegurar su efectividad.

Incluye actividades de auditoría interna y revisiones periódicas.

Enfoque en la gestión de riesgos: Se enfatiza la importancia de integrar la gestión de riesgos en los procesos de control interno.

Se alinea con estándares internacionales como ISO 31000.

Contexto del Problema

En Nicaragua muchas microempresas se encuentran con desafíos asociados a la informalidad de sus procesos administrativos. La falta de claridad en las responsabilidades del personal y la limitación de recursos que aseguren una administración efectiva y transparente de sus operaciones.

La ausencia de un manual de control de gestión organizacional que establezca los procedimientos y controle las actividades. En distintos escenarios produce falta de coordinación entre áreas fundamentales, dificultades en el seguimiento de los pagos a proveedores y clientes, discrepancias en los registros contables.

Adicionalmente, la ausencia de normativas formales aumenta el riesgo de errores administrativos, operativos y financieros, afectando la competitividad de las empresas en el mercado. En un sector como la construcción por su nivel de complejidad y vulnerabilidad a riesgos financieros es fundamental aplicación de un manual para asegurar la adecuada realización de los proyectos, optimización de recursos y la reducción de riesgos operativos.

El uso de un manual contribuirá a solucionar estas dificultades estableciendo normas de manera precisa que mejoren los procesos de la empresa Sánchez, S.A.

6.2 Objetivos (General y específicos)

Objetivo General

Analizar la Importancia del manual de control en la gestión operativa y financiera de la empresa Sánchez, S.A. en Ciudad Sandino durante el periodo del último trimestre del año 2024, con el propósito de mejoras en la eficiencia, transparencia y control en sus procesos.

Objetivos Específicos

Plantear el uso de un manual de control como instrumento para mejorar la eficiencia operativa en la empresa Sánchez, S.A.

Identificar las mejoras en el control operativo, administrativo y financiero que surjan a partir de la implementación del manual.

Proponer estrategias para optimizar el uso del manual de control, fomentando una gestión operativa y financiera más eficiente y transparente dentro de la constructora.

6.3 Pregunta central de investigación

¿Cómo contribuye la implementación de un manual de control a mejorar la eficiencia en la gestión operativa, y financiera de la empresa Sánchez, S.A. en Ciudad Sandino durante el último trimestre del año 2024?

6.4 Justificación

En el entorno de la empresa Sánchez, S.A., donde los proyectos de construcción requieren una coordinación precisa y una gestión eficiente de los recursos, la adopción de un manual de control de gestión se convierte en una herramienta necesaria. Este instrumento no solo facilita la identificación y moderación de riesgos. Esto mejora la eficiencia operativa fortaleciendo la confianza de clientes, propietarios al demostrar un compromiso con la transparencia la responsabilidad en las prácticas empresariales.

No obstante, como microempresa, enfrenta retos característicos a la falta de sistemas organizacionales formales. Estos retos incluyen duplicidad de funciones, errores en los registros financieros y dificultades en la gestión fiscal. En respuesta a estas debilidades, el control organizacional emerge como un pilar fundamental para fortalecer la administración operativa y financiera de la empresa.

En estas circunstancias, nace la necesidad de implementar mecanismos que ayuden a reducir este tipo de dificultades a través de la puesta en marcha de un manual de gestión organizacional que brinde la efectividad de la administración financiera y administrativa de la empresa optimizando sus recursos y reduciendo los riesgos operativos.

La formación de capacidades centrada en la implementación de un manual de control de gestión requiere capacitación y formación continua de los empleados en prácticas administrativas y financieras, alineándose con la Estrategia Nacional de Educación, que busca desarrollar habilidades técnicas y conocimientos que potencien el desempeño laboral en todos los niveles. Este enfoque no solo fortalece la capacidad operativa de la

empresa, sino que también fomenta el empoderamiento y el crecimiento profesional de su personal.

Por lo tanto, este estudio destaca la importancia del control organizacional como elemento esencial en la gestión empresarial contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa, mediante recomendaciones prácticas que optimicen los procesos administrativos y financieros. Además, al vincular los objetivos de la empresa con las políticas nacionales de lucha contra la pobreza y educación, se reafirma el papel de las Microempresas como motores de crecimiento económico y bienestar social en Nicaragua.

6.5 Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación nos encontramos con algunas limitaciones.

La implementación del manual de control de gestión puede variar entre diferentes departamentos o niveles de la empresa, lo que podría generar inconsistencias en la recolección y análisis de datos.

Factores externos como cambios en la regulación, condiciones económicas o competencia en el sector de la construcción pueden influir en los resultados de la investigación y no ser controlados adecuadamente.

Puede ser difícil obtener información completa y precisa sobre sus procesos operativos y financieros, lo que podría retrasar el análisis.

La programación de entrevistas podría complicarse debido a la disponibilidad de estos y de nosotros como investigadores lo que podría afectar el ritmo de avance en ciertas etapas clave de la investigación.

Es posible que algunos de las personas claves muestren resistencia a colaborar plenamente, ya sea por desconfianza o temor a que la investigación evidencie áreas de mejoras en su gestión.

La ausencia de registros organizados y de un manual previo de control de gestión represento un desafío para realizar un análisis comparativo con estándares o mejores prácticas reconocidas.

Estas limitaciones fueron consideradas cuidadosamente en el diseño de la metodología y en la planificación de las actividades, para garantizar que no afectaran la calidad ni la profundidad del análisis realizado.

6.6 Supuestos básicos

El manual de control de gestión es comprensible y accesible para todos los empleados de la empresa Sánchez, S.A., permitiendo su correcta implementación.

Los empleados reciben formación adecuada sobre el contenido y la aplicación del manual de control de gestión, garantizando su uso efectivo en los procesos operativos y financieros.

Los procedimientos establecidos en el manual son capaces de identificar y reducir riesgos operativos y financieros de manera eficiente, mejorando así la eficiencia y transparencia de la empresa.

La empresa cuenta con recursos suficientes (tecnológicos, humanos y financieros) para la implementación y mantenimiento del manual de control de gestión.

La aplicación del manual de control de gestión contribuye a la mejora de la gestión operativa y financiera, optimizando los procesos y reduciendo errores y fraudes.

6.7 Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación

Para investigar la importancia del manual de control de gestión operativa y financiera de Sánchez, S.A. en Ciudad Sandino durante el último trimestre de 2024, es fundamental estructurar el análisis en torno a las categorías, temas y patrones emergentes identificados.

Dentro de las categorías de nuestra investigación encontramos las siguientes:

Control Interno: Procedimientos y políticas para asegurar la eficiencia y efectividad de las operaciones, el cual tiene como, objetivo: evaluar cómo los procedimientos y políticas descritos en el manual aseguran la eficiencia y efectividad de las operaciones.

La gestión Financiera propone estrategias y prácticas para la administración de recursos financieros, con el objetivo de analizar las estrategias y prácticas para la administración de recursos financieros.

La gestión operativa crea procesos y técnicas para optimizar las operaciones diarias. Con el objetivo de optimizar las operaciones diarias.

Cumplimiento Normativo: Alineación con las leyes y regulaciones locales e internacionales.

Dentro de los temas de esta investigación podemos encontrar los siguientes:

Estandarización de Procedimientos: Importancia de tener procedimientos estandarizados para garantizar consistencia y precisión.

Reducción de Riesgos: Cómo los manuales ayudan a identificar y mitigar riesgos operativos y financieros.

Mejora de la Eficiencia: Impacto de los manuales en la mejora de la eficiencia operativa y financiera.

Capacitación del Personal: La necesidad de formar al personal en el uso adecuado de los manuales.

También encontramos patrones emergentes

Adopción de Tecnología: Integración de herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar el control y la gestión.

Enfoque en la Sostenibilidad: Incorporación de prácticas sostenibles en la gestión operativa y financiera.

Transparencia y Rendición de Cuentas: Mayor énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas en las operaciones.,

Adaptabilidad: Capacidad de los manuales para adaptarse a cambios rápidos en el entorno empresarial.

Estos puntos pueden servir como una guía para investigar la importancia del manual de control de gestión operativa y financiera en Sánchez, S.A.

7. Perspectiva teórica.

La presente investigación sobre la importancia de un manual de control en la gestión operativa y financiera, la cual es una disciplina fundamental dentro de la administración de cualquier empresa, las que están orientadas a la planificación, control y evaluación de cada uno de sus procesos. Este marco teórico basado en el modelo del Comité de Organizaciones patrocinadoras de la comisión Tradeway (COSO) estructurado para la gestión de riesgos y control organizacional basado en sus cinco componentes, el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control comunicación y monitoreo. Esperamos que esta investigación ayude a establecer mecanismos de control para alinear los intereses tanto de sus propietarios como a cada uno de los miembros de la empresa, también buscamos destacar la importancia de los sistemas de control en la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de la empresa con estas teorías pretendemos que sirvan de base para evaluar la implementación de un manual.

7.1 Estado del Arte

En las investigaciones revisadas hemos encontrado la importancia de los sistemas de control en las microempresas y su calidad en la toma de decisiones y el desempeño empresarial entre las que encontramos las siguientes.

González y Ramírez (2021) señalaron que la implementación de manuales de control de gestión en microempresas contribuye significativamente a mejorar la transparencia y la eficiencia administrativa. Su investigación concluyó que las empresas que adoptaron un manual de control lograron optimizar sus procesos financieros y operativos (González & Ramírez, 2021).

López (2022), en su estudio sobre estrategias de control de gestión en microempresas, destacó que la flexibilidad y la personalización de los controles son claves para la efectividad y personalización. Además, enfatizó que la adecuada aplicación de estas estrategias mejora y optimiza los recursos, así como la rentabilidad organizacional (López, 2022).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) presentó el marco integrado de control interno, el cual ha sido adaptado a las microempresas para fortalecer la gestión de riesgos y garantizar la confiabilidad de la información financiera. Aunque inicialmente fue diseñado para grandes corporaciones, su aplicación en Pymes ha demostrado beneficios en la estructuración y seguimiento de procesos administrativos (COSO, 2013).

Rodríguez López, Piñero Sánchez y de Llano Monelos (2013) presentan el "Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos" como una herramienta basada en sistemas de información que permite identificar actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado. Este mapa proporciona al gestor una visión integrada de la exposición global de la empresa, sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos y facilita la exploración de sus fuentes. Implementado como un panel gráfico interactivo, similar a un cuadro de mando, destaca anomalías o desviaciones y permite al usuario navegar por los indicadores en diferentes niveles de desagregación. En el ámbito financiero empresarial, el mapa ayuda a monitorear vulnerabilidades clave, como aumentos en los niveles de morosidad o en la exposición a categorías específicas de clientes, facilitando el desarrollo de estrategias para prevenir el fracaso financiero. Basándose en experiencias del sector financiero, los

autores proponen un metamodelo de las fuentes de riesgo en empresas no financieras y un mapa diseñado para supervisar procesos clave que podrían conducir a la insolvencia y al fracaso financiero.

Álvarez-Indacochea, Pibaque-Pionce y Morán-Chilan (2022) analizan la importancia de los procesos de control en la gestión del riesgo empresarial. Destacan que cada organización debe establecer estrategias, fijar objetivos y formular planes para lograrlos, partiendo de una definición clara de su misión y visión. En este contexto, el control interno, fundamentado en el informe COSO, se presenta como una herramienta esencial para gestionar y mitigar riesgos a través de mecanismos adecuados. La implementación efectiva de estos procesos de control contribuye a la sostenibilidad y éxito de las empresas en entornos competitivos y cambiantes.

Alba Zegarra (2021) investigó la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Red 07 de la UGEL 02 en Rímac durante el año 2020. Mediante un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional, se encuestó a una muestra representativa de empleados. Los resultados revelaron una correlación significativa y positiva entre una gestión administrativa eficiente y altos niveles de satisfacción laboral. Se concluyó que prácticas administrativas efectivas influyen directamente en la motivación y el desempeño del personal, sugiriendo que mejoras en la gestión pueden potenciar la satisfacción y productividad de los trabajadores.

Mancero Arias, Arroba Salto y Pazmiño Enríquez (2020) proponen un modelo de control interno para PYMES basado en el Informe COSO - ERM. Este modelo busca fortalecer la gestión de riesgos en pequeñas y medianas empresas, adaptando los principios del marco COSO a sus necesidades específicas. Los autores destacan la

importancia de identificar, evaluar y gestionar riesgos de manera integral para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones en estas organizaciones. La implementación de este modelo puede contribuir a la sostenibilidad y competitividad de las PYMES en entornos dinámicos y complejos.

Anthony y Govindarajan (2006) presentan en su obra "Sistemas de control de gestión" un enfoque integral sobre cómo las organizaciones pueden implementar sistemas efectivos para alinear las acciones de sus miembros con las estrategias corporativas. El libro aborda la importancia de los sistemas de control de gestión en la planificación, coordinación, comunicación, evaluación y motivación dentro de las empresas. Se destacan temas como la naturaleza de los sistemas de control, la comprensión de las estrategias, el comportamiento en las organizaciones, los centros de responsabilidad, la planificación estratégica y la medición del desempeño. Además, se analizan aspectos relacionados con la adaptación de estos sistemas a diversos contextos organizacionales, incluyendo organizaciones de servicio y multinacionales.

Santacruz, C. (2016). Diseño y desarrollo de un manual de gestión para los procesos del área operativa aplicado a una consultora financiera en la ciudad de Guayaquil [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio ESPOL. Esta investigación propone el diseño de un manual de gestión operativa para una consultora financiera en Guayaquil, con el objetivo de estandarizar los procesos administrativos y mejorar la eficiencia operativa. El estudio identifica deficiencias en la asignación de responsabilidades y propone una estructura organizativa más clara, basada en procedimientos documentados. La metodología aplicada incluye análisis de procesos y

encuestas al personal, demostrando que la implementación del manual mejora la productividad y reduce errores administrativos.

Huaco García, F. (2019). Implementación de manuales administrativos para una empresa de salud [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Pirhua Repositorio UDEP. Este estudio examina la importancia de la implementación de manuales administrativos en una empresa del sector salud, destacando su papel en la optimización de procesos internos. La investigación demuestra que los manuales administrativos no solo clarifican funciones y procedimientos, sino que también mejoran la comunicación organizacional y la capacitación del personal. Los resultados evidencian un aumento en la eficiencia y un mejor control de la gestión operativa y financiera tras la aplicación del manual.

García, R. (2024). La importancia de los manuales administrativos en la mejora empresarial. *Revista de Estrategias Organizacionales*, 9(2), 55-72. [ResearchGate](#). García (2024) analiza el papel de los manuales administrativos en la mejora empresarial, argumentando que estos documentos son esenciales para garantizar la coherencia en la toma de decisiones y la ejecución de procesos clave. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, el estudio evalúa el efecto de la documentación de procesos en empresas de distintos sectores. Los hallazgos indican que la implementación de manuales administrativos contribuye a reducir tiempos de ejecución, fortalecer el control interno y mejorar el desempeño financiero de las empresas.

Pérez, L. (2022). Propuesta de un modelo de gestión financiera y control para los procesos de una empresa [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Kerwa Repositorio UCR. Pérez (2022) desarrolla un modelo de gestión financiera y control orientado a la sistematización de registros contables y la administración de tesorería en

empresas de mediana escala. La investigación destaca la necesidad de herramientas de control interno para mejorar la transparencia financiera y reducir riesgos operativos. A través de la implementación del modelo propuesto, se observó una optimización en la toma de decisiones y un mejor manejo de los recursos económicos, lo que confirma la importancia de los manuales de gestión en la planificación financiera.

López, M. (2023). Importancia de la implementación de manuales de funciones en las organizaciones. *Revista de Innovación Empresarial*, 5(1), 112-130. Revista de Innovación Empresarial. López (2023) examina cómo la implementación de manuales de funciones y la eficiencia organizacional. El estudio demuestra que estos manuales son fundamentales para la distribución de responsabilidades y la optimización del desempeño laboral. Se analizan casos en los que la falta de documentación formal en los procedimientos llevó a errores operativos, conflictos en la asignación de tareas y disminución de la productividad. La investigación concluye que un manual bien estructurado no solo mejora la gestión administrativa, sino que también contribuye a la satisfacción laboral y a la estabilidad organizacional.

García, R. (2024). El impacto de los manuales administrativos en la mejora empresarial. *Revista de Estrategias Organizacionales*, 9(2), 55-72. Este estudio analiza cómo la implementación efectiva de manuales administrativos puede mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y reducir errores en las empresas. Se destaca la importancia de estandarizar procesos para optimizar la asignación de recursos y promover la consistencia operativa.

Pérez, L. (2022). Propuesta de un modelo de gestión financiera y control para los procesos de una empresa. [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Kerwa

Repositorio UCR. La investigación propone un modelo de gestión financiera y control interno diseñado para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos en una empresa específica. Se detallan las etapas de implementación y se analizan los resultados obtenidos tras su aplicación.

Santacruz, C. (2016). Diseño y desarrollo de un manual de gestión para los procesos del área operativa aplicado a una consultora financiera en la ciudad de Guayaquil. [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio ESPOL. Este trabajo se centra en la creación de un manual de gestión para los procesos operativos de una consultora financiera en Guayaquil. Se aborda la metodología utilizada para su desarrollo y se evalúa su impacto en la eficiencia operativa de la empresa.

Rodríguez, M., Piñeiro, C., & Monelos, P. (2016). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. Revista Atlántica de Economía, 2. Los autores presentan una metodología para la identificación y gestión de riesgos en organizaciones. Se destaca la importancia de elaborar mapas de riesgos como herramienta para el control interno y la toma de decisiones estratégicas.

Mancero Arias, M., Arroba Salto, I., & Pazmiño Enríquez, J. (2020). Modelo de control interno para PYMES en base al Informe COSO - ERM. Universidad, Ciencia y Tecnología, 24(104), 4-11.

La investigación propone un modelo de control interno adaptado a pequeñas y medianas empresas (PYMES), basado en el marco COSO - ERM. Se discuten las ventajas de su implementación y se proporcionan recomendaciones para su adopción efectiva.

Estas investigaciones proporcionan evidencia empírica y teórica sobre la importancia de los manuales de gestión operativa y financiera en la optimización de procesos administrativos, el fortalecimiento del control interno y la mejora del desempeño empresarial. Su análisis contribuye a la fundamentación de nuestra investigación y respalda la necesidad de implementar un manual en la empresa Sánchez, S.A.

7.2 Perspectiva Teórica Asumida.

La investigación realizada es en base a un enfoque teórico que permite analizar la importancia de los manuales de control de gestión en las microempresas desde una representación administrativa y financiera. En el que incluimos teorías fundamentales sobre control de gestión, modelos de control interno, contabilidad administrativa, gobernanza corporativa y procedimientos administrativos, proporcionando un sustento académico para la investigación.

Control de Gestión: Anthony y Govindarajan (2006) establecen que el control de gestión es un proceso mediante el cual las organizaciones se aseguran de que sus recursos se utilicen eficientemente para el logro de objetivos estratégicos. Este control abarca la planeación, la ejecución y la evaluación de estrategias organizacionales, asegurando que las actividades se alineen con los objetivos corporativos.

Según Merchant y Van der Stede (2017), el control de gestión se estructura en mecanismos formales e informales, donde los manuales de procedimientos cumplen una función clave en la organización de tareas y la minimización de riesgos operativos. En las microempresas, contar con estos controles documentados permite una mejor toma de decisiones y mayor eficiencia en la utilización de recursos. Además, Kaplan y Norton (2004) destacan que un sistema de control de gestión efectivo debe estar alineado con

la estrategia de la empresa, lo que nos facilita la medición de desempeño y la retroalimentación constante.

Modelo COSO (2013): Propone un marco de referencia para la implementación de controles internos, destacando la importancia de establecer procedimientos documentados en pymes. Este modelo está compuesto por cinco elementos esenciales:

Ambiente de control: Define la estructura organizacional y los principios éticos dentro de la empresa.

Evaluación de riesgos: Identifica y analiza riesgos internos y externos que pueden afectar los objetivos empresariales.

Actividades de control: Implementa políticas y procedimientos para mitigar riesgos.

Información y comunicación: Asegura que la información relevante se transmita de manera efectiva.

Monitoreo y supervisión: Evalúa de forma continua la efectividad del control interno.

En el contexto de las microempresas, la aplicación del modelo COSO permite una mejor organización y reducción de errores administrativos y financieros. Un manual de control de gestión operativa y financiera basado en este modelo proporciona estructura y formalidad a los procedimientos, facilitando su cumplimiento y supervisión. Además, Spira y Page (2003) sugieren que la implementación del modelo COSO en empresas pequeñas fomenta la cultura de control, promoviendo una mayor conciencia sobre los riesgos y sus mitigaciones.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) es una iniciativa conjunta de organizaciones del sector privado en Estados Unidos, creada para proporcionar marcos y orientación sobre gestión de riesgos, control interno y prevención del fraude corporativo (COSO, 2013).

En 2017, COSO actualizó su Marco de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), titulado "Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance". Esta actualización enfatiza la integración de la gestión de riesgos con la estrategia y el desempeño organizacional.

Contabilidad Administrativa: Hernández Sampieri (2014) resalta la importancia del diseño metodológico en investigaciones empresariales, facilitando la estructuración de estudios sobre control de gestión. La contabilidad administrativa contribuye a la toma de decisiones al proporcionar información relevante sobre costos, presupuestos y desempeño organizacional (Horngren, Datar & Rajan, 2018). En el caso de las microempresas, contar con un sistema contable bien estructurado permite mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio.

A su vez, la contabilidad administrativa se vincula con los manuales de control interno, ya que estos documentos permiten registrar, analizar y supervisar transacciones financieras de manera efectiva. La integración de un manual de control en el sistema contable fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales en la gestión financiera empresarial. Según Drury (2018), la contabilidad administrativa también permite evaluar el desempeño de distintas unidades de negocio, identificando áreas de mejora y optimización de recursos.

Gobernanza Corporativa y transparencia: Según López (2022), “la gobernanza corporativa contribuye a la formalización de procesos en pymes, estableciendo normas claras de control y rendición de cuentas” (p. 71).

En las microempresas, la aplicación de principios de gobernanza corporativa permite mejorar la credibilidad y acceso a financiamiento, ya que una gestión transparente reduce la percepción de riesgo por parte de inversionistas y entidades financieras. Asimismo, la implementación de manuales de control de gestión operativa y financiera fortalece la disciplina financiera y la supervisión de actividades administrativas. Aguilera y Jackson (2010) destacan que una buena gobernanza no solo ayuda a mejorar la confianza de los inversores, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la ética y la responsabilidad corporativa.

Procedimientos Administrativos: Simons (1995) plantea que la estructuración clara de los procedimientos administrativos en manuales organizacionales permite mejorar la eficiencia y la coordinación entre departamentos. La gobernanza corporativa se centra en la regulación de las relaciones entre los diferentes actores de la organización, como propietarios, directivos y empleados, promoviendo la responsabilidad y la transparencia en la toma de decisiones.

Satisfacción laboral: En la investigación de Alba Zegarra (2021), la satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados se sienten realizados y contentos con su trabajo, lo cual influye directamente en su motivación y desempeño. Este concepto abarca factores como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento profesional. Una alta satisfacción laboral

se traduce en un compromiso más fuerte con la organización y una mayor eficiencia en las tareas realizadas.

Sistemas de control de gestión: Anthony y Govindarajan (2006) explican que los sistemas de control de gestión son herramientas utilizadas para evaluar y mejorar el desempeño de una organización. Estos sistemas permiten alinear las acciones de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, a través de indicadores de desempeño, incentivos y mecanismos de retroalimentación.

Clima organizacional: El clima organizacional se refiere a la percepción que los empleados tienen sobre su entorno laboral. Alba Zegarra (2021) destaca que un clima positivo fomenta la productividad y el compromiso, mientras que un ambiente negativo puede generar desmotivación y disminuir la eficiencia en la empresa.

Procedimientos Administrativos y Control Organizacional: Simons (1995) plantea que la estructuración clara de los procedimientos administrativos en manuales organizacionales permite mejorar la eficiencia y la coordinación entre departamentos. La documentación de procesos facilita la capacitación de los empleados y reduce la dependencia del conocimiento tácito, evitando errores derivados de la falta de estandarización.

Gestión administrativa: Según Valle, Veloz y Jiménez (2021), la gestión administrativa comprende el conjunto de procesos, estrategias y decisiones que garantizan el funcionamiento eficiente de una organización. Incluye la planificación, organización, dirección y control de los recursos con el fin de optimizar el rendimiento y asegurar el logro de los objetivos empresariales.

Gestión financiera: La gestión financiera, como mencionan Mancero Arias, Arroba Salto y Pazmiño Enríquez (2020), implica la administración de los recursos económicos de la empresa con el objetivo de maximizar su rentabilidad y sostenibilidad. Se relaciona con la toma de decisiones sobre inversión, financiamiento y control de costos para reducir riesgos y mejorar la estabilidad económica de la organización.

Control interno: El control interno es definido por Álvarez-Indacochea, Pibaque-Pionce y Morán-Chilan (2022) como el conjunto de políticas y procedimientos implementados para garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normativas. Se basa en el modelo COSO, el cual establece cinco componentes fundamentales: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Cultura organizacional: La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas y comportamientos que caracterizan a una empresa. Anthony y Govindarajan (2006) explican que una cultura empresarial sólida fomenta la eficiencia y cohesión entre los colaboradores, facilitando la alineación con los objetivos estratégicos.

Sistemas de control de gestión: De acuerdo con Anthony y Govindarajan (2006), los sistemas de control de gestión son herramientas que permiten evaluar el desempeño organizacional mediante la medición de indicadores clave, la retroalimentación y la toma de decisiones estratégicas.

Liderazgo y gestión del talento humano: Un liderazgo efectivo es crucial para el desarrollo organizacional. Según Alba Zegarra (2021), los líderes que fomentan la participación, el reconocimiento y la comunicación abierta generan un ambiente de

trabajo positivo, lo que impacta directamente en la motivación y productividad de los empleados.

Productividad y desempeño laboral: La productividad está relacionada con el rendimiento y eficiencia de los trabajadores. Según Alba Zegarra (2021), una gestión eficiente de los recursos humanos y administrativos influye en el nivel de desempeño, lo que a su vez impacta en la competitividad empresarial.

Competencias Técnicas y Capacitación: Rodríguez, Piñeiro y Monelos (2016) resaltan que la capacitación continua es fundamental para el desarrollo de competencias técnicas en los empleados. La inversión en formación permite mejorar la eficiencia, reducir errores y fomentar la innovación.

Manuales: En su artículo "Los manuales de procedimientos como herramientas de gestión", Greco (2007) define los manuales de procedimientos como documentos que contienen normas o instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización.

La implementación de estos manuales aporta significativamente a nuestra investigación al proporcionar una estructura clara para las operaciones contables, asegurando consistencia y cumplimiento de las políticas internas. Esto facilita la capacitación del personal, reduce errores y mejora la eficiencia en los procesos administrativos y financieros, aspectos fundamentales para el fortalecimiento de la estructura organizativa de la empresa Sánchez, S.A.

En el capítulo titulado "El manual de procedimientos: ¿quién, qué, cómo y cuándo?" del libro *Escribir en las carreras: Teoría y práctica*, los autores Stagnaro, Camblong y

Nicolini (2017) abordan la importancia y función de los manuales de procedimientos en las organizaciones. Definen estos manuales como documentos que establecen la forma o secuencia de pasos que deben seguirse para realizar una actividad específica, entendiendo la actividad como un conjunto de tareas que deben ejecutarse de una manera determinada y en un orden específico.

Los autores destacan que la implementación de manuales de procedimientos es esencial para estandarizar y formalizar las prácticas dentro de una organización, lo que contribuye a la eficiencia y coherencia en la ejecución de tareas. Además, enfatizan que estos manuales facilitan la transmisión del conocimiento operativo, especialmente en contextos de rotación de personal, asegurando que las actividades se realicen conforme a las políticas y normas establecidas.

La inclusión de este enfoque en nuestra investigación aporta una perspectiva teórica sólida sobre la relevancia de documentar y sistematizar los procesos operativos y financieros. Al adoptar las recomendaciones de Stagnaro, Camblong y Nicolini, se refuerza la necesidad de desarrollar manuales de procedimientos detallados que orienten al personal en la ejecución de sus funciones, minimizando errores y mejorando la eficiencia organizacional. Esta práctica es fundamental para fortalecer la estructura organizativa de la empresa Sánchez, S.A., al proporcionar claridad en la asignación de responsabilidades y establecer estándares consistentes en las operaciones diarias.

Los manuales de procedimientos administrativos incluyen normativas sobre:

Gestión de Compras y Proveedores

Establece los procesos para adquirir bienes y servicios, asegurando transparencia, calidad y rentabilidad.

Selección de proveedores: Criterios para evaluar calidad, costos, plazos y cumplimiento ético.

Procesos de contratación: Licitaciones, cotizaciones comparativas y aprobaciones jerárquicas.

Control de inventarios: Registro de entradas y salidas, niveles de stock óptimos.

Pagos a proveedores: Políticas de facturación, plazos y conciliación de cuentas. Importancia evita sobre costos, fraudes o dependencia de un solo proveedor, garantiza la trazabilidad de las transacciones.

La organización del flujo de trabajo y responsabilidades: Define cómo se estructuran y ejecutan las tareas, asignando roles para evitar duplicidades o vacíos.

Dentro de las normativas claves encontramos las siguientes:

Diagramas de procesos: Mapas de flujo para actividades críticas.

Descripción de puestos: Funciones específicas por área o cargo.

Jerarquías de autorización: Niveles de aprobación para decisiones operativas o financieras.

Comunicación interna: Canales formales para reportar incidencias o cambios mejorando la coordinación entre departamentos.

Reduce errores por falta de claridad en las responsabilidades.

La política de registro y archivo de documentos contables: Regula cómo se gestiona la información financiera para garantizar su integridad y accesibilidad.

Clasificación de documentos: Facturas, contratos, nóminas, balances, etc.

Digitalización: Uso de sistemas electrónicos seguros (ej.: software contable con respaldo en la nube).

Plazos de conservación: Tiempos mínimos de almacenamiento según normativas legales (ej.: 5 años para documentos fiscales en Nicaragua).

Control de acceso: Restricciones para evitar modificaciones no autorizadas.

Importancia: Facilita auditorías externas y revisiones fiscales.

Protege contra pérdida de información crítica (ej.: respaldos ante desastres).

Los mecanismos de supervisión y auditoría interna: Establece controles para verificar el cumplimiento de los procedimientos y detectar desviaciones.

Revisiones periódicas: Chequeos aleatorios o programados de procesos clave.

Indicadores de desempeño: Métricas para evaluar eficiencia en compras, flujos de trabajo, etc.

Informes de auditoría: Documentación de hallazgos y recomendaciones.

Protocolos correctivos: Acciones ante incumplimientos (ej.: sanciones, capacitación), importancia: Identifica riesgos operativos o financieros antes de que escalen.

Fortalece la cultura de rendición de cuentas y mejora continua.

Según Ouchi (1979), el control organizacional basado en procedimientos administrativos mejora la predictibilidad de los procesos y reduce la incertidumbre operativa. En este sentido, el diseño de manuales adecuados permite que las microempresas operen con mayor eficacia y respondan de manera más ágil a los desafíos del entorno competitivo.

Metodología de la Investigación: La obra de Hernández Sampieri (2014) es un referente en la investigación científica en español. Destaca la importancia de las fuentes primarias (libros, artículos de revistas científicas y ponencias) en la elaboración de marcos teóricos. Estas fuentes sistematizan información y profundizan en temas específicos, esenciales para la construcción de conocimiento sólido. La accesibilidad a estas fuentes a través de internet ha transformado la manera de acceder y utilizar información, facilitando la difusión del conocimiento y promoviendo la investigación interdisciplinaria. En esta investigación, la metodología cualitativa permite explorar y analizar las percepciones sobre la implementación de manuales de control de gestión operativa y financiera en microempresas, utilizando entrevistas semiestructuradas, observación participativa y cuestionarios abiertos como técnicas de recolección de datos. Yin (2018) señala que el enfoque cualitativo es esencial para comprender fenómenos organizacionales desde la perspectiva de los actores involucrados.

Investigaciones recientes destacan que la implementación de manuales de control de gestión operativa y financiera en pequeñas empresas tiene un efecto significativo en la eficiencia operativa. Según un estudio de Pizzini, Lin y Ziegenfuss (2015), las PYMES que documentan sus procesos internos logran una reducción del 30% en errores contables y una mayor agilidad en auditorías internas. Asimismo, estudios de Abid y

Ahmed (2020) muestran que las empresas que cuentan con controles formales tienen un menor índice de fraudes y una mayor confianza por parte de sus inversionistas.

El marco teórico asumido para esta investigación se basa en conceptos clave que sustentan la importancia de los manuales de control de gestión operativa y financiera en microempresas. La aplicación de modelos como el COSO, la contabilidad administrativa y la gobernanza corporativa permiten estructurar los procesos administrativos y financieros de manera eficiente. Además, la metodología de investigación seleccionada permite un análisis detallado sobre la percepción y aplicación de estos manuales en el contexto empresarial. En este sentido, un enfoque teórico sólido no solo justifica la necesidad de implementar estos manuales, sino que también proporciona una base académica para futuras investigaciones en el área de control organizacional y financiero.

Valle, Veloz y Jiménez (2021) analizan cómo la gestión administrativa y financiera afecta en el desarrollo empresarial. Destacan que herramientas administrativas y financieras sólidas son esenciales para el desempeño y posicionamiento efectivo de las empresas. Señalan que, durante procesos de transformación empresarial, factores adversos pueden generar caos interno, afectando el desarrollo organizacional. Por ello, enfatizan la importancia de una gestión adecuada para enfrentar estos desafíos y promover un entorno empresarial estable y competitivo

8. Metodología

8.1. Enfoque cualitativo asumido y justificación

La investigación adopta un enfoque cualitativo, centrado en la exploración y análisis de la importancia de los manuales de control de gestión en la administración operativa y financiera de Sánchez, S.A. Este enfoque se fundamenta en la premisa de que la realidad es subjetiva y se construye a partir de las experiencias y percepciones de los actores involucrados. Por ello, se busca comprender en profundidad los procesos, dinámicas y significados atribuidos a la ausencia de un manual de control de gestión en la organización.

Según Hernández Sampieri et al. (2014), "la investigación cualitativa se enfoca en la interpretación de fenómenos dentro de su contexto específico, permitiendo la comprensión integral de situaciones complejas" (p. 56). En este sentido, el estudio se propone describir y analizar la relación entre la ausencia de un manual de control de gestión y las dificultades administrativas y financieras de la empresa, aportando una visión holística que va más allá de los indicadores cuantitativos.

Justificación del enfoque y carácter analítico

El diseño de la investigación es de tipo analítico, descriptivo y exploratorio. Se busca analizar la realidad actual de la empresa Sánchez, S.A., identificando las debilidades en sus procesos administrativos y financieros derivadas de la carencia de un manual de control de gestión organizacional. El carácter analítico de la investigación implica una evaluación minuciosa de los componentes del fenómeno, estableciendo relaciones de causa y efecto que permitan explicar las dificultades detectadas. Hernández Sampieri et al. (2014) sostienen que "los estudios analíticos permiten descomponer un fenómeno en

sus elementos constitutivos, facilitando la identificación de patrones y relaciones significativas”. Además, el enfoque cualitativo posibilita captar matices y dinámicas que, en un análisis meramente cuantitativo, podrían pasar desapercibidos, especialmente en contextos donde la interacción y las percepciones individuales son determinantes.

Este enfoque se enmarca dentro de un paradigma interpretativo y constructivista, en el cual se reconoce que la realidad se construye socialmente y que los significados se generan a partir de la interacción entre las personas y su entorno. De esta manera, se posibilita el análisis de cómo los diferentes actores de la organización interpretan y responden ante la ausencia de mecanismos formales de control, lo cual es crucial para identificar áreas de mejora y proponer soluciones viables.

Para el desarrollo del estudio, se utilizaron dos técnicas principales de recolección de datos:

Se diseñaron cuestionarios estructurados con preguntas abiertas que permitieron a los participantes expresar detalladamente sus experiencias, percepciones y opiniones sobre la importancia y la eficacia de los manuales de control de gestión. Este método facilitó la recopilación de datos de forma sistemática, un análisis cualitativo profundo, ya que las respuestas abiertas ofrecieron información amplia y contextualizada. La aplicación de cuestionarios se ajusta a la naturaleza exploratoria de la investigación y nos permitió identificar patrones y relaciones significativas entre las variables estudiadas.

A través de la observación directa en el entorno laboral, se identificaron las dinámicas y comportamientos cotidianos relacionados con la administración operativa y financiera. La observación participante nos permitió captar interacciones, prácticas que

no siempre se expresan verbalmente, ofreciendo una visión enriquecida y contextualizada de la realidad organizacional. Este método resulto esencial para analizar cómo se manifiesta la ausencia de un manual formal en la práctica diaria, revelando brechas en la comunicación, coordinación y ejecución de tareas (Yin, 2018; Stake, 2005). La incorporación de notas de campo y registros detallados fortalece el análisis, permitiendo una triangulación de la información que sustenta la interpretación analítica del fenómeno.

Cabe señalar que, debido a las limitaciones de acceso, en esta investigación no se describió con documentos internos de la empresa. Esta restricción se compensa con la profundidad de la información obtenida mediante cuestionarios y la observación participante, lo que nos ayudara a obtener una comprensión detallada y robusta de los procesos y percepciones sin depender de la documentación interna.

En síntesis, el enfoque cualitativo adoptado, junto con el carácter analítico de la investigación, es especialmente adecuado para capturar la complejidad y diversidad de percepciones en el contexto empresarial. Este enfoque permite un análisis minucioso de los procesos internos, identificando relaciones y patrones que fundamentan la problemática planteada, y proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias de mejora en la gestión organizacional.

Para el desarrollo del estudio, se utilizarán tres técnicas principales de recolección de datos:

8.2. Muestra teórica y Sujetos de estudio.

La muestra de estudio se seleccionará bajo el criterio de muestreo teórico, incluyendo a aquellos actores clave dentro de la empresa Sánchez, S.A., cuya experiencia y conocimientos aporten información valiosa para el análisis.

Los sujetos de estudio incluyen:

Personal administrativo de proyectos: Responsable de la ejecución y planificación de las obras.

Personal del área de compras: Encargado de la adquisición de materiales y suministros.

Responsable de logística y transporte: Maneja la distribución de recursos y equipos dentro de la empresa.

Personal del área de licitaciones: Responsable de gestionar y participar en procesos de contratación y adjudicación de proyectos.

Personal del área de contabilidad: Encargado del control financiero y contable de la empresa.

Según Glaser y Strauss (1967), "el muestreo teórico permite seleccionar a los participantes en función de su relevancia para la teoría emergente, en lugar de su representatividad estadística" (p. 45). Esto garantiza que la información recopilada sea significativa y aplicable al contexto de estudio.

8.3 Métodos y técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizarán las siguientes técnicas de recolección de datos:

Cuestionarios abiertos: Se aplicarán a personal clave de la empresa, como el área administrativa de proyectos, compras y logística. Estos cuestionarios permitirán conocer su percepción sobre la gestión interna y la necesidad de un manual de control.

Observación participativa: Se registrarán de manera sistemática los procedimientos internos y la dinámica organizativa para identificar deficiencias en el control de gestiones operativas y financieras.

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), "la combinación de distintas técnicas de recolección de datos permite obtener una visión más amplia y detallada del fenómeno en estudio" (p. 102).

8.4. Criterios de Calidad aplicados

Para garantizar la validez confiabilidad y calidad de la investigación, se aplicarán los siguientes criterios:

Credibilidad: Se contrastarán las respuestas obtenidas en los cuestionarios para validar la información. Asegura que los hallazgos reflejan la realidad de los participantes mediante la triangulación de fuentes y técnicas.

Confiabilidad: Se implementarán estrategias para garantizar que los resultados obtenidos en la investigación sean consistentes y replicables en diferentes contextos y momentos.

Se emplearán instrumentos estructurados, como cuestionarios y guías de observación, asegurando que las preguntas sean claras y uniformes para minimizar sesgos y errores.

Triangulación: Utilización de múltiples métodos y fuentes de datos para corroborar los hallazgos.

Se garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes, respetando los principios éticos de la investigación cualitativa. Además, se obtendrá el consentimiento informado de todos los involucrados antes de recolectar cualquier dato.

8.5 Métodos y técnicas para el procesamiento de datos y análisis de información

Los datos recopilados serán analizados mediante técnicas de codificación y categorización, identificando patrones y tendencias en las respuestas obtenidas. Se utilizará el análisis de contenido para organizar y estructurar la información de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Las técnicas de codificación utilizadas incluyen:

Codificación abierta: Se identificarán conceptos clave emergentes a partir de las respuestas obtenidas.

Codificación axial: Se establecerán relaciones entre las categorías identificadas en la codificación abierta.

Codificación selectiva: Se integrarán los datos para formular conclusiones y generar una teoría emergente sobre la importancia de los manuales de control de gestión operativa y financiera.

Según Gibbs (2012), "el análisis cualitativo de datos implica la segmentación y agrupación de información con base en categorías temáticas que emergen de los datos recolectados" (p. 67). A través de este análisis, se establecerán conclusiones sobre la importancia de los manuales de control interno y su influencia en la administración empresarial.

9. Discusión de resultados o hallazgos

Los resultados obtenidos en la investigación reflejan la necesidad urgente de contar con un manual de gestión operativa y financiera en Sánchez, S.A. La separación de controles adecuados ha generado ineficiencias en la gestión administrativa y financiera, lo que afecta la estabilidad de la empresa y su crecimiento sostenible.

La presente matriz de reducción de datos ha sido elaborada con el objetivo de sintetizar y analizar las respuestas obtenidas a partir de los cuestionarios aplicados a cuatro colaboradores de la empresa en estudio. Estos cuestionarios se diseñaron para comprender la percepción de los empleados sobre la gestión operativa y financiera, así como la importancia de la implementación de un manual de control de gestión operativa y financiera.

A través de este análisis, se busca identificar patrones, dificultades y áreas de mejora en los procesos administrativos y financieros de la empresa. La información obtenida permitirá fundamentar la importancia de establecer procedimientos claros y formalizados que contribuyan a una mejor gestión organizacional, facilitando la toma de decisiones y optimizando los recursos.

Entre los principales hallazgos se destacan:

Deficiencias en la organización interna: La ausencia de procedimientos documentados ha resultado en falta de claridad en las funciones y responsabilidades del personal.

Resistencia al cambio: Aunque se reconoce la importancia de la mejora en la gestión, se observó que algunos empleados presentan resiliencia a modificar sus métodos de trabajo.

La importancia positiva del manual en la eficiencia operativa: Se evidenció que la implementación de lineamientos claros mejora la administración de los recursos, reduce errores y facilita la toma de decisiones estratégicas.

En general, la investigación respalda nuestros objetivos tanto generales y específicos por lo que es recomendable la implementación de manuales para que la organización cuente con la formalización de procesos mediante un manual de gestión operativa y financiera contribuirá significativamente a mejorar la eficiencia y sostenibilidad de Sánchez, S.A. Se recomienda su implementación progresiva, acompañada de capacitaciones para el personal y la integración de herramientas tecnológicas que faciliten su aplicación.

Matriz de reducción de Datos

La matriz de reducción de datos ha sido elaborada con el objetivo de sintetizar y analizar las respuestas obtenidas a partir de los cuestionarios aplicados a cuatro colaboradores de la empresa en estudio. Estos cuestionarios se diseñaron para

comprender la percepción de los empleados sobre la gestión operativa y financiera, así como la importancia de la implementación de un manual.

A través de este análisis, se busca identificar patrones, dificultades y áreas de mejora en los procesos administrativos y financieros de la empresa. La información obtenida permitirá fundamentar la importancia de establecer procedimientos claros y formalizados que contribuyan a una mejor gestión organizacional, facilitando la toma de decisiones y optimizando los recursos.

Estructura de la matriz

Categoría: Representa los temas centrales analizados en la investigación, como procedimientos, coordinación, gestión financiera, entre otros.

Pregunta: Contiene las preguntas clave del cuestionario aplicado a los participantes.

Respuesta Resumida: Sintetiza las respuestas obtenidas de los encuestados, resaltando los puntos más relevantes.

Tendencia o Patrón Identificado: Identifica tendencias comunes en las respuestas y permite visualizar las principales problemáticas o áreas de mejora dentro de la empresa.

Esta matriz, facilita la organización de la información recopilada, también permite fundamentar la propuesta de implementar un manual de control de gestión operativa y administrativa. Los datos en la matriz respaldan las recomendaciones planteadas y proporcionan una base sólida para la toma de decisiones dentro de la empresa. (Ver tabla numero 3)

Conclusiones.

Al aplicar nuestro instrumento de recolección de datos, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Existe una falta de procedimientos formales y un manual.

La falta de normativas escritas genera problemas de coordinación entre departamentos.

Se identifican deficiencias en la gestión financiera, incluyendo sobrecostos y registros incompletos.

La formalización de procesos y la capacitación del personal son aspectos clave para mejorar la eficiencia operativa y administrativa.

Los encuestados consideran que la implementación de un manual de es esencial para optimizar el trabajo y la toma de decisiones en la empresa.

En respuesta a las necesidades encontradas al aplicar la herramienta de recolección de datos, hemos detallado una serie de recomendaciones dirigidas a fortalecer las prácticas internas y optimizar el rendimiento general de la empresa.

Estas recomendaciones incluyen la implementación de un manual, la capacitación continua del personal, la mejora en la comunicación entre departamentos y un monitoreo constante de los procesos. Cada una de estas iniciativas está diseñada para abordar áreas específicas de mejora, asegurando que las operaciones sean más eficientes, transparentes relacionados con los objetivos de la organización.

A continuación, se presentan las recomendaciones detalladas:

Implementar un manual de control de gestión operativa y financiera para, definir procedimientos claros y así mejorar la eficiencia.

Capacitación del personal y brindar formación en procesos administrativos y financieros para fortalecer el desempeño de los colaboradores.

Mejorar la comunicación entre departamentos, establecer canales de comunicación efectivos para optimizar la coordinación y ejecución de tareas.

Monitoreo y supervisión continua para. Evaluar periódicamente la implementación del manual y su efectividad en la mejora de procesos.

Definir roles y responsabilidades. Establecer funciones claras dentro de la organización para evitar confusión y mejorar la productividad.

Optimización del uso de recursos al aplicar controles adecuados para la gestión de fondos y reducción de sobre costos.

Evaluación periódica de resultados. Implementar indicadores de desempeño para medir la efectividad de los procesos y realizar ajustes cuando sea necesario.

10. Referencias

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Marco integrado de control interno*. COSO.

Gibbs, G. R. (2012). *Analysing qualitative data*. SAGE Publications.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

González, P., & Ramírez, L. (2021). Implementación de manuales de control de gestión en pymes: Un enfoque práctico. *Revista de Administración y Finanzas*, 18(2), 45-67.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

López, J. (2022). Control de gestión en pequeñas y medianas empresas: Estrategias para la optimización de recursos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad*, 20(1), 112-129.

Barrionuevo, M., Munt, M., & Arri, L. (s.f.). *Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa*. Universidad Nacional de Santiago del Estero. <https://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c5/barrionuevo-munt-arri.pdf>

Anthony, R. N. (s.f.). *Sistemas de control de gestión*. Academia.edu. https://www.academia.edu/91552565/Anthony_Sistemas_de_Control_de_GestionAlba

Zegarra, I. (2021). Gestión administrativa y satisfacción laboral de los trabajadores de la Red 07, UGEL 02, Rímac, 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/62712>

Álvarez-Indacochea, A., Pibaque-Pionce, M., & Morán-Chilan, J. (2022). Los procesos del control en la gestión del riesgo empresarial. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(2), 707-719. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8354878>

García, R. (2024). El impacto de los manuales administrativos en la mejora empresarial. *Revista de Estrategias Organizacionales*, 9(2), 55-72. https://www.researchgate.net/publication/383740479_ESTRATEGIAS_ORGANIZACIONALES_EL_IMPACTO_DE_LOS_MANUALES_ADMINISTRATIVOS_EN_LA_MEJORA_EMPRESARIAL

Greco, G. (2007). Los manuales de procedimientos como herramientas de gestión. *Revista Cubana de Economía y Negocios*, 3(2), 38-48. https://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202017000300038&script=sci_arttext

Huaco García, F. (2019). Implementación de manuales administrativos para una empresa de salud [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Pirhua Repositorio UDEP. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/62ea2774-1016-464a-8f66-4aaed454aee1/content>

López, M. (2023). Importancia de la implementación de manuales de funciones en las organizaciones. *Revista de Innovación Empresarial*, 5(1), 112-130. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/download/v2.n2.a3/g3/917>

Mancero Arias, M., Arroba Salto, I., & Pazmiño Enríquez, J. (2020). Modelo de control interno para PYMES en base al Informe COSO - ERM. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(104), 4-11. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375>

Pérez, L. (2022). Propuesta de un modelo de gestión financiera y control para los procesos de una empresa [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica]. Kerwa Repositorio UCR. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/8c828314-144f-4d42-81a4-9320b87a7c2f>

Rodríguez, M., Piñeiro, C., & Monelos, P. (2016). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. Revista Atlántica de Economía, 2. <https://ideas.repec.org/a/eac/articl/08-12.html>

Santacruz, C. (2016). Diseño y desarrollo de un manual de gestión para los procesos del área operativa aplicado a una consultora financiera en la ciudad de Guayaquil [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio ESPOL. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/54389>

Stagnaro, D., Camblong, J., & Nicolini, J. (2017). El manual de procedimientos: ¿quién, qué, cómo y cuándo? En Escribir en las carreras: Teoría y práctica (pp. 129-146). Universidad Nacional de General Sarmiento. <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>

Tribunal de Cuentas. (2015). Manual de fiscalización operativa o de gestión. <https://www.tcu.es/export/sites/default/.galleries/pdf/NormasManuales/ManualFiscalizacionOperativa.pdf>

Valle, J., Veloz, J., & Jiménez, J. (2021). La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial. Revista Científica FIPCAEC, 6(4), 242-256. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/480>

11. Anexos y apéndices

Se incluirán en esta sección los documentos complementarios que respalden la investigación, tales como los cuestionarios utilizados, transcripciones de entrevistas y cualquier otro material relevante.

Cronograma de actividades.

Cronograma de actividades a realizar investigación sobre la importancia de la implementación de un manual en la gestión administrativa y financiera de la empresa Sánchez, S.A.

Tabla 1. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades

Investigación Importancia del manual de control de gestión operativa y financiera,

Sánchez, S.A., Ciudad Sandino, último trimestre del 2024

Meses	Noviembre		Diciembre			Enero				Febrero			Marzo
Semanas	17-24	23-30	1 al 15	16-22	23-31	05 al 12	13-19	20-26	27-31	01 al 09	13-19	20-28	01 al 09
Actividades													
Búsqueda de Referencias	x												
Planteamiento del problema	x												
Objetivos	x												
Pregunta de Investigación	x												
Justificación y Limitaciones		x											
Supuestos básicos			x	x									
Mapeo del contexto del estudio			x	x									
Revisión de Literatura			x	x									

Estado del Arte					x								
Perspectiva teórica asumida					x								
Definición de variables					x								
Enfoque asumido y Justificación						x							
Muestra teórica y Sujetos de estudio						x							
Métodos y técnicas de recolección de datos						x							
Marco de referencia						x							
Diseño Metodológico							x						
Presentación de poster							x						
Cronograma de actividades								x					
Presupuesto de investigación								x					
Informe final de investigación										x			
preguntas de cuestionarios									x				
Manejo y uso de programa SPSS										x			
Aplicación de cuestionarios											x		
Entrega de Informe final												x	
Exposición de investigación													x

Tabla 2. Presupuesto de actividades

Investigación Importancia del manual de control
de gestión operativa y financiera, Sánchez, S.A.,
Ciudad Sandino, último trimestre del 2024

Concepto	Valor
Combustible	C\$ 1,025.00
Internet	C\$ 850.00
Asesorías Particulares	C\$ 250.00
Impresiones y papelería	C\$ 350.00
Alimentación y Refrigerios	C\$ 520.00
Llamadas telefónicas	C\$ 300.00
Poster	C\$ 278.00
Empastado	C\$ 1,500.00
Imprevistos	C\$ 800.00
Total, estimado	C\$ 5,873.00

Preguntas de cuestionario aplicado a la investigación.

Como parte de demostración en la importancia del manual de control en la gestión operativa, administrativa y financiera en la empresa, Sánchez, S.A. hemos decidido aplicar un instrumento como lo es un cuestionario a las personas claves en el desarrollo de las funciones diarias de la empresa el cual conta de 10 preguntas, a continuación, diseño de instrumento.

Universidad Central de Nicaragua
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Contabilidad Pública y Auditoria
Como parte de nuestra investigación sobre la importancia de un manual de control en la administración operativa y financiera, en las empresas, le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas. Su experiencia y percepción son fundamentales para comprender los desafíos actuales y las posibles mejoras en los procesos administrativos y financieros de la empresa.
Agradecemos su tiempo y sinceridad en sus respuestas. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y se manejará de manera confidencial.
¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
¿Considera que la empresa tiene procedimientos claramente definidos para las operaciones administrativas y financieras?
¿Ha experimentado dificultades en la coordinación entre departamentos debido a la falta de normativas escritas?

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en la gestión financiera y operativa?
¿Cree que la implementación de un manual de control de gestión organizacional podría mejorar la eficiencia administrativa y financiera?
¿Cómo afecta la falta de un manual en la toma de decisiones dentro de la empresa?
¿Qué elementos considera esenciales para incluir en un manual de control de gestión organizacional?
¿Ha recibido capacitación sobre procedimientos administrativos y financieros dentro de la empresa?
¿Cómo considera que la formalización de procedimientos contribuiría en el desempeño de la empresa?
¿Qué sugerencias aportaría para mejorar la administración operativa y financiera de la empresa?

Tabla 3. Matriz de reducción de datos

Matriz de Reducción de Datos

Categoría	Pregunta	Respuesta Resumida	Tendencia o Patrón Identificado
Procedimientos Definidos	¿La empresa tiene procedimientos claramente definidos?	No, los procedimientos no están claramente definidos. La empresa carece de orden y control.	Falta de procedimientos formales
Coordinación	¿Dificultades en coordinación por falta de normativas escritas?	Sí, falta de procesos claros y coordinación efectiva entre departamentos.	Problemas de comunicación y organización
Dificultades en Gestión	¿Cuáles son las principales dificultades en la gestión financiera?	Falta de control interno, mala gestión de fondos, errores en registros y sobrecostos.	Falta de control financiero y administrativo
Manual de Control	¿Podría mejorar la eficiencia administrativa y financiera?	¿Podría mejorar la eficiencia administrativa y financiera?	Necesidad de implementar un manual de control
importancia en las Decisiones	¿Cómo afecta la falta de un manual en la toma de decisiones?	Provoca errores, pérdida de tiempo y mala administración financiera.	Decisiones inconsistentes y tardías
Elementos Claves	¿Qué elementos incluir en un manual de control?	Control de riesgos, comunicación, supervisión, roles definidos y objetivos claros.	Necesidad de estructura y organización
Capacitación	¿Ha recibido capacitación sobre procedimientos administrativos?	No, ninguno de los encuestados ha recibido capacitación formal.	Falta de capacitación en la empresa
Formalización de Procesos	¿Cómo contribuiría la formalización de procedimientos?	Mejor control, optimización del tiempo, reducción de errores y mejor imagen de la empresa.	Urgencia de formalizar procedimientos

Sugerencias de Mejora	¿Qué sugerencias daría para mejorar la administración operativa?	Implementar manuales de control, capacitación y definir funciones claras por departamento.	Necesidad de reestructuración y capacitación
-----------------------	--	--	--



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"*Agnitio Ad V^{er}um Ducit*"



CARTA AVAL TUTOR METODOLÓGICO

MSc. Kariela Valezca Montes Aguilar
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN – Sede Central
Su Despacho

Por medio de la presente hago constar que he verificado el informe final del trabajo monográficos elaborado por los egresados **Jacqueline María Páramo Ramírez y Juan Antonio Moncada Ñurinda**; para optar al título de **Licenciatura en Contabilidad Pública y Auditoria**, cuyo título de la Monografía es: **Importancia del manual de control de gestión operativa y financiera, Sánchez, S.A., Ciudad Sandino, último trimestre del 2024**. El cual considero que cumple con los requisitos metodológicos exigidos por el **CAPÍTULO VIII Forma de Culminación de Estudio** del reglamento académico; para ser evaluada por el Comité Evaluador.

En La Ciudad de managua a los 02 días del mes de marzo del año 2025.

Lic. Gloria Elena Mejía Rivera
Tutor Metodológica

CC: Archivo.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"Ignitio Ad Verum Duceit"



CARTA AVAL TUTOR /CIENTIFICO

MSc. Kariela Valezca Montes Aguilar
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN – Campus Central
Su Despacho

Por medio de la presente hago constar que he verificado el informe final del trabajo monográficos elaborado por el/los egresados(s) **Jacqueline María Páramo Ramírez y Juan Antonio Moncada Nurinda**; para optar al título de **Lic. en Contabilidad Pública y Auditoría**, cuyo título de la Monografía es: **Importancia del manual de control de gestión operativa y financiera, Sánchez, S.A., Ciudad Sandino, último trimestre del 2024**

El cual considero que cumple con los requisitos científicos exigidos por el **CAPÍTULO VIII Formas de Culminación de Estudios** del reglamento académico; para ser evaluada por el Comité Evaluador.

En La Ciudad de managua a los dos días del mes de marzo del año 2025.

Lic. German Mariano Zúñiga Ubilla

Tutor(a) Científico

CC: Archivo.