

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
SEDE REGIONAL DE ATENAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

TEMA:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BASADO EN COSO III EN EL HOTEL THE RETREAT COSTA RICA –
WELLNESS RESORT & SPA PARA EL PERÍODO 2023.**

INTEGRANTES:

YORLENY SÁENZ HERNÁNDEZ 207550839
KEREN MARICELA ARCE HERNÁNDEZ 206610056

ATENAS, COSTA RICA

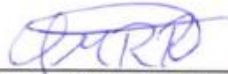
2024

Acta del Tribunal

iii

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por el Tribunal Evaluador como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública



Oscar Mario Rojas Rodríguez
Director de Carrera



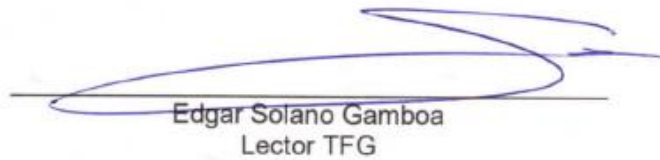
German Picado García
Invitado experto



Geovanny Esquivel Alfaro
Profesor / Tutor TFG



Harold Hernández Castro
Lector TFG



Edgar Solano Gamboa
Lector TFG

Dedicatoria

Primero, darle gracias a Dios por permitirme llegar hasta este punto y darme la bendición de mantenerme con salud para lograr mis objetivos.

A mis padres, quienes han sido mi pilar fundamental; en especial, estoy agradecida con mi madre, ya que gracias a su esfuerzo he podido continuar con mis estudios. Voy a estar eternamente agradecida por su apoyo incondicional.

A mis hijas, pues han sido el motivo principal para culminar mi carrera y mi motor para seguir adelante.

A mi hermana, por apoyarme y aconsejarme durante toda la carrera.

A mi compañera de tesis, por su paciencia, porque sé que ha sido un proceso difícil y cansado para ambas; sin embargo, no deja de apoyarme.

Y, finalmente, a mi novio, José Vargas, por brindarme apoyo y comprensión durante el proceso de esta tesis.

Yorleny Sáenz Hernández.

Dedicatoria

Primeramente, a Dios, por haberme brindado el don de la vida, por la salud y la sabiduría para culminar esta anhelada etapa universitaria y por permitirme vivir momentos que me han hecho crecer tanto como persona como profesional.

A mis padres, a quienes les debo todo en la vida, por su amor incondicional, por haber forjado en mí el sentido de compromiso, entrega, responsabilidad y los valores que hoy me definen como ser humano.

A mi esposo, por su amor, su gran apoyo y su comprensión; por creer en mis capacidades y ser esa persona que siempre estuvo ahí, impulsándome y motivándome a seguir adelante. ¡Gracias por luchar a mi lado para que hoy yo pueda estar aquí!

A mis hijos, por ser mi inspiración y el motivo por el cual lucho todos los días; por ser una parte muy importante en este proceso y por entender que llegar al éxito y a la cima demanda muchos sacrificios. A ellos dedico los frutos de tanta dedicación y esfuerzo, y cada una de las bendiciones de Dios que estoy segura vendrán a nuestras vidas como recompensa.

Y, finalmente, a mi compañera de tesis, por el apoyo, la paciencia y la perseverancia durante este proceso, porque ambas sabemos que no ha sido fácil. ¡Gracias por su compromiso y trabajo en equipo!

Keren Maricela Arce Hernández

Agradecimientos

Agradecemos infinitamente a Dios por darnos la sabiduría para lograr concluir con éxito este trabajo.

A don Óscar Mario Rojas, director de carrera, y a cada uno de los profesores de Contaduría Pública de la Universidad Técnica Nacional, por sus aportes, enseñanzas y por ser parte de nuestra formación como profesionales.

A nuestro tutor, Geovanny Esquivel Alfaro, por su gran carisma, profesionalismo y por compartir con nosotras su amplio conocimiento, ayudándonos en este proceso de desarrollo de la tesis.

Asimismo, agradecemos a don Bryant Angulo, Gerente General del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, por la confianza brindada y por permitirnos realizar nuestro trabajo de investigación en el Hotel.

Keren Maricela Arce Hernández y Yorlenny Sáenz Hernández

Tabla de contenidos

Acta del Tribunal	1
Dedicatoria.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
CAPÍTULO I	15
Introducción.....	15
Introducción.....	16
1. Marco conceptual	17
1.1 Área de estudio	18
1.1.1 Delimitación del tema.....	18
1.2 Justificación	19
1.3 Aspectos cronológicos y espaciales.....	21
1.3.1 Político.....	21
1.3.2 Social	22
1.3.3 Económico	22
1.4 Planteamiento del problema	22
1.5 Delimitación	23
1.5.1 Alcances.....	23
1.5.2 Limitaciones	24
1.6 Estado del arte	25
1.7 Objetivos de la investigación.....	26
1.7.1 Objetivo general	26
1.7.2 Objetivos específicos	26
1.8 Hipótesis de la investigación	27

1.8.1	Hipótesis nula	27
1.8.2	Hipótesis alternativa	27
1.9	Referencia institucional	27
1.9.1	Historia y propósito de la empresa	28
1.9.2	Organigrama	31
1.9.3	Departamento administrativo del Hotel.....	31
CAPÍTULO II.....		33
Marco teórico.....		33
2.	Marco teórico.....	34
2.1	Sector hotelero	35
2.2	Importancia del sector hotelero	35
2.2.1	Hotel	36
2.2.2	Turismo.....	36
2.2.3	Gestión hotelera	36
2.2.4	Características del sector hotelero	37
2.3	Control interno.....	37
2.3.1	Origen del control interno.....	38
2.3.2	Sistema de Control Interno	40
2.3.3	Importancia del control interno	41
2.3.4	Clasificación del control interno.....	42
2.3.5	Características del control interno	45
2.3.6	Beneficios del control interno	46
2.3.7	Objetivos del control interno	46
2.3.8	Elementos del control interno.....	47
2.3.9	Evaluación del control interno.....	48

2.3.10	Limitaciones del control interno.....	48
2.3.11	Riesgo.....	49
2.3.12	Procedimientos del control interno.....	49
2.4	Ley de Control Interno	50
2.5	Sistema control interno Modelo COSO.....	53
2.5.1	COSO I.....	55
2.5.2	COSO II.....	61
2.5.3	COSO III	64
2.5.4	Objetivos de COSO III	65
2.5.5	Beneficios de COSO III.....	66
2.5.6	Estructura del Modelo de COSO III.....	67
2.5.7	Tabla comparativo COSO I, II y III	73
2.6	Administración general.....	73
2.6.1	Conceptos de administración.....	75
2.6.2	Importancia de la administración	76
2.6.3	Tipos de administración	77
2.6.4	Características de la administración	77
2.6.5	Proceso administrativo	78
2.6.6	Eficiencia.....	85
2.6.7	Eficacia.....	86
2.6.8	Diferencia entre eficacia y eficiencia	86
2.7	Programas de capacitación	86
2.7.1	Capacitación	86
2.7.2	Propósito de las capacitaciones	87
2.7.3	Contenido de la capacitación.....	88

2.7.4	Proceso de capacitación.....	89
2.7.5	Beneficios de la capacitación	89
2.7.6	Objetivos de la capacitación.....	90
2.7.7	Tipos de capacitación	90
2.7.8	Inducción laboral	92
2.7.9	Beneficios de una capacitación de inducción.....	93
2.7.10	Importancia de la inducción	93
2.7.11	Evaluación de desempeño	94
2.7.12	Tipos de evaluaciones de desempeño.....	94
2.7.13	Aplicación de evaluación de desempeño.....	94
2.7.14	Clima organizacional.....	95
2.7.15	Relaciones humanas	95
2.7.16	Funciones del departamento de recursos humanos	96
2.7.17	Importancia de los recursos humanos.....	100
2.7.18	Tipos de relaciones humanas.....	100
2.8	Manuales y procedimientos	101
2.8.1	Manual de control interno.....	101
2.8.2	Procedimientos de control interno.....	104
2.8.3	Tipos de manuales de procedimientos.....	105
2.8.4	Contenido de los manuales y procedimientos	106
2.9	Políticas	107
2.9.1	Objetivos del manual de políticas.....	108
2.9.2	Importancia del manual de políticas.....	109
2.9.3	Ventajas de los manuales de políticas	109
2.9.4	Tipos de manuales de política	109

2.9.5	Características de las políticas	110
2.10	Reglamentos	110
2.10.1	Importancia de los reglamentos internos en una empresa	111
2.11	Normativas	112
2.12	Funciones.....	113
2.12.1	Tipos de funciones.....	114
2.13	Delegación	115
CAPÍTULO III		118
Marco metodológico.....		118
3.	Marco metodológico.....	119
3.1	Métodos de investigación	120
3.1.1	Método inductivo.....	120
3.1.2	Método deductivo	121
3.2	Tipos de investigación	121
3.2.1	Enfoques	122
3.2.2	Tipos de investigación	123
3.3	Sujetos y fuentes de información.....	126
3.3.1.1	Sujetos o población.....	126
3.3.2	Fuentes de información	126
3.4	Instrumentos de investigación	128
3.4.1	Observación	128
3.4.2	Revisión documental	129
3.4.3	Entrevistas	130
3.4.4	Cuestionarios	130
3.5	Variables.....	132

3.5.1	Variables de estudio en la presente investigación	132
3.6	Recolección de la información	141
3.7	Tabulación, graficación y manejo de información: Conclusiones y recomendaciones	142
3.7.1	Tabulación de datos	143
3.7.2	Graficación de información	143
3.7.3	Manejo de la información: Conclusiones y recomendaciones	143
3.8	Alcances de la investigación	144
3.9	Limitaciones de la investigación	144
CAPÍTULO IV		146
Análisis e interpretación de resultados		146
4.	Introducción.....	147
4.1	Análisis e interpretación de resultados del cuestionario.....	147
4.2	Análisis e interpretación de resultados de la entrevista.....	187
4.3	Análisis e interpretación de resultados según la guía de observación	192
CAPÍTULO V		196
Conclusiones, recomendaciones y propuestas.....		196
5.1	Conclusiones.....	197
5.2	Recomendaciones	201
5.3	Propuestas.....	205
5.3.1	Propuesta de un programa de capacitación al departamento administrativo-operativo del Hotel The Retreat Costa Rica.....	205
5.3.2	Tema	205
5.3.3	Objetivo general	205
5.3.4	Objetivos específicos	205
5.3.5	Justificación	205

5.3.6	Metodología / Capacitadores	206
5.3.7	Temas	206
5.3.8	Actividades	207
5.3.9	Recursos	207
5.3.10	Presupuesto.....	207
5.3.11	Cronograma de actividades	209
5.3.12	Evaluación	210
5.3.13	Acciones de seguimiento	210
5.3.14	Recomendaciones	210
5.4	Propuesta de un programa de control interno basado en COSO III con los pasos a seguir para la correcta implementación en el departamento administrativo-operativo del Hotel The Retreat Costa Rica	211
5.4.1	Ambiente de control	211
5.4.2	Evaluación de riesgos	214
5.4.3	Actividades de control.....	216
5.4.4	Información y comunicación	217
5.4.5	Supervisión.....	219
5.5	Propuesta de diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa, con el fin de alinear y aclarar responsabilidades y mejorar el desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos.....	219
5.5.1	Procedimiento de cierres de punto de venta	220
5.5.2	Procedimiento de consumo en alimentos y bebidas para anfitriones en general y beneficio cuenta casa:	222
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	225
	ANEXOS	233

Lista de tablas

Tabla 1. Objetivo específico 1.....	133
Tabla 2. Objetivo específico 2.....	134
Tabla 3. Objetivo específico 3.....	136
Tabla 4. Objetivo específico 4.....	138
Tabla 5. Objetivo específico 5.....	140
Tabla 6. Tiempo laborando para el Hotel The Retreat Costa Rica.....	148
Tabla 7. Participación de los planes de crecimiento del Hotel.....	149
Tabla 8. Mecanismos del control interno en los departamentos administrativos, contable y operativo.	150
Tabla 9. Logística del Hotel en materia de control interno.	152
Tabla 10. Evaluación constante de la situación del control interno.	153
Tabla 11. Procedimientos escritos de los puestos de trabajo.....	155
Tabla 12. Asignación de responsabilidades de control interno en el cumplimiento de su trabajo.....	157
Tabla 13. Conocimiento necesario de sus responsabilidades en el cumplimiento de los procedimientos	159
Tabla 14. Cumple a cabalidad con las políticas y procedimientos internos	161
Tabla 15. Políticas establecidas que regulen el funcionamiento de los procesos.....	163
Tabla 16. Personal con un óptimo trabajo en equipo.	164
Tabla 17. Existe una buena comunicación e información entre los departamentos	166
Tabla 18. Actitud para mejorar los procedimientos de control interno eficaz y eficientemente	167
Tabla 19. Adecuado ambiente de control interno.....	169
Tabla 20. Modelo de control interno COSO	170
Tabla 21. Actual estructura de trabajo adecuada.....	171
Tabla 22. Problemas administrativos.....	172
Tabla 23. Mando recibido.....	174
Tabla 24. Riesgos por falta de control interno.....	175

Tabla 25. Riesgos que presenta el Hotel.....	176
Tabla 26. Programa de gestión de riesgos	177
Tabla 27. Seguimiento adecuado a las diferentes situaciones que se presentan diariamente.	179
Tabla 28. Capacitado en cuanto a control interno	181
Tabla 29. Capacitación e inducción suficiente para el adecuado manejo del puesto de trabajo	183
Tabla 30. Programa de capacitación e inducción basada en mejorar el control interno.....	185
Tabla 31. Capacitación sobre control interno.....	186
Tabla 32. Presupuesto proyectado para la capacitación	208

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama.....	31
Figura 2. COSO I.....	61
Figura 3. COSO II.	64
Figura 4. COSO III.	72
Figura 5. Tabla comparativo COSO I, II y III.....	73
Figura 6. Contenido de la capacitación.	88
Figura 7. Procesos de capacitación.....	89
Figura 8. Tipos de manuales de procedimientos.	106
Figura 9. Tiempo laborando para el Hotel The Retreat Costa Rica.	148
Figura 10. Participación de los planes de crecimiento del Hotel.....	149
Figura 11. Mecanismos del control interno en los departamentos administrativos, contable y operativo.	150
Figura 12. Logística del Hotel en materia de control interno.	152
Figura 13. Evaluación constante de la situación del control interno.	153
Figura 14. Procedimientos escritos de los puestos de trabajo	155
Figura 15. Asignación de responsabilidades de control interno en el cumplimiento de su trabajo	157

Figura 16. Conocimiento necesario de sus responsabilidades en el cumplimiento de los procedimientos	159
Figura 17. Cumple a cabalidad con las políticas y procedimientos internos.....	161
Figura 18. Políticas establecidas que regulen el funcionamiento de los procesos	163
Figura 19. Personal con un óptimo trabajo en equipo.	164
Figura 20. Existe una buena comunicación e información entre los departamentos.....	166
Figura 21. Actitud para mejorar los procedimientos de control interno eficaz y eficientemente	167
Figura 22. Adecuado ambiente de control interno	169
Figura 23. Modelo de control interno COSO	170
Figura 24. Actual estructura de trabajo adecuada.....	171
Figura 25. Problemas administrativos	172
Figura 26. Mando recibido.	174
Figura 27. Riesgos por falta de Control Interno	175
Figura 28. Riesgos que presenta el Hotel	176
Figura 29. Programa de gestión de riesgos.....	177
Figura 30. Seguimiento adecuado a las diferentes situaciones que se presentan diariamente.	179
Figura 31. Capacitado en cuanto a control interno.....	181
Figura 32. Capacitación e inducción suficiente para el adecuado manejo del puesto de trabajo	183
Figura 33. Programa de capacitación e inducción basada en mejorar el control interno ...	185
Figura 34. Capacitación sobre control interno.....	186

CAPÍTULO I

Introducción

Introducción

El modelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) III propone el mejoramiento del control interno con el fin de establecer un óptimo manejo de los recursos dentro del Hotel The Retreat, mediante un instrumento de modelo COSO que mida los siguientes aspectos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y actividades de monitoreo que permitan a la empresa mantener eficacia y eficiencia en sus procesos internos.

Esta investigación se realizará con el objetivo de diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO III para el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, dado que en la actualidad se evidencia la presencia de cualquier tipo de riesgo que eventualmente podría afectar de una manera material al hotel y que podría llegar a prevenirse o detectarse de forma temprana con un sistema de control interno que facilite su gestión.

El sistema propuesto en esta investigación plantea lineamientos para un efectivo control interno en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, aportando herramientas de control para detectar deficiencias en los procesos o actividades para su debida corrección, convirtiendo este sistema en un pilar fundamental de dicha organización y sirviendo como guía para mejorar la administración.

Por consiguiente, se demuestra la importancia de las metodologías de control interno y su evolución a través del tiempo, las cuales van respondiendo a los cambios en el ámbito y a las necesidades de las empresas. En el caso de COSO, en el año 1992 surgió el COSO I con un enfoque de seguridad para cumplir los objetivos; en el año 2004 se transformó en el COSO II, con la necesidad de reforzar y actualizar la metodología de gestión de riesgos, ampliando, entre otros aspectos, su visión a riesgos positivos o gestión

de oportunidades; y, posteriormente, en el año 2013, se actualizó a COSO III, agregando 17 principios a los 5 componentes ya establecidos en el COSO I y mejorando aspectos en el componente de gestión de riesgos (García Montoya y Tapias Montoya, 2021).

En esta investigación se utilizará la metodología COSO III, porque es un modelo que mejora el marco integrado para permitir una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrenta la organización, permitiéndole dar soluciones a las problemáticas detectadas en el Hotel The Retreat Costa Rica (Departamento de Consultoría, 2023). Esta metodología utilizada permite construir una matriz de riesgo, con el propósito de evaluar el riesgo organizacional, permitiendo determinar un plan de acción para los procesos que se encuentran con mayor impacto de riesgo y con mayor frecuencia (Sulca Córdova y Becerra Paguay, 2017).

1. Marco conceptual

- **Control interno:** Se define como el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos encargados de evaluar todas las actividades y operaciones desarrolladas en la empresa, así como la forma en la que se administra la información y los recursos para lograr los objetivos proyectados y la normativa legal vigente (Procuraduría General de la República de Costa Rica, 2011).
- **Riesgo:** Es una posibilidad de que algo inesperado suceda. Los factores de riesgos son los eventos que aumentan la posibilidad de dañar los procesos administrativos o financiero, dejando vulnerable el sistema de control

interno de una empresa (Procuraduría General de la República de Costa Rica, 2011).

- **Principios:** Son los lineamientos básicos que estructuran a cada uno de los componentes del sistema de control interno, los cuales deben desarrollar todas las empresas para el logro de sus objetivos.
- **COSO III:** Se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, y reducir el riesgo de fraude en las empresas (González Martínez, 2015).
- **Matriz de riesgos:** Herramienta eficaz para identificar riesgos significativos, sirve para evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo durante el proceso de planificación del proyecto (Team Asana, 2024).

1.1 Área de estudio

1.1.1 Delimitación del tema

Debido a que el tema a desarrollar es el *Diseño e implementación de sistema de control interno basado en COSO III en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa para el periodo 2023*, el presente trabajo se limita a la evaluación de los procesos administrativos de la organización, con el fin mejorar y monitorear el rendimiento y la rentabilidad, así como salvaguardar los recursos ante posibles pérdidas.

La valoración de un diseño de un sistema de control interno es para controlar y establecer que se realicen los procesos necesarios conforme al marco de referencia COSO III, con el fin de mejorar procesos que coadyuven al cumplimiento de los objetivos.

1.2 Justificación

El presente trabajo nace con el fin de promover una eficiente administración dentro del Hotel The Retreat Costa Rica, ya que existen muchas razones interesantes para desarrollar el trabajo en dicho lugar, puesto que el Hotel ha crecido en los últimos tres años de una manera muy acelerada.

En los inicios de sus operaciones, no se vio la importancia de efectuar controles internos, pero con el paso de los años y el crecimiento obtenido, esto se ha vuelto una necesidad. Aún hoy en día, cuenta con diversas carencias en cuanto a controles internos y procedimientos.

Dentro de los motivos para implementar el COSO III en el Hotel The Retreat está principalmente dar un aporte profesional, así como también obtener conocimiento al poner en práctica lo aprendido durante la universidad y, por supuesto, contribuir en la mejora organizacional del Hotel, con el fin de optimizar recursos, mejorar la productividad y lograr una gestión administrativa eficiente, además de mejorar la comunicación entre los colaboradores para obtener resultados eficientes y eficaces.

Con la implementación del COSO III en el Hotel, se busca mejorar el control de las operaciones y establecer un monitoreo constante en cuanto a rendimiento, rentabilidad y control de sus recursos, permitiendo así a la gerencia o administración tomar mejores

decisiones que convengan a los intereses de la organización y, a su vez, disminuir riesgos de pérdidas o desperdicios de sus recursos.

Machado (2000, citado en Guerra Munive, 2019) define en *Normas y Procedimientos de Auditoría* que “El control interno es el sistema por el cual da efecto a la administración de una entidad económica; y en sentido más amplio, se designa sistema de control interno a la suma de todos los sistemas o métodos que utiliza la administración para lograr sus objetivos”.

El control interno es fundamental dentro de toda organización; se ha implementado como una estrategia para comercializar y optimizar los recursos de sus actividades económicas. Es considerado un pilar fundamental del crecimiento organizacional, ya que una correcta aplicación del control interno en las empresas brinda mayor tranquilidad y seguridad en los recursos que poseen las empresas.

Cada organización tiene diversas necesidades, por lo que cada sistema de control interno debe estar diseñado o adaptado a los objetivos planteados por cada empresa. Por eso, es importante evaluar el control interno que posee actualmente dicho hotel y, a través de los resultados obtenidos mediante la investigación, determinar si el control interno actual es eficaz o si es necesaria la implementación de un nuevo sistema de control interno que cumpla con las Normas Internacionales de Auditoría.

Mediante un sistema de control interno bajo la metodología COSO III, el personal estará capacitado para evaluar de forma periódica los procesos administrativos que ayuden en la toma de decisiones y promuevan un crecimiento organizacional (González Martínez, 2015). Será también una herramienta útil para la identificación y análisis de riesgos, proporcionando una respuesta adecuada a los posibles riesgos que puedan afectar el

funcionamiento de dicho hotel. Además, con la implementación de un sistema de control interno, se realizarán cambios significativos y positivos que beneficiarán al hotel en su crecimiento y en el cumplimiento de los objetivos, ya que este sistema permitirá identificar y corregir los riesgos a tiempo.

Por lo tanto, durante el desarrollo de esta investigación, se desea realizar un análisis del manejo y supervisión de los procedimientos de control interno en la parte administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica, con la finalidad de formular recomendaciones pertinentes y generar su implementación respectiva para mejorar el funcionamiento de dicha compañía. Esto generará un impacto positivo en el Hotel, trayendo consigo muchos beneficios en cuanto a resultados, mejoras en procesos, reducción de riesgos, eficiencia en sus procesos y procedimientos, y un mejor monitoreo con el fin de disminuir y controlar el manejo de los recursos.

1.3 Aspectos cronológicos y espaciales

1.3.1 Político

COSO III es un marco de referencia empleado y acreditado por empresas a nivel internacional para ejecutar y habilitar un adecuado sistema de control interno. El diseño e implementación de dicho sistema se basa en principios, normas y procedimientos que abarcan sus 12 principios, los cuales deben ser aceptados y estipulados por la Gerencia Administrativa y General de toda organización, siendo eficientes y eficaces para lograr que la organización continúe en marcha.

1.3.2 Social

Este factor es muy importante para el análisis de los comercios, ya que si existe un buen manejo del área administrativa y financiera y se delegan las funciones de manera equitativa, siempre existirán colaboradores satisfechos y competitivos, con una actitud totalmente positiva a la hora de realizar sus labores.

1.3.3 Económico

Este factor repercute directamente en las organizaciones, ya que, en gran escala, afecta el bolsillo de todos los costarricenses. Por eso, el control interno es de suma importancia, dado que la administración del riesgo garantiza una mayor agilidad en los procesos operativos y administrativos, siendo una oportunidad para implementar estrategias de negocio que definan el comportamiento de su economía.

1.4 Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa y nace de la necesidad que tiene toda empresa de mejorar de manera continua, motivo por el cual surge la idea de diseñar e implementar un sistema de control interno eficiente para mejorar los procesos y procedimientos a nivel administrativo, con el fin de mitigar los riesgos, optimizar los recursos y alcanzar los objetivos, mejorando el aprovechamiento de estos.

Es importante que el Hotel se preocupe por el seguimiento, evaluación, control y cumplimiento de los objetivos organizacionales. No se sabe con certeza qué tan familiarizado esté el Hotel con el control interno, lo que implica que existe la posibilidad de

que no cuente con la implementación de un sistema de control interno. Se investigará si el Hotel presenta alguna deficiencia, como la ausencia de manuales de procesos, procedimientos o lineamientos, que impidan validar el cumplimiento de las actividades. En caso de encontrarse alguna deficiencia, se buscará implementar un control interno que proporcione acciones correctivas para el mejoramiento continuo.

Como planteamiento del problema, se establece la siguiente interrogante: ¿Requiere el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa la implementación de un sistema de control interno basado en COSO III?

1.5 Delimitación

En el caso de necesitar información adicional para investigar alguna anomalía presentada, la principal limitación radica en el acceso al sistema operativo o al sistema de información, ya que, por lo general, existe información sensible y el acceso a dicha información está restringido para las personas que no pertenezcan a la organización.

1.5.1 Alcances

El propósito del trabajo de investigación a desarrollar se basa en la metodología de COSO III para brindar apoyo a los procesos administrativos del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, de tal manera que se puedan identificar problemáticas y riesgos, con el fin de mejorar sus procesos y contribuir al cumplimiento de sus objetivos, creando estrategias para responder ante cualquier situación de riesgo y mitigar su impacto.

La presente investigación abarcará los siguientes alcances:

1. Analizar la situación actual del Hotel en cuanto a control interno en la parte administrativa, especialmente en lo relativo a riesgos y manejo de recursos, con el fin de cooperar con el bienestar y el funcionamiento eficiente del Hotel.
2. Proponer herramientas mediante las cuales se mejorará la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos, así como un control de riesgos eficiente que prevenga cualquier procedimiento erróneo.
3. Implementar mejoras en la parte administrativa del Hotel mediante el seguimiento de procedimientos adecuados, logrando un uso más razonable de los recursos.
4. Desarrollar un programa de control interno basado en COSO III con el fin de lograr el equilibrio administrativo en cuanto a orden y transparencia de los procesos.
5. Proponer un programa de capacitación para los colaboradores del Hotel, con el fin de mejorar los procesos, así como la eficiencia y eficacia en su desempeño.

1.5.2 Limitaciones

Durante el desarrollo de un proyecto de investigación, se presentan múltiples situaciones que limitan o dificultan la realización del trabajo. Dentro de las limitaciones que se presentan, se pueden mencionar las siguientes:

1. Limitaciones en el acceso o exposición de información sensible y confidencial del Hotel, ya que existen acuerdos de confidencialidad debidamente firmados por los colaboradores.

2. La escasa disponibilidad de tiempo por parte de la administración y los colaboradores, ya que se encuentran enfocados en sus funciones y en la operación diaria, lo que les impide disponer de tiempo suficiente para colaborar con la recopilación de información.
3. Resistencia al cambio por parte de los colaboradores en cuanto a la implementación de los controles internos propuestos.
4. Resistencia al cambio por parte de los colaboradores en cuanto a la implementación de los controles internos propuestos.

1.6 Estado del arte

Actualmente, se establecen mecanismos orientados a evaluar y fortalecer el sistema de control interno en el Hotel The Retreat, ya que este sistema está diseñado para salvaguardar el patrimonio, promover la eficiencia y eficacia en el manejo de las operaciones, actividades, recursos y sistemas de información, con ello, se brinda información confiable para la toma de decisiones, se vela por el cumplimiento de las leyes o políticas de los procedimientos de la organización y, a su vez, se contribuye al mejoramiento continuo y a la gestión de riesgos.

Por ello, para minimizar los problemas derivados de la falta de sistemas de control, se propone implementar la aplicación de diferentes manuales de procedimientos que permitan mejorar los procedimientos administrativos, sirviendo como herramientas que colaboren con el mejoramiento de estos para lograr los objetivos.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 *Objetivo general*

- Diagnosticar la necesidad que tiene el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa de implementar un sistema de control interno COSO III.
- Diseñar e implementar un sistema de control interno basado en el sistema COSO III, para mejorar la eficiencia y eficacia administrativa en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa.

1.7.2 *Objetivos específicos*

- Evaluar la situación del control interno actual en el área administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, para determinar el nivel de confianza de cada proceso que se realiza en esta área.
- Proponer una herramienta documental que permita mejorar la eficiencia y eficacia de un sistema de control interno basado en el COSO III para la parte administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa.
- Diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa, con el fin de alinear y aclarar sus responsabilidades y mejorar el desarrollo de la estructura, para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos.
- Proponer un programa de control interno basado en COSO III con los pasos a seguir para la correcta implementación, con el fin de determinar e identificar riesgos, para así lograr una adecuada toma de decisiones.

- Proponer un programa de capacitación e inducción administrativa basada en control interno.

1.8 Hipótesis de la investigación

Las hipótesis de investigación son suposiciones que los investigadores se plantean al iniciar una investigación sobre los posibles resultados de esta, son especulaciones que se crean sobre la tesis (González, 2006). En la presente investigación se plantean las siguientes hipótesis:

1.8.1 Hipótesis nula

El Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa no requiere de un diseño de un sistema de control interno basado en COSO III para evaluar y controlar sus procesos administrativos en cuanto a eficiencia, eficacia y evaluación de riesgos.

1.8.2 Hipótesis alternativa

El Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa sí requiere de un diseño de un sistema de control interno basado en COSO III para evaluar y controlar sus procesos administrativos en cuanto a eficiencia, eficacia y evaluación de riesgos.

1.9 Referencia institucional

La referencia institucional es la descripción y datos sobre el lugar donde se realizará la presente investigación, entre estos datos se pueden mencionar la historia, el propósito de la empresa, su organigrama, así como la descripción departamental, los cuales resultan importantes para el desarrollo de la presente tesis.

1.9.1 Historia y propósito de la empresa

The Retreat Costa Rica es la innovación de Diana Stobo, chef de profesión, de nacionalidad estadounidense y mentora personal de salud y bienestar. Su meta era crear un centro de bienestar transformador, literalmente el “Cielo en la Tierra”, donde la gente pudiera escapar del caos y el estrés de sus vidas y tomar la oportunidad de reiniciar su sentido interno de balance en un ambiente nutritivo, ameno y relajante.

El Hotel The Retreat comenzó a crearse bajo una idea y un concepto en 2014, moldeando y convirtiendo la infraestructura en un lugar lujoso y lleno de energía. El proyecto como tal se prolongó hasta 2016, cuando, en mayo de ese año, se abrieron oficialmente las puertas del Hotel, siendo innovadores y pioneros a nivel nacional con el concepto de Wellness – Bienestar.

En febrero de 2016, el proyecto comenzó a tomar forma, realizando un híbrido entre el concepto de bienestar y la hotelería, creando un estilo único de servicio de lujo y ofreciendo a los huéspedes más que un servicio de hospedaje, sino una experiencia y aprendizaje para sus estilos de vida.

Con tan solo 10 colaboradores, en mayo de 2016 se abrieron las puertas al público, enfrentándose a numerosos desafíos, creando y aprendiendo, pero con la convicción de que, con esfuerzo, dedicación, amor y trabajo en equipo, era posible llevar a cabo la tarea.

Su fundadora, al ver la aceptación que había tenido el Hotel, decidió aventurarse en el Wellness Community Real Estate, por lo que expandió The Retreat Costa Rica, abriendo su primer Centro de Curación Ayurvédico y Spa en 2019, posicionándose entre los 30 mejores spas del mundo.

El hotel comenzó a evolucionar y crecer rápidamente bajo estándares de lujo y servicio personalizado, con itinerarios adaptados a los gustos y necesidades de cada huésped, brindando confort, relajación y un ambiente familiar que lo hace inigualable, invitando a los huéspedes a regresar o llevarse una experiencia totalmente diferente.

El hotel está ubicado en la provincia de Alajuela, Atenas, Altos del Monte, en una montaña de cuarzo blanco que proporciona una energía especial, liberando sentimientos puros, positivismo y ofreciendo un ambiente celestial, de ahí el lema: “Un pedacito de cielo en la Tierra”.

Actualmente, el Hotel cuenta con diecinueve habitaciones de tres categorías: Deluxe (o estándar), Premium y las habitaciones tipo “Loft”. Además, tiene una tienda boutique, un estudio de yoga, dos piscinas, dos jacuzzis, un gimnasio, dos restaurantes y realiza actividades como clases de yoga, tours externos, clases de cocina, catas de té, entre otras. A través de los servicios que ofrecen, enseñan a sus huéspedes cómo crear una sinergia con su condición física, mental y espiritual, encontrando un balance y una sensación de bienestar.

El hotel ha logrado posicionarse dentro de la categoría de “cinco estrellas” y, al haber alcanzado este reconocimiento, se ve más motivado para seguir en constante crecimiento a nivel de infraestructura y servicios (The Retreat Costa Rica, s.f.).

1.9.1.1 Misión

Enseñar a cada huésped un estilo de vida saludable, adoptando buenas prácticas de alimentación, actividad física y una buena sinergia con el medio ambiente (The Retreat Costa Rica, s.f.).

1.9.1.2 *Visión*

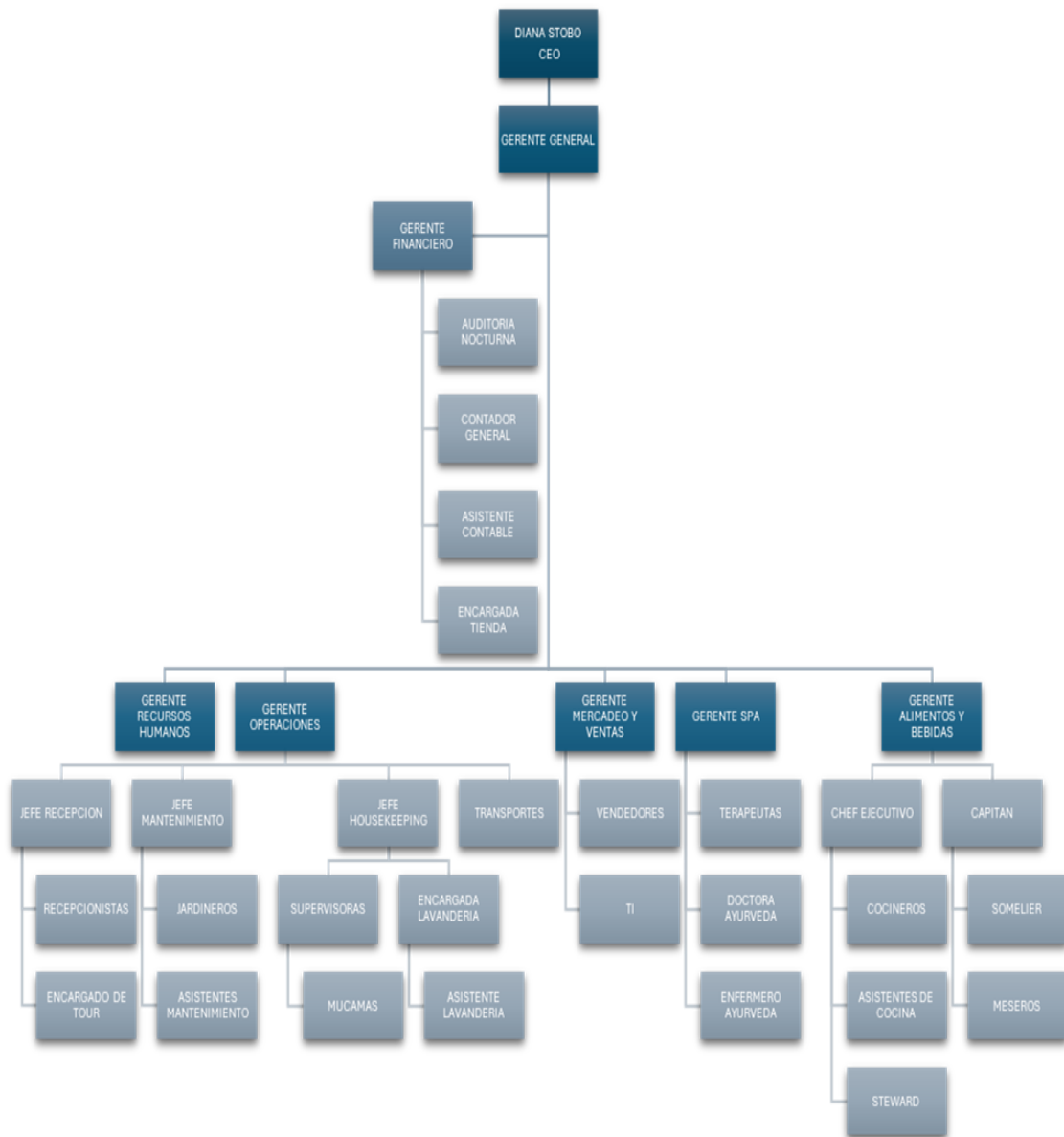
Ser el Hotel de destino por excelencia en Costa Rica en ofrecer a sus huéspedes una experiencia y un estilo de vida basado en la salud, el equilibrio mental y la paz interior (The Retreat Costa Rica, s.f.).

1.9.1.3 *Valores*

Excelencia, trabajo en equipo, consistencia, honestidad y compromiso (The Retreat Costa Rica, s.f.).

1.9.2 Organigrama

Figura 1. Organigrama.



Fuente: Recursos Humanos Hotel The Retreat Costa Rica, 2023

1.9.3 Departamento administrativo del Hotel

El departamento administrativo es el encargado de supervisar las operaciones y el cumplimiento de la gestión en los distintos departamentos del Hotel. Asimismo, es

responsable de mantener actualizados los permisos de funcionamiento, patentes, registros e información legal, así como de presentar información general y reportes a la gerencia para la planificación, el control y la toma de decisiones en el Hotel.

Dentro de las funciones de este departamento se encuentran:

1. Coordinación de operaciones.
2. Planificación y administración de recursos.
3. Estructura organizacional.
4. Reportes a la Gerencia.
5. Coordinación y control sobre cada área.
6. Análisis de resultados.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2. Marco teórico

El capítulo II del presente trabajo de investigación aborda aspectos teóricos relacionados con los temas tratados en el capítulo I. La información que se presentará en este segundo capítulo ayudará a profundizar los temas del trabajo, ya que se proporciona información teórica proveniente de fuentes confiables que aportan veracidad al estudio.

La elaboración del marco teórico es la etapa en la que se lleva a cabo la revisión o verificación de la información mediante conceptos que permiten identificar fuentes relevantes para la investigación, con el fin de que los datos recopilados proporcionen conocimiento sobre la teoría que da significado al estudio, según el planteamiento del problema. Además, define los aspectos teóricos, conceptos o variables que sustentan el trabajo de investigación.

Es importante destacar que el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa inició sus operaciones en mayo de 2016, y desde entonces ha experimentado un crecimiento constante. Por lo tanto, resulta primordial contar con un sistema de control interno adecuado para aplicar correctamente el modelo COSO III.

La propuesta de diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO III en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa involucra un conjunto de decisiones administrativas relacionadas con la operación del mismo, con el objetivo de mejorar los procesos y procedimientos internos para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

De acuerdo con la información investigada, es importante señalar que el diseño de un sistema de control interno para una organización es trascendental para ofrecer mayor seguridad y confiabilidad, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales. El modelo

COSO III se presenta como una de las opciones más favorables para una supervisión más efectiva del control interno.

Para brindar un soporte teórico, se mencionarán diversos conceptos que permitirán al lector comprender mejor el tema de investigación. En consecuencia, este trabajo se fundamentará en las siguientes teorías:

2.1 Sector hotelero

El sector hotelero abarca una serie de áreas dentro de la industria de servicios relacionadas con la alimentación y las bebidas, los viajes y el turismo, el alojamiento y el ocio. Evidentemente, incluye los hoteles, pero también involucra la organización de eventos, los parques temáticos, las agencias de viajes, los restaurantes y bares, entre otros sectores. Aunque muchos de estos sectores están interconectados y dependen unos de otros, se desarrollan en torno a modelos de negocio muy diversos y requieren estrategias de generación de ingresos muy distintas (BEONX, 2022).

Dentro del ámbito de los establecimientos hoteleros, también es relevante mencionar algunas de sus particularidades y características más destacables, para luego abordar las prácticas que se han desarrollado por y para este tipo de empresas en la disciplina de la contabilidad de costes. Finalmente, se analizarán las posibilidades que el sistema de costes basado en actividades puede aportar en este ámbito (Bailón, s.f.).

2.2 Importancia del sector hotelero

El sector hotelero se considera una parte trascendental de la cadena de valor de la actividad turística, ya que su infraestructura, capacidad y servicio contribuyen al posicionamiento de la ciudad como un destino de talla mundial. Por tanto, la gestión

orientada a ofrecer calidad en el servicio de los hoteles se convierte en uno de los elementos más relevantes en el desarrollo del turismo. Es decir, al generar calidad, sinónimo de satisfacción para los viajeros, se fomenta la sostenibilidad de la ciudad, pues se incrementa el número de personas, tanto nacionales como internacionales, atraídas por el destino turístico (Monsalve Castro y Rueda Hernández, 2015).

2.2.1 Hotel

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas de forma temporal, permitiendo que los viajeros se alojen durante sus desplazamientos. Los hoteles proporcionan a los huéspedes servicios adicionales, como restaurantes, piscinas y guarderías (Wikipedia, 2017).

2.2.2 Turismo

El turismo se refiere a las actividades realizadas por las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos. No obstante, cabe destacar que el sector turístico es muy complejo, ya que, por un lado, la delimitación del área que abarca resulta confusa debido a que las actividades o subsectores que lo componen son heterogéneos. Por otro lado, existen múltiples y complejas interrelaciones entre los mismos elementos que lo constituyen (Universidad de Sevilla, s.f.).

2.2.3 Gestión hotelera

En el caso de los hoteles, estos requieren funciones específicas, como la gestión de la rentabilidad, la administración de canales de venta, la estructuración de la distribución, la venta de habitaciones y la coordinación del número de clientes con el restaurante. Los alojamientos hoteleros, según las comodidades y servicios adicionales que ofrezcan a los

huéspedes, recibirán una categoría u otra. Por supuesto, cuantos más servicios tenga el Hotel, más compleja será su gestión y organización (Ostelea, 2021).

2.2.4 Características del sector hotelero

Las empresas de hoteles no tienen grandes diferencias con respecto a las otras. No obstante, sí poseen ciertas particularidades que vale la pena destacar. Algunas de ellas son:

- Orientada al cliente.
- Proactividad.
- Innovación e iniciativa.
- Mejora continua.
- Disponibilidad 24/7
- Tener estacionamientos para los clientes.
- Ofrecer radio y TV en las habitaciones, esto también depende del concepto de cada hotel.
- Ofrecer al cliente diferentes tipos de menú en sus restaurantes.
- Proporcionar información del lugar.

2.3 Control interno

El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada empresa, que proporciona una seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcanzan los objetivos institucionales.

Los elementos que conforman el control interno incluyen la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de dichos objetivos, y las medidas adoptadas para afrontarlos. También se consideran parte del control interno el sistema de información, el cumplimiento

de las normas jurídicas y técnicas, así como la corrección oportuna de las deficiencias de control (Contraloría General del Estado, Ecuador, s.f.).

Este concepto continuó evolucionando y, en la actualidad, el más aceptado a nivel mundial es el plasmado en el Informe COSO de 1992. Este informe recibe su nombre por haber sido elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations) de la Comisión Threadway, el cual estuvo integrado por diversas agrupaciones profesionales que participaron en el establecimiento de un marco conceptual de control interno que amalgamara las definiciones y los conceptos existentes hasta esa fecha. Este también constituye la base teórica para la normativa jurídica y técnica vigente en Costa Rica.

El concepto plasmado en el artículo 8 de la Ley General de control interno establece lo siguiente:

[...] se entenderá por sistema de control interno la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los siguientes objetivos:

- a) Proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- b) Exigir confiabilidad y oportunidad de la información.
- c) Garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones.
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. (Asamblea Legislativa, 2002)

2.3.1 Origen del control interno

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de Contabilidad para controlar las

operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial, cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. (González, 2002)

El origen del control interno suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta finales del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Además, se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, lo que la falta de cumplimiento de éstas significa para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa. (León Lefcovich, 2003)

2.3.2 *Sistema de Control Interno*

El sistema de control interno es un conjunto de normas, principios, procedimientos y políticas establecidos por las empresas con el fin de evitar posibles riesgos que puedan afectar el entorno de la organización, siendo este sistema trascendental para el logro de los objetivos empresariales. Existen muchas definiciones sobre control interno, donde se destaca su importancia dentro de las empresas, tal como lo indica la siguiente definición:

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables. (Huilca Álvarez, s.f.)

El control interno se ha incorporado dentro de las empresas debido a la necesidad de establecer un control sobre las actividades de la organización o de las personas que laboran para ella, ya que su proceso ayuda a medir los resultados en relación con sus objetivos. Por ello, es necesario mantener una actualización constante de los métodos empleados por la organización para asegurar el uso de un sistema de control interno eficiente y eficaz.

Según el marco de referencia de COSO, citado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2013), el *Internal Control Integrated Framework* define el control interno como: “[...] es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración y el resto del personal de una empresa, que esté diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento” (Riveros, 2020). Como se puede observar, nuevamente se resalta que el control interno es de gran utilidad en las diferentes áreas de la compañía, teniendo como

objetivos la relación con la misión y visión de la empresa. El sistema variará de acuerdo con la actividad o tipo de operación de cada organización y los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo la operativa.

La existencia de un sistema de control interno acorde con el tamaño y las actividades de la organización es fundamental para el cumplimiento de las regulaciones, lo que permite a la empresa competir en el mercado y disminuir el nivel de riesgo.

Desafortunadamente, existen organizaciones que no cuentan con un sistema de control interno definido, lo que provoca que deban actuar de manera empírica. Por lo tanto, solucionan los problemas conforme se van presentando en la operativa diaria, no planifican las inversiones a realizar ni dan prioridad a las verdaderas necesidades que tienen las empresas (González Valerio y Guzmán Quesada, 2022).

Luego de realizar un breve análisis de conceptos o definiciones, se evidencia que toda organización tiene una fuerte relación con el control interno, sin importar si es una pequeña o mediana empresa, o si pertenece al sector público o privado. Toda empresa tiene procesos que integran la planeación, organización y dirección, permitiendo una adecuada regulación de funciones que coadyuvan a obtener datos más claros y precisos, lo que facilita la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

2.3.3 Importancia del control interno

El sistema contable adquiere especial importancia en el control interno, ya que proporciona la información financiera para la entidad y, por lo tanto, las declaraciones contenidas en los estados financieros. Esta información es la base del control gerencial, por lo que es necesario que sea confiable y oportuna (Actualícese, 2021).

Llevar a cabo un buen control interno permite a la empresa un mayor aprovechamiento de sus bienes o recursos administrativos para alcanzar la estabilidad y el equilibrio financiero, aumentando así la productividad de la empresa (Obando, 2024).

Adicionalmente, contar con un sistema de control actualizado en las áreas básicas de la empresa permite alimentar el sistema de información y facilita la adecuada toma de decisiones, además de asegurar que las auditorías, tanto de gestión como financieras, sean efectivas (Ortiz, 2019).

Finalmente, el control interno en las empresas es una tarea ineludible para quienes desean lograr competitividad en sus negocios, ya que una empresa que implementa controles internos disminuye la ocurrencia de errores y fraude en la información. Los entes reguladores la catalogarán como una empresa que cumple las leyes y regulaciones, lo que generará un impacto positivo en su negocio y, a su vez, podría atraer inversionistas interesados en su crecimiento.

2.3.4 Clasificación del control interno

Los tipos del control interno son siguientes:

- **Por su naturaleza**
 - **Control interno contable**

Con los avances tecnológicos a través del tiempo, surge la necesidad de sistematizar los registros contables e incorporarlos en las compañías, esto con el fin de obtener información contable actualizada y veraz, que sirva como medio accesible y de consulta de manera eficiente, ya que el objetivo de la contabilidad es proporcionar información a los dueños y socios de un negocio sobre los egresos e ingresos y así calcular las ganancias obtenidas. Por lo que, como complemento de una contabilidad sistematizada, es de suma

importancia la existencia de los controles internos contables, que son adecuaciones de catálogos, manual de cuentas, procedimientos en los procesos de compras, gastos, ingresos, egresos, etc.

- **Control interno administrativo u operacional**

El control interno administrativo surge con la necesidad de implementar una supervisión de las tareas asignadas a los colaboradores dentro de una organización, con el fin de velar por el correcto cumplimiento de lineamientos y procedimientos internos establecidos por la compañía.

- **Por la ubicación**

- **Control interno**

Elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas por los propietarios, administradores, verificar la precesión de la empresa o titulares de las entidades públicas o privadas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones.

- **Control externo**

Examen o vigilancia a cargo de personas que actúan por mandato de una entidad o empresa donde sus accionistas, socios o acreedores. Generalmente, esta función es encomendada a los auditores independientes, fideicomisarios, síndicos, etc., para el control posterior del área financiera o parte de ella.

- **Por su aplicación**

- **Control interno previo**

Está constituido por el conjunto de normas, procedimientos, políticas y reglas, implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.

- **Control concurrente**

Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo. Todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones

- **Control posterior**

Examen de las operaciones financieras y administrativas que se efectúa después de que estas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas, analizarlas y, en general, evaluarlas de acuerdo con la documentación y resultados de estas. Las funciones de control posterior, en medianas y grandes organizaciones son ejercidas por la regla general.

El control interno previo y simultáneo lo ejercen las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades; mientras que el control interno posterior lo ejercen los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor. El control interno simultáneo y posterior también es ejercido por los Órganos de Control Institucional, conforme a las disposiciones establecidas en las Normas Generales de Control Gubernamental.

2.3.5 *Características del control interno*

El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización. Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, que debe adecuarse a las características propias de la organización.

- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente, la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo. El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de las conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
 - a. No mide desviaciones permite identificarlas
 - b. Su ausencia es una de las causas de las desviaciones
 - c. La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema de control interno (URBE, s.f.).

2.3.6 Beneficios del control interno

- Reduce el riesgo de corrupción
- Logra los objetivos y metas establecidos.
- Asegura el cumplimiento del marco normativo,
- Previene pérdida de los recursos, protegiendo su uso racional.
- Logra mayor eficacia, eficiencia y transparencias en las operaciones, evitando prejuicios en su reputación.
- Incentiva la práctica de principios y valores.
- Brinda información confiable y oportuna.

2.3.7 Objetivos del control interno

Tomando en cuenta que el control interno busca contribuir en la seguridad y protección de los bienes de la empresa, en la obtención de información correcta y oportuna, en la promoción de la eficacia de la operación y en la dirección adecuada de la empresa, se puede establecer que su principal prioridad es la ayuda que proporciona al buen funcionamiento de la institución y a la salvaguarda de su patrimonio. Sin embargo, hace falta una información adecuada para comprobar si se satisfacen esas prioridades. Además, el control interno también sirve para evaluar el desarrollo correcto de las actividades de la empresa, así como la aceptación y cumplimiento adecuados de las normas y políticas que regulan sus actividades.

Con base en lo anterior, se pueden establecer los siguientes puntos como los objetivos fundamentales del control interno:

- Establecer la seguridad y protección de los activos de la empresa.
- Promover la confiabilidad, oportunidad y veracidad de los registros contables, así como de la emisión de la información financiera de la empresa.
- Incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa.
- Establecer y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos que regulan las actividades de la empresa.
- Implantar los métodos, técnicas y procedimientos que permitan desarrollar adecuadamente las actividades, tareas y funciones de la empresa.

2.3.8 Elementos del control interno

- **De autocontrol**

Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función.

- **De autorregulación**

Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permite el desarrollo e implementación del sistema de control interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.

- **De autogestión**

Es la capacidad institucional de la empresa, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos (Ministerio de Ciencias Colombia, s.f.).

2.3.9 Evaluación del control interno

La evaluación del control interno permite establecer el nivel de confianza que proporcionan los procesos y operaciones de control, así como la efectividad con la que el sistema de control interno sirve de apoyo para garantizar en forma razonable el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de rentabilidad, sobre la base de:

- Efectividad y eficiencia de sus operaciones.
- De generación de información financiera y contable y oportuna,
- El cumplimiento de las leyes y reglamentos, regulaciones y, en general, la normativa que le sea aplicable.

2.3.10 Limitaciones del control interno

Es importante recalcar que, aunque el control interno proporciona una seguridad razonable acerca del logro de los objetivos de la empresa, siempre existen algunas limitaciones. El control interno no puede evitar que se tomen malas decisiones, ni evitar que factores externos intervengan en la consecución de los objetivos; es decir, aunque la empresa adquiera un sistema de control interno eficiente pueden presentarse fallas.

Las limitaciones pueden ser el resultado de:

- Eventos externos que evaden el control de la organización.

- La capacidad de la administración de anular el control interno.
- Criterio profesional erróneo a la hora de tomar decisiones por estar sujeto a desviaciones.
- Fallos humanos.
- Capacidad de eludir los controles la administración o demás miembros de la empresa por intereses personales a conveniencia.

2.3.11 Riesgo

El riesgo se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. El riesgo de control es el causado por las limitaciones inherentes a cualquier sistema de contabilidad y de control interno. Es trascendental tener en cuenta que el riesgo de control será diferente para diferentes cuentas dependiendo de la eficacia de los controles relacionados con cada una (Rodríguez, 2014).

2.3.12 Procedimientos del control interno

Un procedimiento es un conjunto de instrucciones para completar una tarea o actividad específica. A veces, los procedimientos se documentan con gran detalle para garantizar que la tarea se complete de forma coherente y precisa. Los procedimientos son establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. El resultado final de un procedimiento es la finalización exitosa de la tarea de acuerdo con las instrucciones, para garantizar la exactitud de los datos financieros y contables, promover la responsabilidad y prevenir el fraude.

2.4 Ley de Control Interno

Disposiciones Generales

Artículo 1º. Contenido y ámbito de aplicación. Esta Ley establece los criterios mínimos que deberán observar la Contraloría General de la República y los entes u órganos sujetos a su fiscalización, en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.

Definiciones.

a) Administración activa: desde el punto de vista funcional, es la función decisoria, ejecutiva, resolutoria, directiva u operativa de la Administración. Desde el punto de vista orgánico es el conjunto de órganos y entes de la función administrativa, que deciden y ejecutan; incluyen al jerarca, como última instancia.

b) Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno: términos utilizados para delimitar la responsabilidad del jerarca o la del titular subordinado sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente.

c) Jerarca: superior jerárquico del órgano o del ente; ejerce la máxima autoridad dentro del órgano o ente, unipersonal o colegiado.

d) Titular subordinado: funcionario de la administración activa responsable de un proceso, con autoridad para ordenar y tomar decisiones.

e) Ambiente de control: conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.

f) Valoración del riesgo: identificación y análisis de los riesgos que enfrenta la institución, tanto de fuentes internas como externas relevantes para la consecución de los objetivos; deben ser realizados por el jerarca y los titulares subordinados, con el fin de determinar cómo se deben administrar dichos riesgos.

g) Actividades de control: políticas y procedimientos que permiten obtener la seguridad de que se llevan a cabo las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República, por los jefes y los titulares subordinados para la consecución de los objetivos del sistema de control interno.

Artículo 3º Facultad de promulgar normativa técnica sobre control interno. La Contraloría General de la República dictará la normativa técnica de control interno, necesaria para el funcionamiento efectivo del sistema de control interno de los entes y de los órganos sujetos a esta Ley. Dicha normativa será de acatamiento obligatorio y su incumplimiento será causal de responsabilidad administrativa. La normativa sobre control interno que otras instituciones emitan en el ejercicio de competencias de control o fiscalización legalmente atribuidas no deberá contraponerse a la dictada por la Contraloría General de la República y, en caso de duda, prevalecerá la del órgano contralor.

Artículo 4º Aplicabilidad a sujetos de derecho privado. Los sujetos de derecho privado que, por cualquier título, sean custodios o administradores de fondos públicos, deberán aplicar en su gestión los principios y las normas técnicas de control interno que al efecto emita la Contraloría General de la República de conformidad con el artículo tercero.

Aparte de las otras sanciones que el ordenamiento jurídico pueda establecer, los sujetos de derecho privado que custodien o administren, por cualquier título, fondos públicos o reciban beneficios patrimoniales de entes u órganos estatales, podrán ser sancionados, según lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, N° 7428, de 7 de setiembre de 1994, cuando incumplan lo estipulado en el párrafo anterior.

Artículo 5º Congreso Nacional de Gestión y Fiscalización de la Hacienda Pública. La Contraloría General de la República convocará, al menos una vez cada dos años, a un Congreso Nacional de Gestión y Fiscalización de la Hacienda Pública, con la participación de los auditores y sub auditores internos del Sector Público, y de los demás funcionarios o especialistas que se estime pertinente, con el objeto de estrechar relaciones, propiciar alianzas estratégicas, fomentar la interacción coordinada de competencias, establecer vínculos de cooperación, intercambiar experiencias, propiciar mejoras en los procesos de fiscalización y control, revisar procedimientos y normas de control interno, presentar propuestas que tiendan a mejorar o agilizar la gestión sustantiva en el Sector Público y discutir cualquier tema de interés relativo a los fines de esta Ley. El Ministerio de Hacienda transferirá los recursos que el órgano de fiscalización superior le solicite para realizar esta actividad.

Artículo 6º Confidencialidad de los denunciantes y estudios que originan la apertura de procedimientos administrativos. La Contraloría General de la República, la administración y las auditorías internas, guardarán confidencialidad respecto de la identidad de los ciudadanos que presenten denuncias ante sus oficinas. La

información, documentación y otras evidencias de las investigaciones que efectúan las auditorías internas, la administración y la Contraloría General, cuyos resultados puedan originar la apertura de un procedimiento administrativo, serán confidenciales durante la formulación del informe respectivo. Una vez notificado el informe correspondiente y hasta la resolución final del procedimiento administrativo, la información contenida en el expediente será calificada como información confidencial, excepto para las partes involucradas, las cuales tendrán libre acceso a todos los documentos y las pruebas que obren en el expediente administrativo.

Para todos los casos, la Asamblea Legislativa, en el ejercicio de las facultades contenidas en el inciso 23) del artículo 121 de la Constitución Política, podrá acceder a los informes, la documentación y las pruebas que obren en poder de las auditorías internas, la administración o la Contraloría General de la República (Asamblea Legislativa, 2002).

2.5 Sistema control interno Modelo COSO

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway fue conformado en 1985 con la finalidad de identificar los factores que originaban la presentación de información financiera falsa o fraudulenta y de emitir recomendaciones que garantizaran la máxima transparencia informativa en ese sentido.

Este marco de trabajo fue diseñado para abordar los riesgos de forma inteligente, con el fin de conservar la rentabilidad y el rendimiento de la empresa, así como para comprender la importancia tanto del cumplimiento de las normas gubernamentales como de las internas de la compañía.

COSO se dedica a desarrollar marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y la prevención del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión, además de reducir el riesgo de fraude en las organizaciones.

La misión de COSO es proporcionar liderazgo intelectual mediante el desarrollo de marcos generales y procedimientos orientados a mejorar el funcionamiento organizacional y a reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (Contadores CPA que forman parte de empresas de contabilidad que hacen auditorías externas de estados financieros).
- Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos (Auditores encargados de la evaluación de los sistemas de control interno en el interior de las organizaciones).

- Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que trabajan en empresas) (Equipo Auditool, 2014).

Según COSO, el control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos de la entidad.

2.5.1 COSO I

En septiembre de 1992, el Comité COSO emitió en los Estados Unidos el informe *Internal Control-Integrated Framework* (Marco Integrado de Control Interno, COSO I), orientado a establecer una definición común de control interno y a proveer una guía para la creación y el mejoramiento de la estructura de control interno de las entidades.

En 1992 se publicó la primera versión de COSO y, desde entonces, el documento se convirtió en referente para gestores de riesgos, juntas directivas y gerentes de organizaciones alrededor del mundo. Al brindar una visión de 360° de los riesgos que podrían afectar a la compañía, este marco permite establecer una línea de acción para implementar planes y gestionar adecuadamente los riesgos.

Este marco fue publicado para las empresas de los Estados Unidos; sin embargo, ha sido utilizado y aceptado a nivel mundial. Fue creado para facilitar a las empresas los

procesos de evaluación y mejoramiento continuo de sus sistemas de control interno. Además, ha sido incluido en políticas, reglas y regulaciones para que las empresas mejoren sus actividades de control en pos del logro de sus objetivos (González Martínez, 2015).

El propósito principal de COSO I es reducir los riesgos que enfrentan las empresas durante su operativa diaria. Por ende, de esta versión podemos destacar los siguientes objetivos:

- Definir un nuevo marco conceptual del control interno.
- Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.
- Mejorar la calidad de la información financiera, concentrándose en el manejo corporativo, las normas y el control interno.
- Facilitar un modelo con base en el cual las empresas y otras entidades puedan evaluar sus sistemas de control interno (COSO I, II y III, s.f.).

El COSO I aparece con el propósito de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, mediante un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno” (Elizarbe, s.f.).

De los cinco componentes de control interno que establece COSO, se deberán considerar los 17 principios que representan los conceptos fundamentales relacionados con los componentes para el establecimiento de un efectivo sistema de control interno. La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporcionan las bases para llevar a cabo el control interno en toda la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del control interno y las normas de conducta esperadas (Pirani, s.f.).

Este conjunto enmarca el tono de la organización, influye en la conciencia del riesgo de su personal y constituye la base de los demás componentes, proporcionando disciplina y estructura.

1. La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
2. El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del control interno.
3. La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.
5. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2015).

2. Evaluación de riesgos

Durante la evaluación, los riesgos se identifican y se analizan, de acuerdo con la probabilidad de impacto y frecuencia, para conocer sus posibles consecuencias en caso de

que se presenten. En este proceso, se analiza cada riesgo y se clasifica como alto (es muy factible que se presente), medio (factible) o bajo (muy poco factible).

Se analiza si cada impacto puede ser interno o externo y si es alto, medio o bajo para priorizarlos en ese orden. Esta evaluación sirve para empezar a trabajar en los riesgos más urgentes y plantear estrategias para mitigarlos o evitarlos.

Para evaluar los riesgos, se recomienda elaborar un mapa de calor, donde se clasifique el impacto y la probabilidad. Cada uno se identifica con un color diferente: riesgo alto (rojo)- riesgo medio - alto (naranja) - riesgo medio (amarillo) - riesgo bajo (verde) (Pirani, s.f.).

6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.
8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2015).

3. Actividades de control

Se refiere a las políticas y procedimientos que trazan las acciones adecuadas para gestionar los riesgos, tomar decisiones que favorezcan la operación y el logro de los objetivos. Todas las áreas de la compañía, sin excepción, son las responsables de ejecutar

las actividades de control, que lleven a una correcta toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos.

Estas actividades de control, según COSO, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Estas actividades deben minimizar los riesgos que dificultan el logro de los objetivos de la organización (Pirani, s.f.).

10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción (González Valerio y Guzmán Quesada, 2022).

4. Información y comunicación

Las empresas deben gestionar la información desde todas sus áreas y unificarla para tener convergencia y hablar un mismo idioma. La información es uno de los activos más importantes de la organización, por lo que debe protegerse y debe estar disponible para todas las áreas de la empresa, así se disminuyen errores a la hora de identificar, clasificar, evaluar y gestionar los riesgos. Por ello, los líderes de cada área deben velar por recoger información que permita analizar los riesgos e intercambiarla para tener una mirada general de la empresa. En la medida que se cumpla esto, habrá mejor control interno y se removerán obstáculos que amenacen el cumplimiento de los objetivos (Pirani, s.f.).

13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2015).

5. Supervisión

Un continuo monitoreo de la gestión de riesgos de la organización ayuda a que las estrategias para mitigarlos sean efectivas y se disminuyen errores que puedan afectar las metas. Además, sirve para comprobar la efectividad del control interno. Una adecuada gestión de riesgos se logra con supervisión y monitoreo continuo, así como con evaluaciones frecuentes (Pirani, s.f.).

16. La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.
17. La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado. (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., 2015).

Figura 2. COSO I.



Fuente: El auditor moderno (2017).

2.5.2 COSO II

En septiembre de 2004, el Comité COSO publicó el *Enterprise Risk Management-Integrated Framework* y sus aplicaciones técnicas asociadas (COSO-ERM o COSO II), en el cual se amplía el concepto de control interno y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye a COSO I, sino que lo incorpora como parte de él y permite a las compañías mejorar sus prácticas de control interno, decidiendo encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgos.

Adicionalmente, dado que COSO-ERM se encuentra completamente alineado con COSO I, las mejoras en la gestión de riesgos permiten optimizar un trabajo eficaz en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

Según indica la Asociación Española para la Calidad (2019), “COSO II amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos, implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores”.

Así, provee seguridad a todo tipo de organización para el cumplimiento de objetivos o proyectos sin el impacto de los riesgos. Como resultado, COSO II brinda una serie de beneficios, entre los cuales se encuentran los siguientes (González Martínez, 2015):

- Alinea la gestión de riesgos con la estrategia para analizarlos.
- Mejora las decisiones importantes de respuesta ante los riesgos o crisis.
- Reduce el número de eventos sorpresivos y, en consecuencia, de pérdidas operacionales.
- Identifica, agrupa y gestiona toda la diversidad de eventos perjudiciales para la empresa.
- Mejora la inversión y el presupuesto de una compañía, disminuyendo los impactos negativos.

Además, señalan que COSO II amplía la estructura a los siguientes ocho componentes:

- 1. Ambiente de control:** Hace referencia al entorno interno de una empresa y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos. Son los valores y filosofía de la organización, influye en la visión de los trabajadores ante los riesgos y las actividades de control de estos.
- 2. Establecimiento de objetivos:** Estratégicos, operativos, de información y de cumplimientos. Deben estar alineados con la visión y misión de la organización, teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto.

- 3. Identificación de eventos:** Deben identificarse los eventos que afectan los objetivos de la compañía, para que la empresa los pueda enfrentar y prevenir de la mejor forma posible.
- 4. Evaluación de riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos. Estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.
- 5. Respuesta a los riesgos:** Determinación de acciones frente a los riesgos. Luego de ser evaluado el riesgo, la gerencia debe identificar y evaluar posibles repuestas en relación con las necesidades de la organización.
- 6. Actividades de control:** Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo acciones contra los riesgos. Comprenden las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos.
- 7. Información y comunicación:** La primera es necesaria para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta ante ellos. Asimismo, debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas. Es eficaz en contenido y tiempo, para permitir a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades.
- 8. Supervisión:** Se monitorea que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los elementos del marco COSO funcionen adecuadamente para realizar el seguimiento de las actividades.

Figura 3. COSO II.



Fuente: El auditor moderno (2017).

2.5.3 COSO III

En mayo de 2013 el Comité COSO publicó la actualización del Marco Integrado de control interno (COSO III), cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos; y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones (González Martínez, 2015).

Con esta nueva actualización, se permite que la empresa tenga mayor cobertura de las áreas, además de detectar riesgos a tiempo, buscando la eficiencia y la eficacia en las

operaciones. Aunque cabe resaltar que no asegura la certeza del cumplimiento de los objetivos, sí contribuye a su consecución.

Según González Martínez (2013), algunos de los factores más importantes que surgieron con la actualización COSO III son:

- Variación de los modelos de negocio como consecuencia de la globalización.
- Mayor necesidad de información a nivel interno debido a los entornos cambiantes.
- Incremento del número y complejidad de las normativas aplicables al mundo empresarial a nivel internacional.
- Nuevas expectativas sobre la responsabilidad y competencias de los gestores de las organizaciones.
- Incremento de las expectativas de los grupos de interés (inversores, reguladores) en la prevención y detección del fraude.
- Aumento del uso de las nuevas tecnologías, y su desarrollo constante.
- Exigencias en la fiabilidad de la información reportada (González Martínez, 2015).

2.5.4 Objetivos de COSO III

La implementación de COSO III responsabiliza a la administración de toda empresa de garantizar el manejo adecuado del control interno y la gestión del riesgo, para una toma de decisiones con discernimiento. Entre los principales objetivos que se detallan en el marco de referencia COSO III, se destacan los siguientes:

- Aclarar los requerimientos del control interno.
- Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos.
- Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.
- Mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones (González Valerio y Guzmán Quesada, 2022).

Es importante destacar que la función de la dirección es trascendental en el cumplimiento de los objetivos de COSO III, ya que el control interno no puede evitar que un profesional aplique un criterio incompleto u opte por tomar decisiones inadecuadas. El control interno solo proporciona una garantía razonable sobre el alcance de los objetivos de la empresa.

2.5.5 Beneficios de COSO III

El modelo COSO III busca que el avance de los procesos se lleve a cabo de forma eficiente y eficaz para lograr el cumplimiento de los objetivos, con el fin de prevenir el uso irracional de los recursos y evitar pérdidas.

Se caracteriza por tener en cuenta los siguientes aspectos, que generan diferentes beneficios:

- Mayores expectativas del gobierno corporativo.
- Globalización de mercados y operaciones.
- Cambio continuo en mayor complejidad en los negocios.

- Mayor demanda y complejidad en leyes, reglas, regulaciones y estándares.
- Expectativas de competencias y responsabilidades.
- Uso y mayor nivel de confianza en tecnologías que evolucionan rápidamente.
- Expectativas relacionadas con prevenir, desalentar y detectar el fraude
(Barragán Zurincho, Bueno Barajas y Meléndez Navarro, 2016).

Sin embargo, es importante evidenciar que, a pesar de la variedad de beneficios que ofrece el modelo COSO III al aplicarlo en la empresa, su eficiencia dependerá de la ejecución de la dirección en función del control interno.

2.5.6 Estructura del Modelo de COSO III

El modelo COSO III está conformado por cinco componentes de control interno que actúan de manera integral; es decir, si uno de estos componentes se ve afectado por cualquier situación, las consecuencias pueden reflejarse en los otros cuatro. Asimismo, estos componentes consideran 17 principios que representan los conceptos fundamentales para el establecimiento de un sistema de control interno efectivo en las organizaciones.

Para una mayor comprensión de la composición del marco de referencia COSO III, se presentan a continuación los cinco componentes junto con sus 17 principios, los cuales son:

- **Ambiente de control**

En el ambiente de control se desarrollan todas las actividades organizacionales, donde la administración juega un papel importante, ya que este ambiente puede ser

influenciado por factores internos y externos, como el mercado, la normatividad, los valores, entre otros.

Mediante este componente, se puede crear una cultura de disciplina que apoye la evaluación del riesgo, con el fin de cumplir con los objetivos de la organización, aprovechando de manera eficiente los recursos, la información y los sistemas de comunicación.

Para lograr un entorno de control apropiado, deben tenerse en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división del trabajo, la asignación de responsabilidades, el estilo de gerencia y el compromiso. Asimismo, un entorno de control ineficaz puede tener consecuencias graves, tales como pérdidas financieras, pérdida de imagen o fracaso empresarial.

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión.

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad.

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad.

- **Evaluación de riesgo**

La evaluación de riesgos debe partir del hecho de que el riesgo es la probabilidad de que se presente un evento con consecuencias negativas para la empresa. Estos riesgos

tienen una consideración relevante; por lo tanto, se debe realizar un análisis que contemple aspectos como la probabilidad y el impacto, para determinar una base que permita administrarlos y mitigarlos.

En la búsqueda de identificar los riesgos vinculados al logro de los objetivos de la compañía, la empresa debe gestionar los riesgos en los que está inmersa, ya sean de origen externo o interno. Para prever, identificar y administrar estos riesgos, deben establecerse mecanismos que contribuyan a mitigarlos, dentro de un proceso dinámico y participativo, constituyendo así la base para la matriz de gestión de riesgos.

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

Principio 6: Especifica objetivos relevantes.

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos.

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude.

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes.

- **Actividades de control**

Las actividades de control se definen como las acciones instituidas mediante políticas y procedimientos, las cuales ayudan a mitigar los riesgos y su impacto en la empresa.

Estas actividades deben ejecutarse en niveles horizontal y vertical de la compañía, ya que son acciones preventivas y de detección que constituyen una parte importante del sistema de control interno. Ayudan a minimizar los riesgos que dificultan el alcance de los

objetivos organizacionales. Es necesario aclarar que un exceso de controles puede ocasionar que los riesgos pasen desapercibidos, aumentando su impacto.

Por ello, las actividades de control deben enfocarse en prevenir riesgos innecesarios, minimizar su impacto y restablecer el sistema en el menor tiempo posible. Cada control implementado debe corresponder al riesgo que busca prevenir, considerando que demasiados controles pueden ser tan peligrosos como asumir riesgos excesivos.

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos.

Principio 13: Usa información relevante.

- **Información y comunicación**

Es fundamental el intercambio de información para gestionar y controlar las actividades de la empresa. Este componente se refiere a cómo las áreas de la organización intercambian información entre sí.

Debe aclararse la importancia de la información dentro de la compañía, no solo para cumplir con las responsabilidades del control interno en función de los objetivos, sino también para aportar valor en la toma de decisiones. La información no debe limitarse al cumplimiento normativo o de procesos organizacionales, sino que debe ser un recurso estratégico en la gestión empresarial.

Un sistema de información comprende un conjunto de actividades que involucra personal, procesos, datos y tecnología. Este sistema permite a la organización obtener, generar, usar y comunicar información relevante para mantener la responsabilidad, medir el desempeño y revisar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos.

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes:

Principio 14: Comunica internamente.

Principio 15: Comunica externamente.

- **Actividades de supervisión**

Con base en el mejoramiento continuo, que es uno de los objetivos de un sistema de control interno, se considera necesaria la supervisión de los procesos para que este sistema sea flexible y pueda reaccionar a los cambios que puedan surgir.

Mediante las actividades de monitoreo, se debe evaluar si la aplicación de los componentes responde a las necesidades de la compañía. De ahí la importancia de vigilar y medir la estructura del control interno.

Es fundamental establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada, que pueda afectar el sistema de control interno, sea informada oportunamente para tomar decisiones adecuadas. Los sistemas de control interno cambian constantemente, ya que procedimientos que en algún momento fueron eficaces pueden perder su efectividad debido a distintos factores, como la incorporación de nuevos empleados o restricciones de recursos.

Los principios que se abordan en este componente son los siguientes

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes.

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.

Este modelo de control interno es de fácil implementación para las empresas, independientemente de su tamaño o actividad económica. Sus cinco componentes están integrados a los procesos, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales y aporta mayores beneficios a las compañías (González Valerio y Guzmán Quesada, 2022).

Figura 4. COSO III.



Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México (2018).

2.5.7 Tabla *comparativo COSO I, II y III*

Figura 5. Tabla comparativo COSO I, II y III.

	COSO I	COSO II	COSO III
OBJETIVO	Ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas	Diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos.	Aclarar los requerimientos del control interno; actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos.
COMPONENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control • Evaluación de riesgo • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión y monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno. • Establecimiento de objetivos. • Identificación de acontecimientos. • Evaluación de riesgos. • Respuesta a los riesgos. • Actividades de control. • Información y comunicación. • Supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno. • Evaluación de riesgos. • Actividades de control. • Información y comunicación. • Supervisión
PRINCIPIOS	-----	-----	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos • Ejerce responsabilidad de supervisión • Establece estructura, autoridad, y responsabilidad • Demuestra compromiso para la competencia • Hace cumplir con la responsabilidad • Especifica objetivos relevantes • Identifica y analiza los riesgos • Evalúa el riesgo de fraude • Identifica y analiza cambios importantes • Selecciona y desarrolla actividades de control • Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología • Se implementa a través de políticas y procedimientos • Usa Información Relevante • Comunica internamente • Comunica externamente • Conduce evaluaciones continuas y/o independientes • Evalúa y comunica deficiencias
APRECIACION	Este coso nos da un marco conceptual de control interno para mejorar las definiciones y conocimientos comunes del control interno, mejorando la calidad de la información y así unificando criterios y facilitando la evaluación de una empresa.	en este coso se llega a ampliar la visión del riesgo a ciertos eventos negativos o positivos y así localizando amenazas y oportunidades para tener una tolerancia de riesgo y un manejo adecuado a ciertos eventos.	este coso en la ampliación del 2014 permitió corregir aspectos del marco original, no limitando la confianza de la información financiera sino que debería darse cuenta de la capacidad de información.

Fuente: Studocu, Universidad Peruana los Andes, (2021/2022)

2.6 Administración general

La administración surge desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. Su aparición constituye un acontecimiento de gran importancia en la historia social. En pocos casos, si es que los hay, una institución básicamente nueva o un grupo dirigente han surgido con tanta rapidez como lo ha hecho la administración desde principios del siglo.

Para entender la administración, es necesario conocer la perspectiva histórica de su disciplina, los hechos relacionados con situaciones similares en el pasado y vincularlos con

experiencias y conocimientos actuales. De ahí la importancia de comprender el origen, desarrollo y evolución de la administración.

La administración, como órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos y de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu trascendental de la era moderna. Su carácter indispensable explica su rápido crecimiento una vez creada.

El ser humano, por su naturaleza social, tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, desde las tribus nómadas en la época prehispánica, donde se organizaban para recolectar frutos y cazar animales, hasta la creación de pequeñas comunidades tras el descubrimiento de la agricultura.

Administración General es el nombre genérico de esta asignatura, que se define como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, la salud, etc., del elemento humano, para el bien de la organización, de él mismo y del país en general” (Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007).

En la actualidad, resulta imprescindible estudiar la administración, desde el ámbito doméstico hasta los distintos niveles de formación escolar, como ya lo aconsejaba Fayol. Todos los organismos sociales buscan la eficacia del esfuerzo humano en la gestión de recursos para alcanzar sus objetivos institucionales (Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007).

2.6.1 Conceptos de administración

La administración ha sido definida de diversas maneras por distintos autores, quienes han destacado aspectos fundamentales de esta disciplina. A continuación, se presentan algunas de las definiciones más representativas:

En primer lugar, F. Tannenbaum (1950) señala que:

La Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguiente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Por su parte, E.F.L. Brech (1945) resalta el carácter social de la administración, al definirla como: “un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

En una perspectiva más estructurada, George R. Terry (1973) describe la administración como un conjunto de etapas que permiten alcanzar los objetivos organizacionales “La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”.

Asimismo, Agustín Reyes Ponce (2004) enfatiza el carácter normativo y técnico de la administración, afirmando que: “La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. Este autor añade que la administración es la técnica de la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Finalmente, José Antonio Fernández Arena (2007) considera la administración como una ciencia social que persigue objetivos institucionales, al expresar que “La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

2.6.2 Importancia de la administración

La importancia de la administración radica en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Contribuye a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Además, permite adaptarse a las condiciones cambiantes y fomenta la previsión y la creatividad.

El mejoramiento constante es su consigna principal, ya que siempre busca implementar métodos más eficaces. Por ello, esta disciplina desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos, sean estos la construcción de una edificación, la generación de riqueza o, simplemente, la organización de la sociedad (Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007).

2.6.3 Tipos de administración

La administración puede dividirse de la siguiente manera:

- **Pública:** Se encarga de la gestión de las instituciones del Estado.
- **Privada:** Se dedica a la administración de entidades privadas que no dependen del Gobierno (Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007)
- **Mixta:** Se enfoca en la gestión de instituciones privadas que reciben apoyo del Estado o de organismos autónomos donde el Gobierno tiene cierta injerencia

2.6.4 Características de la administración

- **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia.
- **Especificidad:** La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico; es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Unidad temporal:** La administración consta de etapas, fases y elementos que, en teoría, se desarrollarían de manera individual y sucesiva. Sin embargo, por lo general, estos se presentan de manera simultánea, es decir que, mientras el

administrador está planificando, también se encarga de dirigir, de organizar y de controlar.

- **Unidad jerárquica:** Debido a la reciprocidad entre etapas, fases y elementos, que se debe fomentar en el quehacer administrativo para conseguir una perfecta coordinación, es necesario evitar contradicciones de autoridad (Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia, 2007).

Esta característica administrativa indica que la estructura organizacional debe contar con niveles de autoridad, de tareas y de responsabilidad escalonada, siendo la parte alta la máxima autoridad y la parte baja, el conjunto de colaboradores que solo deben cumplir con su labor sin ejercer autoridad sobre otros empleados (Reyes A, 2004).

2.6.5 *Proceso administrativo*

Según Moratto (2007), “es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”. Asimismo, de acuerdo con Maikari95 (2012), “la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar”.

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

a) Planeación: Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (planeación estrategia, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto).

b) Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación,

Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.

c) Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.

d) Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación. (Flores Orozco, 2015).

2.6.5.1 Planeación

García (2012) expresa lo siguiente:

Planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

Aunado a ello, Gómez Cejas (1994) añade que “la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

Hampton (2011), por su parte, indica que “es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como situarla o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización” y Goldstein (2011) menciona que “la planeación es el proceso por el cual la dirección (CEO) o staff directo de

una organización prevé el futuro y desarrolla los procedimientos de las operaciones necesarias para alcanzarlo (el futuro)”. Por último, Terry (2011) indica que:

Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para alcanzar los resultados. También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.

2.6.5.1.1 Principios de la planeación

Según Rodríguez (2011), citado por Flores Orozco (2015), los principios son estos:

- **Principio de la precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.
- **Principio de la flexibilidad:** Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.
- **Principio de la unidad:** Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

2.6.5.1.2 Análisis FODA

Según Koontz (2008), es una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que utiliza la matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es de uso corriente para facilitar su memorización. Los **elementos internos** son las fuerzas generadas y propias de las empresas, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan debido al avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los **elementos externos** son la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas.

Evaluación interna: Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

Evaluación externa (del entorno): Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica (Flores Orozco, 2015).

2.6.5.2 Organización

De acuerdo con García (2012), organización se define como:

Acción y efecto de organizar u organizarse, es la manera como están estructurados los diferente órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Asimismo, Ponce (2011) añade que “es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Flores Orozco, 2015).

2.6.5.2.1 Etapas de la organización

Rodríguez (2011) indica que se entiende por “etapas la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa”.

De acuerdo con Flores Orozco (2015), son las siguientes:

- a) División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- b) Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- c) Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

2.6.5.3 Dirección

Según Koontz (2011), dirigir implica “influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales, incluyendo el liderazgo y la comunicación”.

Por su parte, Fayol (2011) define esta función como “el arte de manejar a las personas, hacer funcionar el cuerpo social constituido, conocer los recursos de la empresa e inspeccionar periódicamente al cuerpo social”.

Asimismo, Hampton (2011) destaca que dirigir consiste en “llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación”. (Flores Orozco, 2015).

2.6.5.3.1 Componentes de la dirección

a) Integración: Consiste en conservar, desarrollar las capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y

política salarial, para después enlazarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí.

b) Liderazgo: Capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización.

c) Motivación: Fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

d) Comunicación: Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.

e) Supervisión de resultados: Es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la dirección ejecutada.

f) Toma decisiones: Son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante diversas situaciones, también podemos decir que es la elección oportuna entre dos o más alternativas (Flores Orozco, 2015).

2.6.5.4 Control

Según McHugh (2012), el control es una “función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo”.

De manera complementaria, Ponce (2012) define el control como el “establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes”.

En este sentido, el control se convierte en un elemento vital para el sistema administrativo, ya que permite que la empresa se mantenga regulada dentro de los términos deseados, logrando esto a través de la planeación (Flores Orozco, 2015)

2.6.5.4.1 Elementos del control:

- **Establecimiento DE ESTÁNDARES:** Representan el estado de ejecución deseado, de hecho, nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- **Medición DE RESULTADOS:** Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- **Corrección:** La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- **Retroalimentación:** Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- **Control:** Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia (Flores Orozco, 2015).

2.6.5.4.2 Principios de control:

Podemos decir que debe haber un balance entre el control y la delegación:

- a) **De los objetivos:** El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.

b) De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.

c) De las desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.

d) Contabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.

e) De la excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

f) De la función controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

El control tiene como objetivo verificar que todos los procedimientos funcionen de acuerdo con la planeación establecida y así la empresa logrará mantener la seguridad de que los procesos internos estén ejerciéndose de manera eficiente y eficaz (Flores Orozco, 2015).

2.6.6 Eficiencia

La eficiencia es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”; mientras que la eficacia es la “capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos”. Esta última en administración es cuando se alcanza un objetivo con la menor cantidad de recursos disponibles o el conseguir varios objetivos usando la misma cantidad de recursos.

Para mejorar este indicador, se pueden revisar e introducir cambios en los procesos de producción, organización, horarios, maquinaria, logística, embalaje, capacitación del personal, etc. (UNIR México, 2023).

2.6.7 Eficacia

Esta se define como “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Como una variación del concepto original, el concepto de eficacia en administración se considera como la actuación necesaria para lograr los objetivos propuestos en tiempo y forma. Esta representa una medida de resultados, pero no toma en consideración el tiempo invertido o los recursos empleados.

La eficacia puede estar presente en distintos ámbitos, como las ventas realizadas, los productos creados, los recursos generados o los servicios ofertados en un lapso determinado. Para las empresas es trascendental conocer cuál es su porcentaje de eficacia (UNIR México, 2023).

2.6.8 Diferencia entre eficacia y eficiencia

Ambas nociones son fundamentales dentro de las organizaciones, ya que se emplean para evaluar su producción, rentabilidad y funcionamiento. La principal diferencia entre estos dos criterios de valoración es que la eficacia está centrada en asegurar la consecución de ciertos fines, mientras que la eficiencia busca mejorar los medios para lograr esos fines de mejor manera. Para que haya eficiencia, debe haber eficacia, pero no es necesario que exista eficiencia para ser eficaz (UNIR México, 2023).

2.7 Programas de capacitación

Un programa de capacitación es un conjunto de contenidos y materiales que se desarrollan con el fin de mejorar habilidades y conocimientos, en busca de un objetivo común.

2.7.1 Capacitación

La capacitación es un conjunto de actividades didácticas o de enseñanza y mejoramiento de las capacidades de trabajo que se ofrecen a los trabajadores de una

organización o empresa, que tienen como objetivo expandir conocimientos, habilidades o aptitudes dentro de una organización.

Según Aguilar (2004), es “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, lo cual está orientada a innovar en los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del empleado”. Asimismo, para Chiavenato (2011), se define como “La capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan sus habilidades y competencias en función de los objetivos definidos por la empresa”.

2.7.2 Propósito de las capacitaciones

Actualmente, se vive en un mundo muy acelerado, que obliga a las compañías a ir innovando, con el fin de ser competitivas en el mercado, lo cual obliga a dichas empresas a mantener a su personal actualizado y capacitado para lograr un control interno adecuado y así mejorar sus procesos internos de manera eficaz y eficientemente.

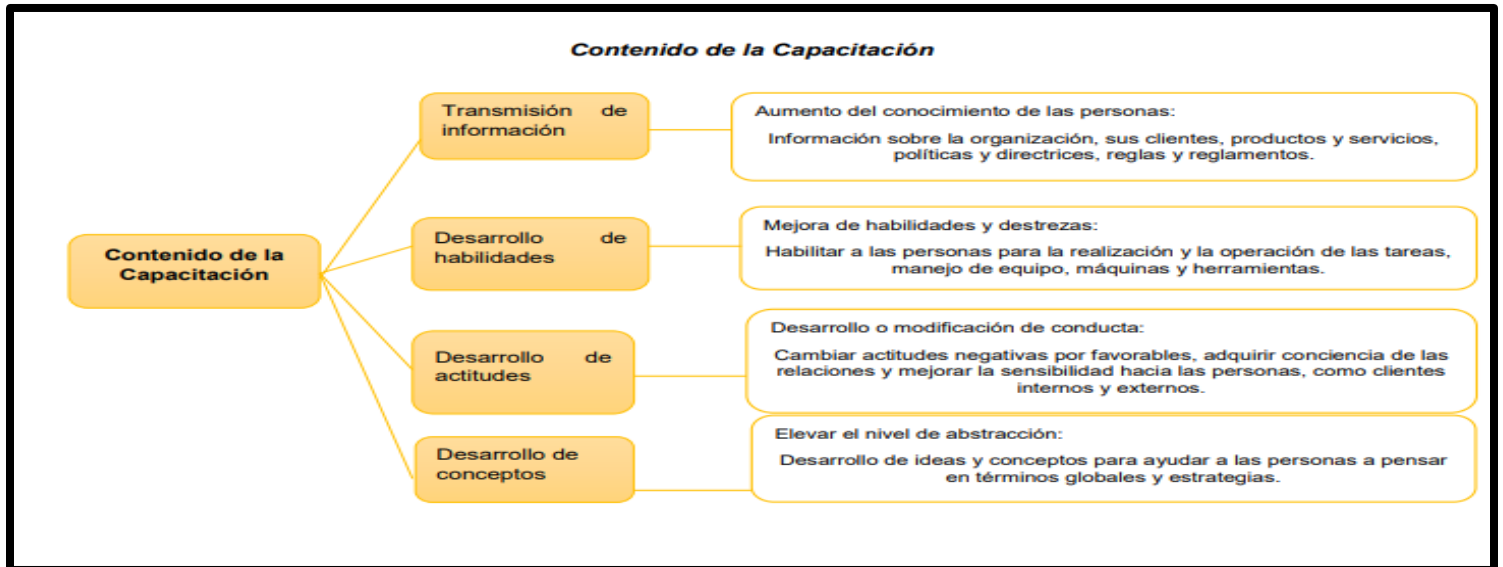
Para Aguilar (2004), promover el conocimiento es uno de los medios eficaces para transformar, actualizar y mantener la cultura de trabajo y productividad dentro de las organizaciones, y a la vez se establece como una de las responsabilidades esenciales de la empresa.

Se puede afirmar que el recurso humano es un factor clave dentro de una organización, ya que es el único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno, el mundo de hoy en día exige colaboradores capaces de resolver problemas, situaciones y de afrontar cualquier tipo de situación moderna.

Chiavenato (2011) indica que la capacitación busca facilitar los medios que permitan la enseñanza, lo cual surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo.

2.7.3 Contenido de la capacitación

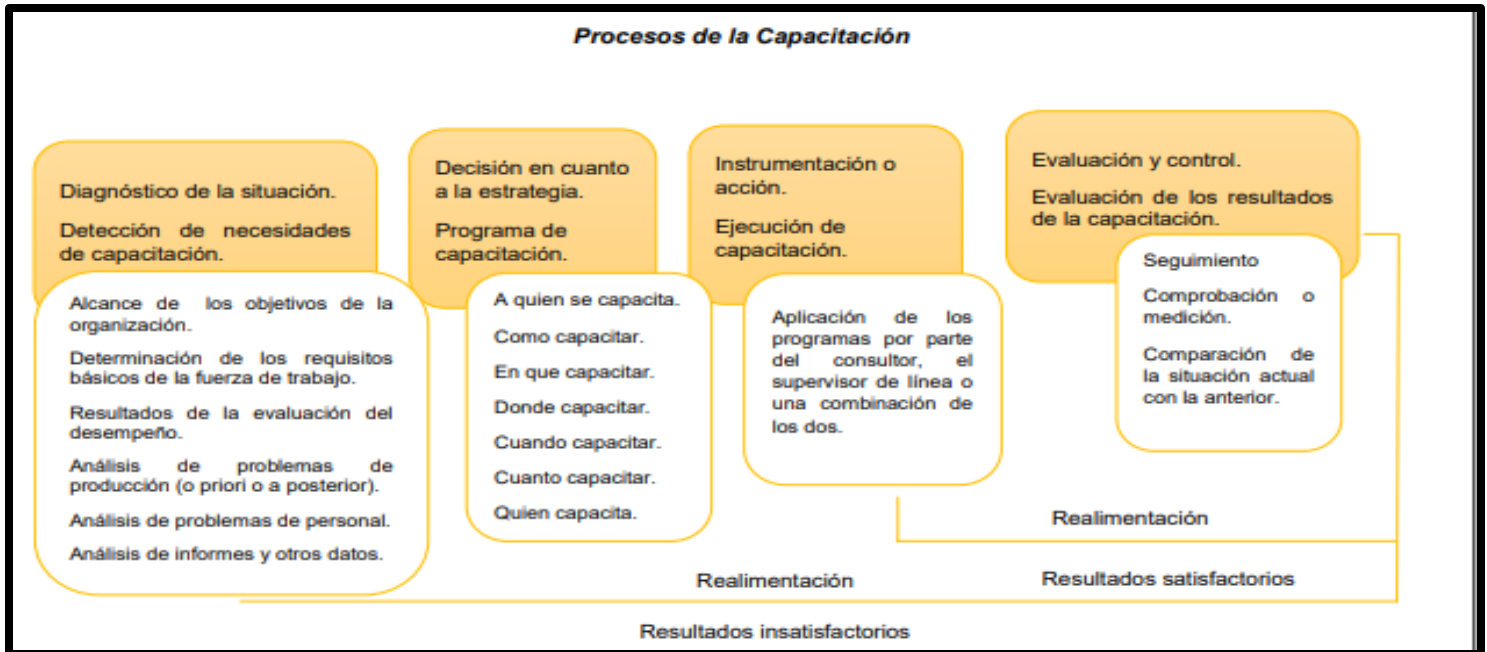
Figura 6. Contenido de la capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2011), p.325.

2.7.4 Proceso de capacitación

Figura 7. Procesos de capacitación.



Fuente: Chiavenato, I. (2011), p.325.

2.7.5 Beneficios de la capacitación

Para Werther y Keith (2008), la capacitación es un medio competente para alcanzar el progreso de las empresas, asimismo, consigue traer múltiples beneficios para la empresa y el trabajador:

2.7.5.1 Beneficios de la capacitación hacia las organizaciones

- Incrementa la rentabilidad
- Un buen clima laboral entre jefes y subordinados
- Aumenta la producción y la calidad del trabajo
- Promueve a que el personal se sienta identificado con la empresa.
- Ayuda a que el trabajador tenga conocimiento de su puesto de trabajo y de la organización en todos los niveles.

2.7.5.2 Beneficios para el individuo que repercuten en la organización

- a. Contribuye a la toma de decisiones y la solución de problemas.
- b. Incrementa en nivel de satisfacción con el puesto.
- c. Permite el logro de las metas individuales.
- d. Contribuye que el personal se sienta preparado para manejar conflictos y tensiones.
- e. Forja líderes y mejor las aptitudes comunicativas (Indriago, Negron y Peña, 2010).

2.7.5.3 Beneficio en las relaciones humanas

- a. Mejora el clima laboral en la empresa.
- b. Hace realizables las políticas de la organización.
- c. Ayuda en la orientación de nuevos trabajadores.
- d. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- e. Fomenta a que el personal se sienta preparado para asumir riesgos y a la solución de problemas (Indriago, Negron y Peña, 2010).

2.7.6 Objetivos de la capacitación

Para Chiavenato (2011), deben definirse los siguientes objetivos:

- a. Preparar al personal para que labore de una manera eficaz sus responsabilidades laborales en la organización.
- b. Brindar oportunidades para el continuo desarrollo personal y laboral en sus puestos actuales, asimismo en funciones más complejas.
- c. Modificar la actitud de las personas, para desarrollar un clima más agradable o para aumentarles la motivación (Indriago, Negron y Peña, 2010).

2.7.7 Tipos de capacitación

Valencia (2007) considera de importancia los siguientes tipos de capacitación:

1. Capacitación para el trabajo: se comunica al trabajador que va a ejercer una nueva función por personal nuevo y/o reubicación dentro de la misma empresa.

2. Capacitación de preingreso: se ejecuta con fines de selección, por lo que se orienta en brindar al nuevo personal conocimientos precisos y desarrollar sus habilidades, destrezas que necesita para desempeñar las funciones de su puesto.

a. Inducción: radica en un conjunto de actividades para comunicar al trabajador sobre los planes, objetivos y políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.

b. Capacitación promocional: este tipo de capacitación da la oportunidad al trabajador de conseguir puestos de trabajo de mayor nivel de autoridad, remuneración y responsabilidad.

3. Capacitación en el trabajo: la conforman diferentes actividades que están encaminadas a desarrollar habilidades y corregir actitudes del personal respecto a las tareas que realizan.

a. Adiestramiento: consiste en una tarea destinada al progreso de las habilidades y destrezas del trabajador con la intención de aumentar la eficiencia en su puesto de trabajo.

b. Capacitación específica y humana: es un proceso didáctico, mediante el cual las personas logran conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.

4. Desarrollo: abarca la formación integral del individuo y lo que puede hacer la empresa para apoyar a esta formación.

- a. Educación formal para adultos: la organización realiza una serie de actividades para apoyar a sus colaboradores a su desarrollo personal y/o laboral.
- b. Integración de la personalidad: la empresa organiza eventos, lo cual busca desarrollar y corregir actitudes del colaborador, hacia sí mismos y hacia su entorno de trabajo.
- c. Actividades recreativas y culturales: la organización realiza actividades de esparcimiento para los trabajadores y su familia con el propósito que cada uno de ellos se integren al grupo de trabajo, formando un vínculo de amistad entre colaboradores, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística. (pp. 254-255)

2.7.8 Inducción laboral

A menudo, se utiliza el término “inducción” en un contexto social o profesional, para hacer referencia a un proceso formativo o de preparación, previo al desempeño del trabajo. Se llama “procesos de inducción” o “etapas de inducción” a los períodos de prueba en los que se introduce o explica al nuevo trabajador o al nuevo estudiante lo que se espera de él.

El proceso de inducción por lo general se lleva a cabo los primeros días de una nueva incorporación. En ella se incluye presentaciones al equipo, explicación amplia de la empresa y de las funciones de su cargo y capacitaciones con herramientas clave que deba de usar. Para que sea un proceso mucho más simplificado se recomienda siempre contar con una plantilla que se pueda seguir cada vez que comience un nuevo empleado (Nivelat, 2022).

2.7.9 Beneficios de una capacitación de inducción

Las inducciones laborales son mutuamente beneficiosas tanto para la empresa como para el nuevo colaborador.

- Una inducción efectiva ahorra tiempo y recursos en el mediano y largo plazo ya que fomenta la estabilidad en el cargo.
- Permite mostrar las ventajas de la empresa y dar a conocer los beneficios laborales.
- Si la capacitación de onboarding es completa, el colaborador podrá ser más eficiente en su trabajo. Armado con el conocimiento necesario podrá contribuir rápidamente a la organización.
- Fomenta las relaciones interpersonales con el resto del equipo de trabajo.
- Al sentirse bienvenido y apoyado se aumenta la confianza del nuevo integrante lo que ayuda a mantener una cultura empresarial positiva.
- Ahorrará tiempo y recursos, ya que es menos probable que tenga que comenzar el proceso de contratación nuevamente (Nivelat, 2022).

2.7.10 Importancia de la inducción

Con la inducción, se obtienen muchos beneficios, además de lo mencionado en el apartado anterior, se incluyen:

- Mejora el rendimiento de los trabajadores.
- Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores.
- Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación (RSM Perú, 2022).

2.7.11 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es la herramienta, la técnica y el procedimiento que permite a las empresas optimizar su gestión de capital humano al analizar las fortalezas y debilidades de los empleados y medirlas de cara a la consecución de objetivos (Smowltech, 2022).

2.7.12 Tipos de evaluaciones de desempeño

- Autoevaluación.
- Entre compañeros.
- Por parte de un supervisor.
- Por parte del trabajador.
- Por parte del cliente.
- Por grados.
- Automatizada (Smowltech, 2022).

2.7.13 Aplicación de evaluación de desempeño

Presencial: Consiste en generar un ambiente privado de conversación, donde el evaluador entrega al evaluado los resultados y discuten sobre ellos. Acordando, de este modo, acciones conjuntas para mejorar.

Anónimo: Puede ser en formato digital o en papel, pero en este instrumento no se indica el nombre de la persona que evalúa.

Grupal: Son grupos de personas que evalúan a una en común. Esta evaluación puede ser anónima, pero no es obligatorio (Orellana Nirian, 2020).

2.7.14 Clima organizacional

El clima organizacional es el conjunto de sensaciones e impresiones de los trabajadores sobre el ambiente que hay en la empresa. Aunque suele pensarse que los horarios y los salarios definen el bienestar de los trabajadores, la realidad es que los aspectos emocionales juegan un papel no menos relevante.

El clima organizacional tiene una influencia notable en el desempeño de la plantilla y en variables tan sensibles para el funcionamiento de la empresa como la capacidad de retención del talento o la imagen de marca empleadora. Recursos Humanos no puede descuidar esta cuestión y herramientas como un software de encuestas de clima laboral ayudan a conseguir una gestión más eficiente (Bizneo, s.f.).

2.7.15 Relaciones humanas

Se denomina función de recurso humano al órgano de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella; decisiones y acciones éstas que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales (Wikipedia, 2022).

Así, los recursos humanos hacen referencia a todo el conjunto de empleados, trabajadores, que posea una vinculación laboral con una organización, economía, o sector en concreto. En cuanto a la administración de empresas, el término hace referencia a toda esa gestión que involucra a los procesos que se realizan con los empleados, desde antes de la contratación, hasta su último día en la organización.

Si bien es cierto que todas estas tareas forman parte de los deberes del departamento de recursos humanos, parte de ellas también son en parte delegadas a los responsables o

managers de la organización. Atendiendo a uno de los análisis más completos que se pueden encontrar, la de Barney y Clark (2007), los recursos humanos hacen referencia al conocimiento, experiencias, habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, incluyendo en esta definición las emociones que implica esta relación.

2.7.16 Funciones del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos se ha convertido en una parte fundamental de la empresa. Así, el objetivo principal del departamento de recursos humanos es la de gestionar y administrar el talento disponible, con vistas a conseguir los objetivos propuestos. Y es que, para tener éxito, se hace necesario velar porque el empleado tenga una buena experiencia dentro de nuestra empresa (Martín, 2024).

- **Administración y gestión del personal**

La parte que, sin duda, más “papeleo” genera dentro de la empresa. Con la gestión y administración del personal nos referimos a todas aquellas tareas relacionadas con nóminas, importaciones a nóminas, datos de empleados, ausencias, vacaciones, fichajes para el control horario, documentos y firmas digitales, gestión de turnos, partes de trabajo, y otros.

- **Medición del clima laboral de la organización**

Favorecer un ambiente laboral favorable y cómodo para los miembros de la organización es una de las funciones de los profesionales de recursos humanos. De esta manera, conseguiremos fidelizar, motivar y atraer el talento disponible en nuestra organización, lo cual será fundamental para conseguir los objetivos de la organización.

- **Comunicación para empoderar la fuerza laboral**

El personal de recursos humanos debe contar con herramientas para generar una buena comunicación con los empleados. Las habilidades referentes a la escucha de estos profesionales, necesarias para relacionarse de forma amigable y empoderar a los empleados, deben apoyarse en la tecnología necesaria para construir equipos distribuidos.

Empleados y responsables necesitan ya contar con herramientas que les permita desarrollar una comunicación bidireccional basados en la confianza y en la personalización.

- **Función de reclutamiento y selección de personal**

Una de las funciones más importantes de Recursos Humanos es la posibilidad de incorporar talento nuevo a la organización. Nos referimos, en este caso, al reclutamiento externo.

Con respecto al reclutamiento del personal nos referimos a todas las tareas que permiten poner en contacto a aquellas personas que buscan trabajo, o pueden estar interesado en hacerlo, con aquellas empresas con necesidades específicas de cubrir puestos de trabajo. Así, estas tareas incluyen la definición de puestos, con sus responsabilidades y habilidades correspondientes, además de los riesgos y problemáticas concretas del puesto.

- **Desarrollo del personal**

El desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera y planes formativos basados en las necesidades específicas de la compañía.

Adquirir la experiencia necesaria para progresar o mejorar en el puesto de trabajo.

Para eso es necesario hacer una evaluación del desempeño y objetivos para fijar problemas concretos que han surgido, conocer el grado de motivación y analizar el desempeño de los trabajadores durante un período de tiempo determinado.

- **Formación y capacitación del personal**

Comprender el valor de invertir en la educación y formación profesional de nuestros empleados, es uno de los objetivos de los departamentos de recursos humanos. Todavía es largo camino el que hay que recorrer, sin embargo, cada vez se van las organizaciones se van dando cuenta de la importancia de apoyar el desarrollo de habilidades.

Son varias las situaciones en las que se hace necesario apostar por la formación:

- Procesos de onboarding
- Reciclaje de conocimiento para cerrar la brecha entre la fuerza laboral actual y la del futuro.
- Actualización de habilidades y conocimientos necesarios para promocionar y ascender en su puesto de trabajo.

- **Análisis del puesto de trabajo**

Una de las funciones de los responsables de recursos humanos es realizar un análisis profundo del puesto de trabajo concreto. Se trata de una tarea que necesita de un estudio pormenorizado de las funciones a desempeñar, y las capacitaciones necesarias para desarrollarlas, entre otras cuestiones.

Después de hacer este análisis, se necesita hacer un seguimiento a través de diferentes evaluaciones del desempeño y encuestas, que permitan analizar las habilidades y cualidades del trabajador y compararlo así con los requisitos requeridos para el puesto de trabajo.

- **Retribución y compensación**

Contar con una buena descripción de los puestos de trabajo, nos permitirá realizar un análisis retributivo más ajustado de nuestra plantilla. Una de las funciones que más pueden repercutir en una Experiencia del Empleado positiva.

El objetivo es fijar unas bandas salariales más justas, y establecer, en base a las diferentes categorías profesionales de los miembros de la organización, los distintos rangos salariales. Así, dependiendo de los puestos, el nivel de responsabilidad, las competencias requeridas, las funciones a desempeñar, riesgos, etc., se podrán fijar unas bandas salariales menos desiguales.

- **Prevención de riesgos laborales**

La implementación de medidas de prevención, de protección, y de preservación de la salud de las personas que trabajan en la empresa, se ha convertido en un punto muy relevante después de la crisis sanitaria.

Cumplir con la normativa en prevención de riesgos laborales se ha vuelto fundamental durante la crisis del coronavirus. Los responsables de prevención de riesgos laborales tuvieron que doblar esfuerzos con el fin de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales derivadas del puesto de trabajo. Esfuerzos que seguirán presentes tiempo después. (Martín, 2024)

2.7.17 Importancia de los recursos humanos

La importancia de los recursos humanos en realidad es simple de entender, aunque tan complejo de aplicar que muchas organizaciones aún no le han dado la relevancia que en realidad poseen. En ese sentido, podemos señalar 5 elementos indispensables que hacen de recursos humanos y de los profesionales del sector un área fundamental:

- Sin las personas una organización no puede funcionar.
- Llevar a cabo prácticas diarias sin las cuales el negocio no podría continuar.
- Evaluar las posibilidades de que se puedan conseguir los objetivos propuestos y los éxitos de la organización.
- Conseguir los mejores para cada puesto de trabajo.
- Conocer el contexto legislativo de la mayoría de los países (Martín, 2024).

2.7.18 Tipos de relaciones humanas

Recursos humanos es una tarea compleja que requiere que varias tareas sean realizadas al mismo tiempo. Aquí podemos hablar de nóminas y compensaciones económicas, selección, formación y desarrollo, *onboarding*, gestionar planes de carrera, o la administración del personal y el tiempo de trabajo de nuestros empleados (Martín, 2024). Por esta razón, existen profesionales más especializados en cada una de esas áreas. Algunos de ellos son:

- Reclutamiento y selección
- Compensación y beneficios
- Formación y desarrollo
- Comunicación interna
- Responsables, managers y directores.
- Salud y seguridad
- *Performance manager*

2.8 Manuales y procedimientos

Los manuales y procedimientos son de suma importancia para el control interno, ya que dictan los pasos que guiarán la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos internos y operativos de la compañía.

2.8.1 *Manual de control interno*

Un manual de control interno es un instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organizaciones y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución (Sánchez Olaya, 2013).

Por otro lado “Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación (Palma, 2010, p.78).”

Según Álvarez Torres (2006):

Los manuales constituyen uno de los instrumentos más potentes para transmitir las experiencias, los conocimientos, la tecnología acumulada hasta ese instante de un tema; siendo los manuales los cimientos de una organización, tenerlos facilitan y soportan su crecimiento y no tenerlo la limitan. Los manuales a ser uno de los instrumentos administrativos permiten a las organizaciones normalizar sus operaciones siendo esto la plataforma que sustente su desarrollo y crecimiento dándole así seguridad y estabilidad a la compañía.

Por lo anterior, se puede decir que un manual de procedimientos es una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para toda organización, guía que contiene información ordenada y sistemática en la cual se establecen los objetivos, normas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

2.8.1.1 Importancia de un manual de control interno

Gómez (2012) indica que la existencia de un manual que describa paso a paso de qué manera se deben cumplir las actividades dentro de la organización es de suma importancia, con el fin de cumplir los objetivos que la organización quiera cumplir en cada una de sus áreas, políticas, estrategias, normas de trabajo operativas y administrativas.

Los manuales constituyen un documento básico para el logro de las metas y de los objetivos institucionales y empresariales, como herramienta administrativa útil, indispensable, ordenada y eficiente para el desempeño de las actividades; corrigiendo errores en cada proceso y simplificando su operación con calidad.

2.8.1.2 Objetivos de un manual de control interno

De acuerdo con Gómez (2012), los objetivos son los siguientes:

1. Desarrollar y mantener una línea de autoridad para mejorar los controles de la organización.
2. Informar claramente las actividades que realiza la entidad y también las funciones y responsabilidades de cada departamento.
3. Asegurar la existencia de un área en la estructura de la empresa que evalúe y controle, esto ayuda a minimizar los posibles errores, fraudes y corrupción que pueda presentarse. (Baltodano Hernández y González Ramos, 2016)

Asimismo, se pueden mencionar como objetivos de un manual de control interno

los siguientes:

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación de control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándole lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con la organización.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.8.1.3 Ventajas de los manuales

Las compañías adquieren muchas ventajas con la aplicación de los manuales de control interno, ya sean de organización o de procedimientos, se pueden resaltar las siguientes ventajas:

En relación con la organización

- Determina el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad y puesto de trabajo.
- Analizar la estructura y funciones de la empresa.
- Ayuda a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

En relación con los ejecutivos

- Facilita a los ejecutivos conocer de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- Contribuye a determinar sus posiciones relativas dentro de la estructura.
- Permite conocer las vías de mando y de relación funcional.

En relación con el personal de operación

- Permite un conocimiento general de la estructura de organización.
- Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignada.
- Facilita la capacitación por áreas funcionales.

2.8.2 Procedimientos de control interno

Según Blanco, Luna y Yanel (2012):

Los procedimientos de control son los que muestran las pautas que debe seguir cada uno de los colaboradores para llevar a cabo un eficiente ejercicio administrativo y operativo que los guíe a cumplir con las actividades.

El uso adecuado de los procedimientos asegura la precisión y velocidad. La ganancia que posee la organización ya sea para cualquiera de sus actividades comerciales tanto de bienes o servicios que para todos los trabajos estratégicos y de gran importancia existan manuales de políticas y procedimientos que documentan mejor experiencia de la organización (Álvarez Torres, 2006).

2.8.3 Tipos de manuales de procedimientos

Rodríguez Valencia (2002) menciona los tipos de manuales de procedimientos y los clasifica de la siguiente manera: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica. También los clasifica con base en la actividad o actividades que comprenden como: áreas y trabajos individuales, prácticas departamentales y prácticas generales en un área determinada de actividad.

Figura 8. Tipos de manuales de procedimientos.

Tipo	Concepto
Organización	Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
Departamental	Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
Política	Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
Calidad	Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.
Sistema	Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
Múltiple	Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
Procedimientos	Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
Puesto	Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Bienvenida	Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
Técnicas	Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Fuente: Elaboración propia.

2.8.4 Contenido de los manuales y procedimientos

Según Álvarez Torres (2006), un manual de políticas y procedimientos debe contener como contenido estándar lo siguiente:

- Portada.
- Índice

- Hoja autorizada del área.
- Política de Calidad (cuando se aplique)
- Objetivo(s) del Manual.
- Bitácora de observaciones y novedades de políticas y procedimientos.
- Políticas
- Procedimientos.
- Formatos
- Anexos

Los manuales de procedimientos son herramientas efectivas de control interno, las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución (Vivanco Vergara, 2017).

2.9 Políticas

Las políticas se refieren a pautas, reglas formadas y prácticas administrativas específicas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia metas fijas. Las políticas se pueden considerar como elementos direccionados para lograr las estrategias. Estas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la compañía.

La política se define como la manera de alcanzar los objetivos, se puede decir que es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Para una empresa, se considera de gran importancia contar con un manual de políticas pues en éste se establecen las normas y procedimientos a seguir para garantizar la administración efectiva y adecuada de la entidad.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Los manuales de políticas pueden elaborarse para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc. Además, se establecen las responsabilidades y tareas correspondientes de cada área administrativa, así como su nivel jerárquico en la estructura organizacional.

2.9.1 Objetivos del manual de políticas

Los principales objetivos de un manual de políticas son las siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa

2.9.2 Importancia del manual de políticas

Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo. También ayuda a los administradores a no repetir la información o instrucciones.

2.9.3 Ventajas de los manuales de políticas

A continuación, se presentan las ventajas de los manuales de políticas:

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen qué acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a los nuevos empleados.

2.9.4 Tipos de manuales de políticas

Existen distintos tipos de manuales de políticas:

- **Manuales generales de políticas** Abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales como tipo fijo, las cuales, en forma unilateral, las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- **Manuales específicos de políticas:** Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular.

2.9.5 Características de las políticas

- Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la organización a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.
- Difieren de los objetivos, por tanto, son coherentes con su naturaleza y enunciados.
- Las políticas están referidas a los aspectos más relevantes del que hacer organizacional.
- Las políticas se plantan para periodos definibles y delimitados previamente con relación a los objetivos formulados

2.10 Reglamentos

El reglamento de una empresa es un acuerdo bilateral dentro del cual, trabajadores y patrones, asumen el compromiso de cumplir ciertas reglas al laborar en una empresa. Es un documento que reúne todas las normas que deben cumplir de forma obligatoria patrones y empleados dentro de una organización.

El reglamento para empleados es un recurso sumamente útil para cualquier organización, porque permite regular la relación entre patrón y colaboradores, estableciendo las normas a cumplir por cada parte.

Determinar las reglas de trabajo en una empresa es fundamental para que cada miembro del equipo conozca las obligaciones, sanciones y beneficios de su actividad. Esto permite mantener una relación laboral organizada en la que todos saben lo que deben hacer dentro de la compañía.

2.10.1 Importancia de los reglamentos internos en una empresa

Tener un reglamento interno es un requerimiento legal. No es lo mismo que un contrato de trabajo ni regula las actividades específicas, técnicas y/o administrativas que la empresa designe para cada puesto dentro de la empresa.

Las reglas internas de una empresa establecen los parámetros dentro de los cuales se debe comportar el trabajador dentro del desempeño de sus labores, lo cual permite la solución de conflictos y es un mecanismo para implementar sanciones y/o disposiciones disciplinarias en caso de que sea necesario.

De esta manera, se logra una relación laboral estructurada porque cada elemento del equipo conoce sus beneficios y sus obligaciones, sabiendo lo que les toca hacer dentro de la empresa. Además, se promueve la cultura organizacional, ya que quedan claro las normas que deben cumplir tanto trabajadores como empleadores, mostrando así la transparencia de la organización.

Dentro de los puntos que se incluyen en un reglamento interior de trabajo son los siguientes:

- Horas de entrada y salida de los trabajadores con expresión de los límites de tolerancia para los retardos.
- Tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.
- Lugar y momento en que deben empezar y terminar las jornadas de trabajo.
- Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- Días, lugares y horas de pago.
- Normas para prevenir los riesgos de trabajo y obligación de utilizar el equipo de seguridad.
- Instrucciones para prestar los primeros auxilios y uso del botiquín médico.
Instrucciones para los casos de urgencias y siniestros.
- Permisos, procedimiento para solicitarlos y comprobantes exigibles para su otorgamiento.
- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación.
- Las demás normas necesarias y convenientes para el buen orden y correcta ejecución del trabajo, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa.

2.11 Normativas

La normatividad de una empresa es el conjunto de leyes, reglamentos y otros requisitos legales que debe cumplir para operar legal y éticamente.

Aunque los colaboradores de una empresa tengan claros los principios y valores sobre los que se sustenta esta y exista un acuerdo entre ellos en torno a las labores y el modelo de gestión, es necesario que la dirección establezca normas internas que garanticen

estabilidad, respeto, convivencia y buen funcionamiento. Las normas son una garantía de armonía y orden dentro de esas compañías en sí mismas.

Existen normas generales y normas específicas. Las primeras van orientadas a todos los trabajadores y todas las funciones sin distinción de sección, departamento o área. Las segundas, en cambio, detallan elementos específicos del funcionamiento de la empresa.

Los valores pertenecen a las normas internas generales. Por el contrario, un reglamento de producción, de ventas, de recursos humanos o del área comercial tienen como destinatarios a las personas que integran dichos departamentos.

Cada empresa tiene la libertad de definir sus propias normas para garantizar que sus trabajadores se desenvuelvan en las mejores condiciones. Ahora bien, sea cual sea su ámbito de desempeño, no pueden pasar por alto algunos criterios genéricos:

Las normas deben apelar a la disciplina y el orden como principios, pero no por ello deben imponerlos. En el fondo, una norma es un acuerdo que surge entre quienes han aceptado acatarlas de forma voluntaria.

Las normas deben ser claras, aunque no por ello inflexibles. Tomárselas al pie de la letra o de manera literal es un riesgo impropio; existen muchas situaciones en las que es necesaria la flexibilidad.

Las normas deben ser conocidas por todos los miembros de una empresa sin distinción alguna. Esto garantiza un mayor consenso sobre ellas y evita que algunos integrantes incurran en incumplimiento o desacato.

2.12 Funciones

Las funciones de una empresa son las distintas actividades y responsabilidades que desempeña para lograr sus objetivos y mantener su funcionamiento eficiente. Cada función

desempeña un papel importante en el éxito global de la empresa, contribuyendo a su crecimiento, rentabilidad y desarrollo a largo plazo.

Desde la gestión financiera, que se encarga de administrar los recursos económicos de la empresa de manera eficiente, pasando por los recursos humanos hasta el área de producción y operaciones, que se encarga de la fabricación y entrega de productos y servicios, cada función tiene su importancia única.

2.12.1 Tipos de funciones

Las funciones básicas de una empresa son de vital importancia para su éxito y crecimiento. Cada función desempeña un papel clave en la operación eficiente de la organización y en la consecución de sus objetivos estratégicos:

- **Funciones técnicas**

Estas funciones se refieren a todas las actividades relacionadas con la producción y fabricación de bienes o servicios. Es como tener un equipo de expertos en su campo, utilizando su conocimiento y habilidades para crear productos de alta calidad y brindar servicios excepcionales.

- **Funciones comerciales**

Aquí es donde se lleva a cabo la interacción con los clientes y se promocionan los productos o servicios de la empresa. Se trata de tener un equipo de vendedores entusiastas y creativos que se esfuercen por comprender las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones que satisfagan sus deseos.

- **Funciones financieras**

Aquí buscamos un equipo de expertos en finanzas que se encargue de la contabilidad, la gestión de presupuestos, el análisis financiero y la toma de decisiones estratégicas para garantizar la estabilidad y el crecimiento financiero de la empresa.

- **Funciones de seguridad**

Estas funciones se centran en garantizar un entorno seguro y protegido para los empleados y los activos de la empresa. Aquí se trata de tener un equipo de especialistas en seguridad que implementan políticas y procedimientos para prevenir accidentes, salvaguardar los activos y promover un ambiente de trabajo saludable.

- **Funciones contables**

Aquí es donde se lleva a cabo el registro, la clasificación y la interpretación de los datos financieros de la empresa. Es como tener un equipo de contadores que se encargan de mantener los libros contables, preparar informes financieros y garantizar el cumplimiento de las regulaciones contables.

- **Funciones administrativas**

Estas funciones son importantes para la coordinación y supervisión general de la empresa. Es como tener un equipo directivo que establece las políticas, toma decisiones estratégicas, coordina las diversas funciones y asegura que la empresa opere de manera eficiente y efectiva.

Una gestión eficaz de estas funciones garantiza una empresa sólida, capaz de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio.

2.13 Delegación

La delegación de funciones consiste en asignar a los trabajadores una parte de las tareas que tradicionalmente corresponden a la dirección de los equipos o de los departamentos. Estas asignaciones pueden ser temporales o indefinidas y permiten aligerar la carga de trabajo de los superiores.

Delegar implica reconocer la valía profesional de los empleados en los que se depositan nuevas responsabilidades, que ven reconocido de este modo su compromiso con la empresa. Es por lo que la delegación puede ser un poderoso estímulo para los trabajadores, como una forma de favorecer la promoción interna. Delegar tareas es una habilidad importante que puede traer una variedad de beneficios a individuos y organizaciones.

Algunos de los beneficios clave de delegar tareas incluyen:

- **Mayor productividad:** Delegar tareas puede liberar tiempo para que las personas se concentren en tareas más importantes, lo que puede aumentar la productividad.
- **Desarrollo de habilidades:** Delegar tareas puede ayudar a desarrollar las habilidades de los miembros del equipo al brindarles nuevas oportunidades y desafíos.
- **Mejora de la moral del equipo:** Delegar tareas puede demostrar confianza en los miembros del equipo, lo que puede mejorar la moral y fomentar un sentido de propiedad y responsabilidad.
- **Eficiencia mejorada:** Delegar tareas a la persona adecuada con las habilidades adecuadas puede ayudar a garantizar que las tareas se completen de manera más eficiente y efectiva.
- **Mejor toma de decisiones:** Delegar tareas puede permitir que las personas se concentren en tareas de toma de decisiones de mayor nivel, lo que puede conducir a una mejor toma de decisiones en general.

- **Mayor creatividad:** Delegar tareas puede permitir que los miembros del equipo aporten sus propias ideas y perspectivas a una tarea, lo que puede conducir a una mayor creatividad e innovación.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

3. Marco metodológico

En el capítulo III se expone toda la metodología utilizada para la realización del presente trabajo de investigación, en él se define el método de investigación, el tipo de investigación, el alcance y las técnicas de investigación. En este apartado se presenta la metodología utilizada por el investigador para la consecución, análisis y resumen de la información, lo cual le permitirá desempeñar el trabajo de investigación, conociendo la calidad y cantidad de elementos a utilizar. Con el propósito de una mayor interpretación sobre el concepto general del marco metodológico, en los siguientes párrafos se van a mencionar algunas definiciones sobre este.

El marco metodológico, para Franco (2011), consiste en el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos.

Asimismo, Arias (2012) explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p. 16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas con el problema.

Según las definiciones anteriores, el objetivo del marco metodológico es determinar cómo se va a realizar la investigación de una forma más comprensible y sencilla, mediante métodos, procedimientos, técnicas o instrumentos utilizados por el investigador para recopilar la información necesaria para el logro de los objetivos. Por consiguiente, en el siguiente apartado se van a destacar las metodologías de investigación asociadas con el

trabajo de investigación denominado “Diseño e Implementación de Sistemas de control interno basado en COSO III para el Sector Comercial de Atenas en el período 2022-2023”, que les permita a las empresas de este sector, a valor y ejecutar adecuadamente los procesos operativos, administrativos y financieros.

3.1 Métodos de investigación

Los métodos de investigación se les conoce como la construcción de conocimiento válido y comprobable de un fenómeno particular por medio de una observación, tesis, hipótesis, entre otros elementos. Es el conjunto de decisiones coherentes, que el investigador toma sobre cómo obtener determinados tipos de datos de la realidad que estudia, con la utilización de métodos, técnicas y herramientas. Existen dos divisiones principales, las cuales son: el método inductivo y el método deductivo.

3.1.1 Método inductivo

El método o razonamiento inductivo es una forma de sacar conclusiones generales a partir del conocimiento previo sobre eventos particulares. El argumento inductivo se caracteriza porque va de lo específico a lo general; es decir, a partir de varios conocimientos particulares se concluye un conocimiento generalizado o conclusión. Estos conocimientos o proposiciones particulares se conocen como premisas. También nos sirve para generalizar, categorizar y formular hipótesis.

En el método inductivo se exponen leyes generales acerca del comportamiento o la conducta del objeto partiendo específicamente de la observación de casos particulares que se producen durante el experimento (González, 2006).

3.1.2 Método deductivo

El método deductivo es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo específico (fenómenos o hechos concretos).

Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas. Por lo general, cuando se aplica el método deductivo, si las premisas son verdaderas, la conclusión será efectivamente válida.

En este proceso, el razonamiento parte de una o más declaraciones para llegar a una conclusión. La deducción conecta las premisas con las conclusiones; si todas las premisas son ciertas, los términos son claros y las reglas de deducción son usadas, la conclusión debe ser cierta (Robles, 2019).

En el presente trabajo de investigación se utiliza el método inductivo, porque se debe analizar e interpretar datos recolectados mediante la aplicación de diferentes instrumentos como entrevistas, guías de observación y cuestionarios, con el objetivo de adquirir conclusiones generales que ayuden a la administración del riesgo y a la evaluación del sistema de control interno a través del modelo COSO III.

3.2 Tipos de investigación

La investigación es un proceso sistemático, utilizado para obtener información con el objetivo de incrementar el conocimiento acerca de un tema de interés específico que se quiere poner en estudio y realizar la elaboración de dicho estudio. Por lo que “[...] la investigación es una actividad del entendimiento en busca de un conocimiento más extenso o profundo de la realidad”, que “supone aplicar la inteligencia a la exacta comprensión de

la realidad en un impulso por penetrarla, arrancarle su secreto y dominarla” (Barrantes Echavarría, 2010).

Según Tamayo y Tamayo (2003), en referencia al Webster’s International Dictionary, la investigación por sí misma constituye un método para descubrir la verdad, es un método crítico que comprende la definición y redefinición de problemas; la formulación de hipótesis o soluciones sugeridas; la recopilación, organización y valoración de datos; la formulación de deducciones, el alcance de consecuencias y las conclusiones para determinar si encajan con la hipótesis formulada. Actualmente, existen distintos tipos de enfoques y de investigación, los cuales podemos tomar en cuenta para la elaboración de nuestro trabajo:

3.2.1 Enfoques

3.2.1.1 Cualitativo

La investigación cualitativa implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias, así como datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos, con los significados que las personas les atribuyen. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras. Este tipo de investigación se basa en el juicio de los investigadores, por lo que se debe reflexionar cuidadosamente sobre sus elecciones y suposiciones.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2010), en una investigación bajo el enfoque cualitativo, se pretende describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes, para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado. Por ello, la recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas y no se inicia con instrumentos preestablecidos,

sino que el investigador comienza a aprender por observación y descripciones de los participantes y concibe formas para registrar los datos que se van refinando conforme avanza la investigación.

3.2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

La investigación cuantitativa es un método estructurado de recopilación y análisis de información que se obtiene a través de diversas fuentes. Este proceso se lleva a cabo con el uso de herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar el problema de investigación.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014), una investigación bajo el enfoque cuantitativo busca describir, explicar, comprobar y predecir los fenómenos (causalidad), generar y probar teorías. Por eso, se recolectan datos con instrumentos estandarizados y validados, para demostrar su confiabilidad; de esa manera se acota intencionalmente la información, midiendo con precisión las variables del estudio.

Basado en lo anterior, utilizaremos el enfoque cualitativo en la investigación, ya que diseñaremos un sistema de control interno basado en COSO III.

3.2.2 *Tipos de investigación*

3.2.2.1 *Investigación descriptiva*

La investigación descriptiva es un método que permite observar y describir las actividades realizadas por el personal sin intervenir en sus funciones, así como también consiste en conocer las situaciones de la empresa para poder describir con exactitud las actividades y los procesos que se llevan a cabo en ella.

Este tipo de investigación describe la efectividad y mide el rendimiento del procedimiento que se lleva a cabo, de acuerdo con los controles internos, con el fin de llegar a conclusiones más exactas y dar las recomendaciones más convenientes para lograr

la mejora de sus deficiencias o determinar y dar valor a la empresa por el buen control interno.

Según Hernandez, Fernández y Baptista (2010), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 95).

3.2.2.2 *Investigación explicativa*

La investigación explicativa se orienta a describir un fenómeno o hecho específico, así como también busca establecer las posibles causas que generan el mismo. Se puede decir que este tipo de investigación se basa en establecer o responder a las preguntas ¿por qué? ¿para qué?, con la finalidad de ampliar el conocimiento otorgado por la investigación descriptiva.

La investigación explicativa no busca solo describir el problema o fenómeno observado, sino también explicar las causas que originaron la situación estudiada. Así que se puede decir que es la interpretación de una realidad o la explicación del porqué y para qué de la situación en estudio.

Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos.

3.2.2.3 *Investigación correlacional*

La investigación correlacional es la que intenta determinar cómo dos variables se relacionan, donde el investigador no interviene las variables, ya que este es un estudio no experimental.

Consiste en recolectar información y determinar, en términos estadísticos el vínculo entre las variables. Esto no implica conocer las causas del fenómeno, sino que se trata de un diagnóstico de la situación.

La investigación correlacional cuenta con las siguientes características:

- Determina si existe una relación entre dos variables.
- No profundiza sobre las causas de dicho vínculo.
- Es un método no experimental, por lo que el investigador no interviene
- Representa datos estadísticos
- Se basa en el método científico
- Permite hacer afirmaciones fundamentadas en datos empíricos.

Este tipo de investigación tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Se analiza la relación entre dos variables.

La presente investigación se basa en el tipo de investigación descriptivo, debido a que se realiza una evaluación del control interno en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, esto con el objetivo de comprender los procesos que forman parte del área administrativa diaria y al mismo tiempo, reconocer las principales características que estos poseen. Por lo que seguidamente de recolectar los datos necesarios, se podrá brindar una propuesta afín basada en el COSO III.

3.3 Sujetos y fuentes de información

3.3.1.1 *Sujetos o población*

Los sujetos o población es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tener en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio (Taylor, 1987).

La población o sujetos de presente proyecto de investigación son todos los departamentos administrativos y operacionales del Hotel The Retreat, específicamente el departamento financiero, de operaciones, de recursos humanos, la recepción, el spa, el equipo de mercadeo y ventas, el ama de llaves, el área de alimentos y bebidas y la gerencia general, los cuales conforman como un todo la parte administrativa y operacional para el buen funcionamiento del Hotel.

En la presente investigación la información se recolecta mediante encuestas, cuestionarios, guías de observación, entrevistas, con el fin de diseñar un adecuado sistema de control interno basado en COSO III.

3.3.2 *Fuentes de información*

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación (González, 2006).

Ruiz y Vargas (2008) señalan que las fuentes de información “son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia”. En una investigación, al hablar de las fuentes de información, se hace referencia al origen de la

información que se tiene como soporte para poder realizar nuestra investigación, lo que va a influir en nuestros resultados.

En el presente trabajo de investigación se utilizan fuentes primarias, secundarias y terciarias con el fin de recolectar la información y los datos importantes que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo. Las fuentes de información se pueden clasificar entre:

3.3.2.1 Fuentes primarias

Raffino (2020) define fuentes primarias de la siguiente manera: “Las fuentes primarias son aquellas más cercanas posible al evento que se investiga; es decir, con la menor cantidad posible de intermediaciones”. Dentro de las fuentes primarias se encuentran las entrevistas, apuntes de investigación y documentos originales.

La fuente primaria contiene información original, obtenida directamente de las personas, libros electrónicos, documentos, revistas, información conseguida por medio de evidencias y hechos ocurridos con relación al control interno aplicado.

La fuente primaria en esta investigación es la información obtenida por medio de los instrumentos que se van a aplicar a los anfitriones y el personal administrativo del Hotel, mediante cuestionarios, guías de observación, entrevistas y revisión documental que brinden la información requerida sobre el control interno aplicado dentro del Hotel.

3.3.2.2 Fuentes secundarias

Raffino (2020) agrega que las fuentes secundarias, en cambio, se basan en las primarias y les dan algún tipo de tratamiento, ya sea sintético, analítico, evaluativo o interpretativo, para proponer, a su vez, nuevas formas de información. Se puede mencionar como ejemplos de fuentes secundarias las revistas, enciclopedias y bibliografía.

3.3.2.3 Fuentes terciarias

Raffino (2020) define las fuentes terciarias como “son todas aquellas que recopilan y comentan las fuentes primarias y/o secundarias, siendo así una lectura mixta de testimonios e interpretaciones”. Durante el desarrollo del presente proyecto de investigación, se revisarán varias fuentes de información primaria y secundaria, las cuales son provenientes de fuentes recientes y actualizadas. Entre los medios utilizados para la evaluación del sistema de control interno, podemos destacar reglamentos y normativas internas de la empresa, diversos libros, periódicos y revistas sobre control interno y la observación de los procesos de la empresa. Igualmente, la encuesta y las entrevistas a funcionarios y profesionales en el ámbito.

3.4 Instrumentos de investigación

Un instrumento de investigación es una herramienta utilizada con el fin de medir, obtener, y analizar datos de sujetos relacionados con el tema de una investigación. Existen distintos instrumentos para recopilar información que se utilizan según el propósito de la investigación, podemos describir los siguientes:

3.4.1 Observación

La observación consiste en confrontar el fenómeno que se desea comprender y describirlo, tomar nota de sus peculiaridades, de su entorno, en fin, detallarlo. Implica observar atentamente el fenómeno, hecho o caso concreto, tomando la información necesaria y registrándola de forma más o menos sistemática. Además, Muñoz (1998) agrega que “es un examen minucioso y profundo de un hecho o fenómeno para conocer su comportamiento y características dentro de su comportamiento y características dentro de su medio ya sea con alteración en las variables o no” (p. 203).

En este caso, se va a observar si los colaboradores, realizan las actividades y funciones correctas para el buen funcionamiento de la empresa, que los recursos que se utilizan no se están desperdiciando, identificar de qué manera se almacena la información, y determinar si se cuenta con procedimientos o no sobre el control interno para lograr mitigar los riesgos.

3.4.2 Revisión documental

La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. Cuentan como documentos: cartas, actas, planillas, informes, libros, imágenes, folletos, manuscritos, videos (Comunicación e investigación 3, 2012).

En el presente proyecto, se utiliza la fuente primaria, secundaria y revisión documental para recolectar información y datos importantes que permitan cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación.

La revisión documental es la que se encarga de explorar todo aquello que se haya escrito acerca un determinado tema o problema.

Este tipo de investigación pretende cumplir con las siguientes funciones:

- a) Apoyar y sustentar, de forma teórica, el trabajo que se quiere realizar.
- b) Evitar que la investigación actual sea una réplica de algo que ya se ha hecho.
- c) Permitir dar a conocer experimentos previos elaborados para refutarlos/confirmarlos.

d) Ayudar en la continuación de investigaciones anteriores que fueron interrumpidas o incompletas.

3.4.3 Entrevistas

La entrevista es una técnica de investigación que involucra la interacción directa entre el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de obtener información y opiniones detalladas sobre un tema específico. La entrevista se utiliza ampliamente en diferentes campos, como la psicología, la sociología, la antropología y la investigación de mercado, para investigar actitudes, comportamientos, motivaciones y experiencias personales (Kerlinger, 1975; Kerlinger y Lee, 2001). La entrevista se realiza con el fin de obtener información del entrevistado, la cual variará en función del objeto de estudio de la investigación. Se plantean preguntas directamente al sujeto de estudio, generalmente en un lugar aislado, para así obtener una aproximación a lo que piensa, siente o ha vivido, que luego podrá ser procesada estadísticamente o mediante otros métodos, para obtener una verdad.

El uso de la entrevista se hace cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona investigada, por lo que se puede decir que es una buena herramienta por utilizar cuando la población que es objeto de estudio es pequeña y manejable, ya sea una persona o un grupo reducido de ellos.

En el presente trabajo de investigación se realizarán entrevistas a los siguientes departamentos: alimentos y bebidas, financiero, ventas, recepción, mantenimiento, spa, ama de llaves, gerencia general, recursos humanos.

3.4.4 Cuestionarios

En la investigación el cuestionario es el instrumento básico mediante el cual se recolecta la información de las encuestas. El cuestionario consiste en un listado de

preguntas estandarizadas leídas literalmente y en el mismo orden, cuestionario que será aplicado en el área administrativa y operacional del Hotel The Retreat, precisamente en el departamento financiero, operaciones, recursos humanos, recepción, spa, mercadeo y ventas, ama de llaves, alimentos y bebidas y Gerencia General, los cuales conforman como un todo la parte administrativa y operacional para el buen funcionamiento del Hotel.

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiadas en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad. También, es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos. Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados, y se aplican dependiendo de si los analistas conocen de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas y pueden incluirlas. Con frecuencia se utilizan ambas formas en los estudios de sistemas (García, 2005).

Cuestionarios abiertos: Se aplican cuando se quiere conocer las opiniones, sentimientos y experiencias generales. Este formato abierto proporciona una amplia oportunidad de responder a las preguntas con ideas o experiencias vividas por quien responde el cuestionario.

Cuestionarios cerrados: Es el cuestionario que limita las respuestas y se adapta a seleccionar solamente una de las opciones que se brindan en el mismo. Este formato es el utilizado para obtener información sobre los hechos, así como también fuerza a los involucrados para que tomen una posición y formen una opinión sobre los aspectos que son más importantes (Lebet, 2013).

En la presente investigación, la información que se recopilará por medio de los instrumentos diseñados para el correspondiente análisis, y así elaborar o mejorar el sistema de control interno basado en el COSO III dentro del Hotel The Retreat.

3.5 Variables

Las variables se encargan de definir todo aquello que se desee investigar, medir u observar durante una investigación. Constituyen todo aquello que se mide, la información que se colecta o los datos que se recaban con la finalidad de responder las preguntas de investigación, las cuales se especifican en los objetivos (Villasís-Keever y Miranda-Novales, 2016).

Las variables son atributos, rasgos, cualidades o características que poseen los sujetos u objetos a ser estudiados en el proceso de una investigación. Estas características pueden medirse, controlarse y observarse a través de un estudio. Pueden darse en diferentes grados o medidas diferentes, demostrando cambios y variaciones, justamente esas variaciones son las se someten a estudio (Miranda, 2008).

3.5.1 Variables de estudio en la presente investigación

#1 Objetivo específico:

Evaluar la situación del control interno actual en el Área administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, para determinar el nivel de confianza de cada proceso que se realiza en esta área.

Tabla 1. Objetivo específico 1.

VARIABLES	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
#1 Situación de control interno actual en el área administrativa	Se entiende por situación de control interno actual en el área administrativa al entorno y ambiente con que hoy en día cuenta el Hotel en cuanto a control interno en la parte administrativa.	Con el fin de medir la situación de control interno actual en el área administrativa se pretende analizar los siguientes puntos: a. Verificación de procesos y procedimientos de control interno existentes b. Eficiencia y aplicación de los procedimientos de control interno existentes c. El sistema de control interno cumple con los estándares en cuanto a COSO III	En el presente trabajo de investigación la situación de control interno actual en el área administrativa se medirá a través de guías de observación, entrevistas y cuestionarios a los anfitriones del Hotel.
#2 Nivel de confianza en el área administrativa	Se entiende por nivel de confianza en el área administrativa al manejo óptimo de los procesos y procedimientos de control interno dentro de la organización.	Con el fin de medir el nivel de confianza en el área administrativa se pretende analizar los siguientes puntos: a. Logística de la compañía en cuanto a control interno. b. Evaluación de los mecanismos de control interno del Hotel. c. Todo el personal del Hotel se encuentran debidamente	En el presente trabajo de investigación el nivel de confianza en el área administrativa se medirá a través de guías de observación, información documental existente y entrevistas a los anfitriones encargados de la parte administrativa del Hotel.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
		capacitados en control interno. d. Existencia de monitorización en cuanto a los seguimientos para el cumplimiento de los procedimientos de control interno.	

#2 Objetivo específico

Proponer una herramienta documental que permita mejorar la eficiencia y eficacia de un sistema de control interno basado en el COSO III para la parte administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa.

Tabla 2. Objetivo específico 2.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
#1 Herramienta documental para mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de control interno	Se entiende por herramienta documental para mejorar la eficiencia y eficacia de un sistema de control interno a identificar las deficiencias existentes en control interno y optimizar o corregir mediante una herramienta documental con el fin de establecer un control interno más	Con el fin de proponer una herramienta documental para mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de control interno en la parte administrativa del Hotel se pretende analizar los siguientes puntos: A. Observación de la capacidad de respuesta con que cuentan los departamentos ante situaciones diarias B. Observación del trabajo en equipo en los departamentos.	En el presente trabajo la propuesta de la herramienta documental para mejorar la eficiencia y eficacia del sistema de control interno en la parte administrativa del Hotel se medirá por medio de cuestionarios, encuestas, guías de observación que se

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
	eficaz y eficiente dentro del Hotel.	C. Comunicación de la información entre los departamentos. D. Capacidad y actitud del personal en mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de control interno.	realizarán al personal encargado.
#2 Sistema de control interno basado en COSO III para el área administrativa	Se entiende por Sistema de control interno basado en COSO III para el área administrativa a una herramienta que ayuda a las empresas a fortalecer su sistema de control interno, creando un ambiente óptimo y confiable para los colaboradores del Hotel.	Con el fin de mejorar y/o implementar el sistema de control interno basado en COSO III para el área administrativa del Hotel se pretende analizar los siguientes puntos: A. Evaluación del ambiente interno de control en cuanto a valores éticos, responsabilidad y autoridad del personal. B. Análisis de los riesgos de control interno C. Análisis de las actividades de control como políticas, procedimientos.	En el presente trabajo el sistema de control interno basado en COSO III para el área administrativa del Hotel se medirá por medio de cuestionarios, encuestas, guías de observación que se realizarán al personal encargado.

#3 Objetivo específico

Diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa, con el fin de alinear y aclarar sus responsabilidades, y mejorar el desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos.

Tabla 3. Objetivo específico 3.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
#1 Procedimientos para los colaboradores del área administrativa	Se entiende por procedimientos para los colaboradores del área administrativa a crear o diseñar instrucciones escritas de los procesos administrativos y operacionales sentando responsabilidades por cada perfil de puesto administrativo dentro del Hotel.	Con el fin de establecer los procedimientos para los colaboradores del área administrativa se pretende analizar los siguientes puntos: A. Evaluación de procedimientos de acuerdo con los perfiles de trabajo B. Diseño de procedimientos faltantes en puestos de trabajo estratégicos C. Aclaración de las responsabilidades a los colaboradores sobre el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con los perfiles de trabajo	En el presente trabajo, con el fin de diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa del Hotel, se diseñaron cuestionarios, entrevistas, guías de observación y revisión documental que se realizarán al personal encargado.
#2 Mejora del desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o	Se entiende por Mejora del desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos dentro del Hotel a	Con el fin de mejorar del desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos se pretende analizar los siguientes puntos:	En el presente trabajo, con el fin de mejorar el desarrollo de la estructura para evitar pérdidas o desperdicio de recursos del Hotel,

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
desperdicio de recursos	lograr una optimización y aprovechamiento de recursos gracias a la mejora en los procedimientos de acuerdo con la estructura del Hotel.	<p>A. Evaluación de la estructura administrativa del Hotel de acuerdo con su tamaño y planes de crecimiento</p> <p>B. Evaluación de los planes de crecimiento organizacional del Hotel</p> <p>C. Evaluación de las cadenas de mando</p> <p>D. Análisis de la formación de los departamentos y el nivel de centralización</p> <p>E. Evaluación de las inconsistencias, fallas o errores administrativos dentro del Hotel</p>	se medirá por medio de cuestionarios, entrevistas, guías de observación y revisión documental que se realizarán en los diferentes departamentos de la parte administrativa.

#4 Objetivo específico

Proponer un programa de control interno basado en COSO III con los pasos a seguir para la correcta implementación con el fin de determinar e identificar riesgos, para así lograr una adecuada toma de decisiones.

Tabla 4. Objetivo específico 4.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
#1 Programa de control interno basado en COSO III	Se entiende por pasos a seguir para la correcta implementación de un programa de control interno a la creación de una serie de procedimientos de control interno basados en COSO III con el fin de mejorar los procesos dentro del Hotel.	Con el fin de establecer un programa de control interno basado en COSO III, se pretende analizar los siguientes puntos: A. Elaboración de un programa de control interno B. Evaluación del cumplimiento de las políticas y procedimientos internos C. Verificación del almacenamiento de la información y los recursos utilizados.	En el presente trabajo, con el fin de proponer un programa de control interno en el Hotel, se aplicarán cuestionarios, entrevistas, guías de observación y revisión documental que se realizarán al personal encargado.
#1 Determinar e identificar riesgos, para así lograr una adecuada toma de decisiones.	Se entiende por determinar e identificar riesgos para lograr una adecuada toma de decisiones a la visualización de las posibles amenazas que se presentan o situaciones que puedan ser un riesgo dentro del	Con el fin de establecer una determinación e identificación de riesgos y lograr una adecuada toma de decisiones se pretende analizar los siguientes puntos: A. Seguimiento de los problemas, errores o riesgos potenciales presentados y de mayor incidencia	En el presente trabajo, con el fin de determinar e identificar riesgos y lograr una adecuada toma de decisiones del Hotel, se aplicarán cuestionarios, entrevistas, guías de observación y revisión documental que se

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
	Hotel y realizar la mejor implementación del programa tomando las mejores decisiones.	B. Detección del área o departamento con mayor tipo de problemas o riesgos	realizarán al personal encargado.

#5 Objetivo específico

Proponer un programa de capacitación e inducción administrativa basada en control interno.

Tabla 5. Objetivo específico 5.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
#1 Programa de capacitación	Se entiende por programa de capacitación a una serie de acciones de entrenamiento y formación de personas, donde la transferencia de conocimiento puede servir de actividades teóricas o prácticas.	Con el fin de establecer un programa de capacitación se pretende analizar los siguientes puntos: A. Elaboración de un programa de capacitación B. Establecimiento de la preparación del programa C. Evaluación de la capacitación	En el presente trabajo, con el fin de establecer un programa de capacitación, se aplicarán cuestionarios, entrevistas que se realizarán al personal encargado.
#2 Inducción administrativa	Se entiende por Inducción administrativa al proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en sus funciones.	Con el fin de establecer una inducción administrativa se pretende analizar los siguientes puntos: A. Ejecución de la inducción al personal administrativo en cuanto al control interno basado en COSO III.	En el presente trabajo, con el fin de establecer una inducción administrativa, se aplicarán cuestionarios, entrevistas que se realizarán al personal encargado.

3.6 Recolección de la información

La recolección de información consiste en utilizar varios métodos e instrumentos para conseguir toda la información posible acerca del objetivo que interese conseguir. En toda investigación que se lleve a cabo, la información es lo más importante y valioso, y aquello de lo que dependen todas las conclusiones que se saquen en la investigación. Por eso, para poder llevar a cabo casi cualquier acción dentro del Hotel The Retreat, contar con información suficiente y veraz es importante para no equivocarse y poder tomar decisiones fundamentadas (Kizeo Forms, 2021).

Para la recolección de información, se van a realizar visitas para observar el funcionamiento, la administración y la operación del Hotel, con el fin de realizar entrevistas, cuestionarios y consultas, al gerente general, jefaturas, departamento de contabilidad, colaboradores e inclusive a los mismos usuarios que utilizan el servicio de dicho hotel. En el caso de las entrevistas se obtienen datos del sujeto de estudio a través de la interacción oral con el investigador, mediante este proceso se aplicará un cuestionario de preguntas con el fin de obtener la información referente a los procesos de gestión de la administración donde existe deficiencia y ayude a confirmar la necesidad de implementar el diseño de un control interno. Además de eso, las visitas van a contribuir a obtener más percepciones realistas, gracias a los datos recogidos en el área de estudio.

Es importante mencionar que los métodos de recolección de información hacen posible que la empresa pueda responder a preguntas importantes para el desarrollo de su actividad, que pueda evaluar los resultados y, lo más importante, que con los datos obtenidos pueda adelantarse a futuras tendencias o problemas y anticipar las probabilidades. Estos métodos van desde las actas de incidencias o las evaluaciones de competencias del personal, hasta las auditorías e inspecciones, y son de gran utilidad para

que la empresa pueda avanzar y mejorar su funcionamiento con cada nueva información obtenida (Kizeo Forms, 2021).

Dadas las características, propiedades o atributos de las variables de la presente investigación se aplicará las siguientes técnicas e instrumentos.

Observación: Se utilizará esta técnica para observar la realidad de la empresa, en qué situación se encuentra, y así poder determinar el proceso del sistema de control interno. Se usará como instrumento una ficha de observación.

Análisis documental: Se aplicará como instrumentos fichas, resumen, estadística y textuales; teniendo como fuentes de información, libros sobre el sistema de control interno.

Entrevista: Se aplicará como instrumentos los cuestionarios y guías de las entrevistas, recurriendo como informantes a en las áreas que intervienen en un sistema de control interno.

Encuesta: Se utilizará un cuestionario con alternativas de respuestas como preguntas accesibles al personal, que nos permitirá recopilar la necesaria información objetiva y subjetiva de los contribuyentes, para el diseño de un sistema de control interno por parte de la empresa.

3.7 Tabulación, graficación y manejo de información: Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con el análisis de los datos obtenidos, por medio de la presente investigación, se puede resaltar la necesidad de la implementación de un diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO III para el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa. Es por ello que el manejo de la información va a ser primordial en esta investigación, ya que va a permitir detectar errores y fallos en los procesos, por lo que la propuesta de esta herramienta nos va a ayudar a fomentar la

administración de los recursos. En el presente trabajo de investigación se relizarán los siguientes procedimientos una vez recolectada la información:

3.7.1 *Tabulación de datos*

Consiste en realizar una tabla o un cuadro con los resultados obtenidos tras la recopilación de datos. Consiste, por tanto, en presentar los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros con el objetivo de que resulten sencillos de leer y comprender (AYUWARE, s.f.).

3.7.2 *Graficación de información*

Una vez que se obtiene la información mediante los instrumentos de investigación aplicados, se procede a organizar y confeccionar los gráficos respectivos.

Según López (2013), “la gráfica se utiliza para demostrar datos recolectados de forma organizada. Existen varias alternativas para presentar la información en forma gráfica. Se debe elegir el tipo de gráfica según sea la necesidad o interés del investigador” (Instituto Nacional del Aprendizaje, s.f.).

3.7.3 *Manejo de la información: Conclusiones y recomendaciones*

Las conclusiones: Son una reflexión final acerca del trabajo realizado, constituye la última parte del contenido del trabajo de investigación y representa el discurso de cierre de este. Por ello, debe contener los elementos necesarios y suficientes para dejar claros los resultados obtenidos en el trabajo, el procedimiento seguido para su desarrollo, el cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos y en general, debe dejar claridad en el lector de las características generales de la investigación realizada.

Las recomendaciones: Son aquellas que van de la mano con las conclusiones de la investigación, en algunos casos, conclusiones y recomendaciones se redactan sin hacer distinción una de la otra (UVR correctores de texto, 2021).

3.8 Alcances de la investigación

Esta investigación se realiza en apoyo a los procesos administrativos del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, de manera que puedan actuar conforme las normas del COSO III y, con ello, asegurar la eliminación de barreras en la producción y administración de la compañía, así como evitar reprocesos o desperdicios en la ejecución de actividades.

Asimismo, la investigación tiene como propósito colaborar con el bienestar y continuidad de las actividades primordiales que se realizan dentro del del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa. Por consiguiente, se visualiza implementar un diseño de un sistema de control interno COSO III, que permitan normar y controlar los procesos de gestión. Esta herramienta establece lineamientos que deben cumplir a cabalidad los colaboradores para alcanzar mayores índices de productividad y así cumplir con sus objetivos propuestos por la compañía.

Además, se pretende que dicha implementación nos brinde controles más eficientes en el Hotel en el seguimiento de sus procesos, con el fin de mejorar la agilidad de sus labores y la eficiencia en el uso de los recursos, garantizando un equilibrio financiero y administrativo en la empresa.

3.9 Limitaciones de la investigación

Entre las principales limitaciones del proyecto de investigación, se pueden destacar las siguientes:

- Confidencialidad en la información del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa., lo cual impedirá que cierto tipo de información no pueda ser divulgada por ninguno de los colaboradores.
- Si los encargados de la empresa analizada están recargados de funciones, dificulta dedicar parte de su jornada laboral para brindar información a los investigadores.
- Podría suceder que el Hotel no cuente con los procesos documentados o ni siquiera cuente con un manual de procedimientos, requerirá de mayor tiempo para la implementación del diseño de un sistema de COSO III.
- El horario de atención de la empresa analizada coincide con el tiempo laboral de los investigadores, por ende, se dificulta contar con permisos especiales que permitan dedicar tiempo de su jornada laboral para recopilar la información requerida

CAPÍTULO IV

Análisis e interpretación de resultados

4. Introducción

El presente capítulo trata sobre la interpretación de los resultados obtenidos en los instrumentos que fueron aplicados en los departamentos administrativos, contable y operativos del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa. Por ende, este apartado se presentará la información recolectada por los investigadores mediante gráficos que detallan los resultados de dichos instrumentos aplicados con el fin de poder identificar las necesidades y áreas o procesos que requieren mejorar dentro del Hotel.

4.1 Análisis e interpretación de resultados del cuestionario

A continuación, se detallan los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos administrativos, contable y operativos:

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para el Hotel The Retreat Costa Rica?

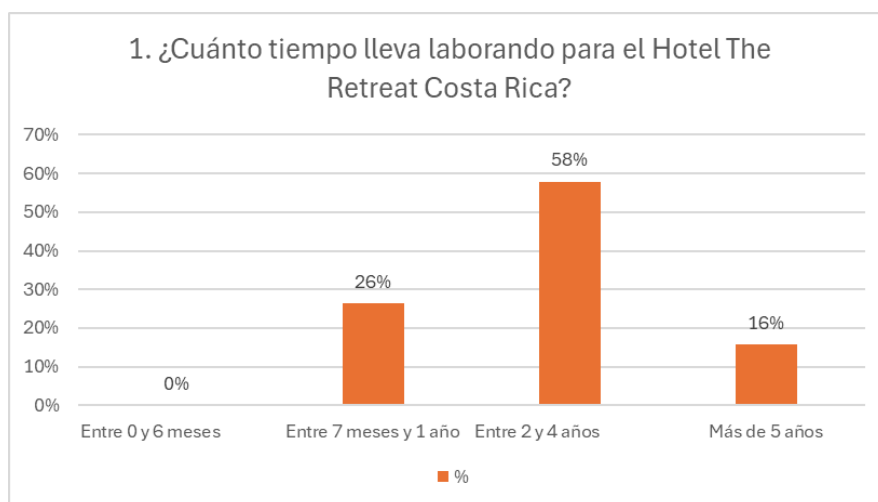
Tabla 6. Tiempo laborando para el Hotel The Retreat Costa Rica.

Respuestas	Frecuencia	%
Entre 0 y 6 meses	0	0%
Entre 7 meses y 1 año	5	26%
Entre 2 y 4 años	11	58%
Más de 5 años	3	16%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 9. Tiempo laborando para el Hotel The Retreat Costa Rica.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

Según la figura 9, el 26 % de los trabajadores del Hotel The Retreat Costa Rica, a quienes se les aplicó el cuestionario, tienen entre 7 meses y 1 año de laborar en el Hotel. Por su parte, el 58 % ha estado laborando entre 2 y 4 años, mientras que el 16 % tiene más de 5 años de antigüedad.

Este tiempo laborado es un factor relevante, ya que permite determinar el nivel de conocimiento que los colaboradores poseen sobre las labores o procesos del Hotel.

2. ¿Ha sido partícipe de los planes de crecimiento del Hotel?

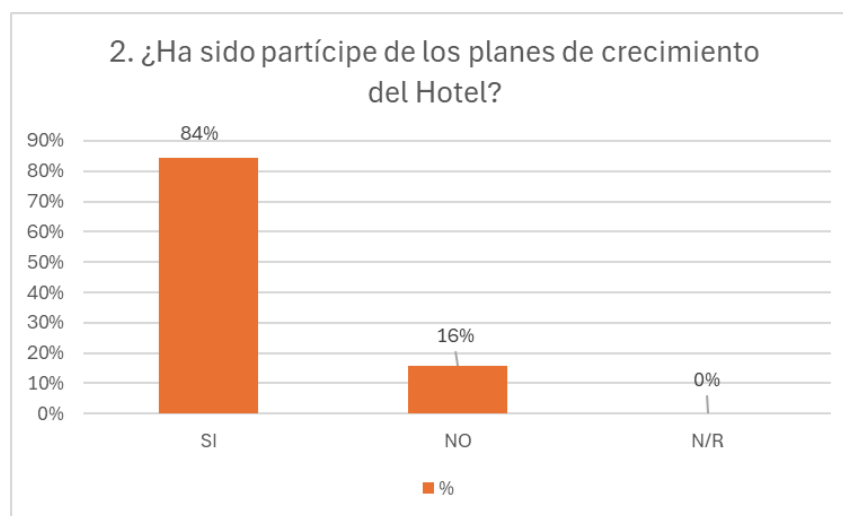
Tabla 7. Participación de los planes de crecimiento del Hotel

Respuestas	Frecuencia	%
SI	16	84%
NO	3	16%
N/R	0	0%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 10. Participación de los planes de crecimiento del Hotel.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

Según el gráfico, el 84 % del personal ha sido partícipe de los planes de crecimiento del Hotel; es decir, han sido incluidos en las estrategias que deben seguirse para alcanzar los objetivos o metas, mientras que el 16 % no participa en dichos planes.

3. ¿Cuenta el Hotel en especial los departamentos administrativos, contable y operativos con mecanismos de control interno?

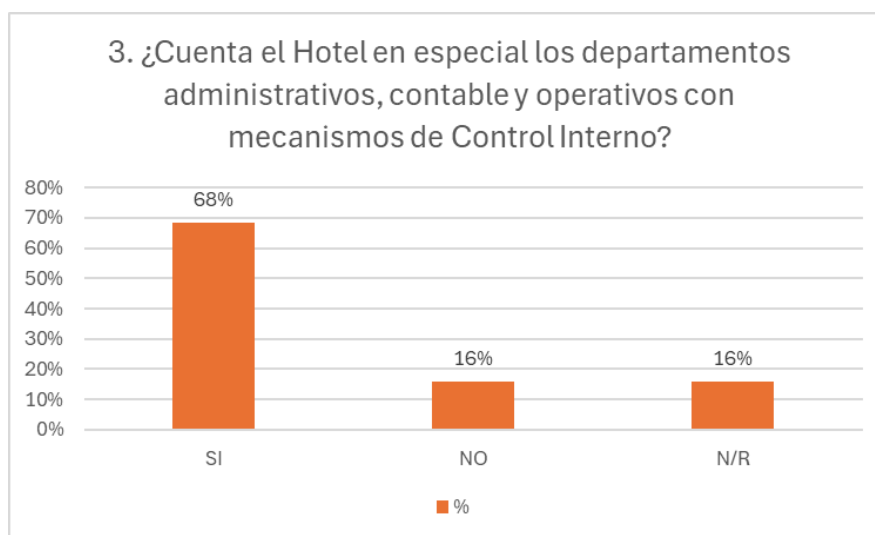
Tabla 8. Mecanismos del control interno en los departamentos administrativos, contable y operativo.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	13	68%
NO	3	16%
N/R	3	16%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 11. Mecanismos del control interno en los departamentos administrativos, contable y operativo.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Como se puede observar en el gráfico, el 68 % de las personas a quienes se les aplicó el cuestionario indicaron que sus departamentos cuentan con mecanismos de control

interno. Un 16 % señaló que el Hotel no dispone de ningún mecanismo de control interno, mientras que el 16 % restante se abstuvo de brindar una respuesta.

4. ¿Como es la logística que tiene el Hotel en materia del control interno?

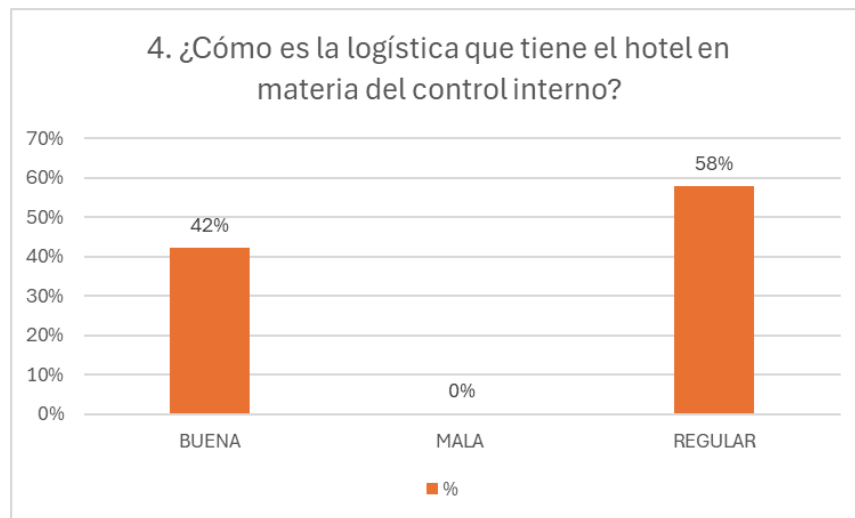
Tabla 9. Logística del Hotel en materia de control interno.

Respuestas	Frecuencia	%
BUENA	8	42%
MALA	0	0%
REGULAR	11	58%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 12. Logística del Hotel en materia de control interno.



Nota:

Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

El 42 % de la población al cual se le aplico cuestionarios, consideran que la logística que tiene el Hotel es BUENA, pero el 58 % restante considera que dicha logística es REGULAR. El personal respondió negativamente en su mayoría, todo indica que no existe un control eficiente y eficaz del flujo de bienes, servicios e información.

5. ¿Evalúan constantemente la situación del control interno para determinar si los procesos contables, operativos y administrativos se realizan de manera eficiente y eficaz?

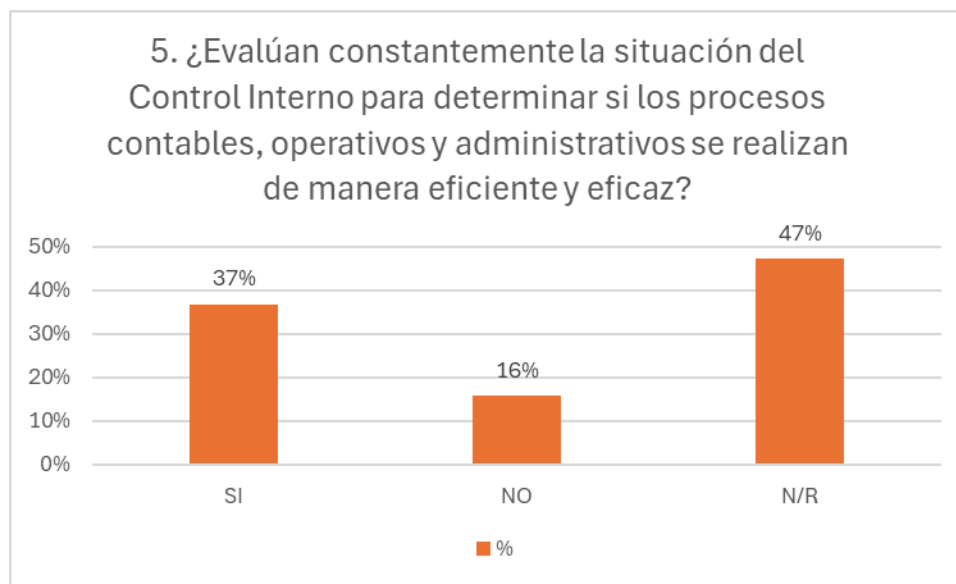
Tabla 10. Evaluación constante de la situación del control interno.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	7	37%
NO	3	16%
N/R	9	47%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 13. Evaluación constante de la situación del control interno.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Según el gráfico anterior, el 37 % de los trabajadores asegura que la situación del Hotel es evaluada constantemente para determinar si los procesos en cada uno de los departamentos se realizan de manera eficiente y eficaz. Un 16 % considera que no se evalúa la situación del control interno, y un 47 % se abstiene de brindar una respuesta. Todo parece indicar que los procesos para determinar si los controles internos son adecuados son prácticamente nulos, lo que podría representar un problema para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Hotel.

6. ¿Cuenta con procedimientos escritos de su puesto de trabajo / le han brindado procedimientos por escrito en el Hotel?

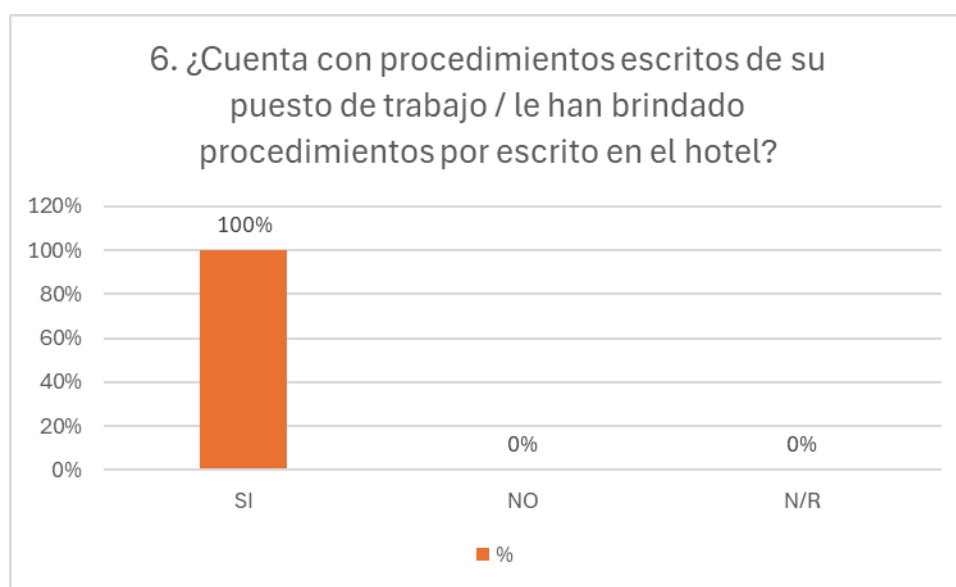
Tabla 11. Procedimientos escritos de los puestos de trabajo.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	19	100%
NO	0	0%
N/R	0	0%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 14. Procedimientos escritos de los puestos de trabajo.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

Según el gráfico, se puede determinar que el 100 % de la población a la que se le aplicaron los cuestionarios estuvo de acuerdo en indicar que el Hotel les ha proporcionado, por escrito, los procedimientos correspondientes a sus puestos de trabajo, en los que se enumeran todas las funciones y responsabilidades de cada colaborador. Esto significa que

cada empleado cuenta con características generales de su perfil relacionadas con su puesto de trabajo.

7. ¿Le han asignado responsabilidades de control interno en el cumplimiento de su trabajo?

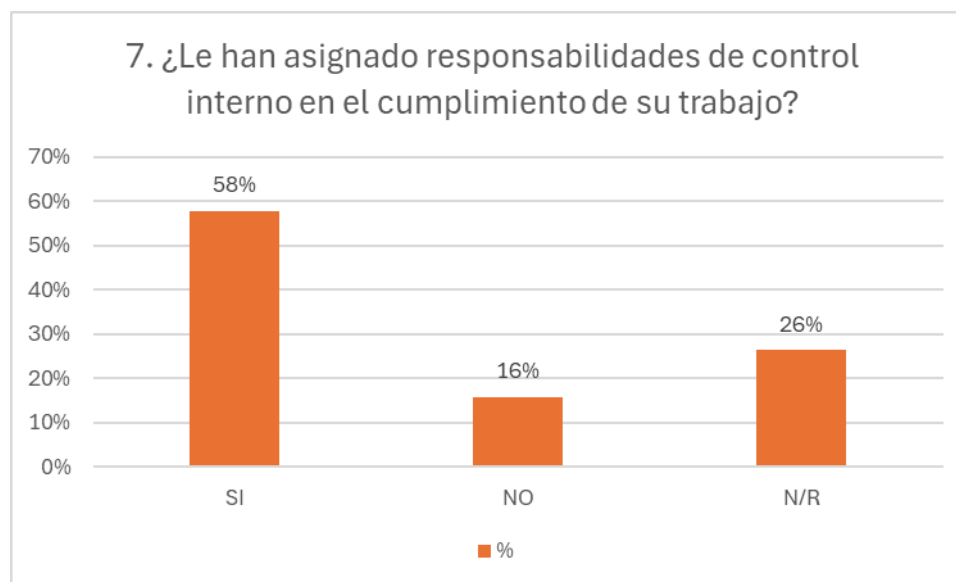
Tabla 12. Asignación de responsabilidades de control interno en el cumplimiento de su trabajo.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	11	58%
NO	3	16%
N/R	5	26%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 15. Asignación de responsabilidades de control interno en el cumplimiento de su trabajo.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

De los entrevistados, el 58 % manifiesta que se les han asignado responsabilidades relacionadas con el control interno; es decir, este grupo ha estado encargado de velar por el cumplimiento de las normas o procedimientos y, en caso necesario, de recomendar las modificaciones pertinentes. El 16 % indica que nunca se les han asignado estas responsabilidades, mientras que el 26 % restante se abstuvo de responder. Este último porcentaje podría deberse a una falta de información o conocimiento, lo que podría generar desconocimiento entre el personal y, como consecuencia, llevar a que los colaboradores opten por no responder.

8. ¿Considera usted que tiene el conocimiento necesario de sus responsabilidades en el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con su perfil de trabajo?

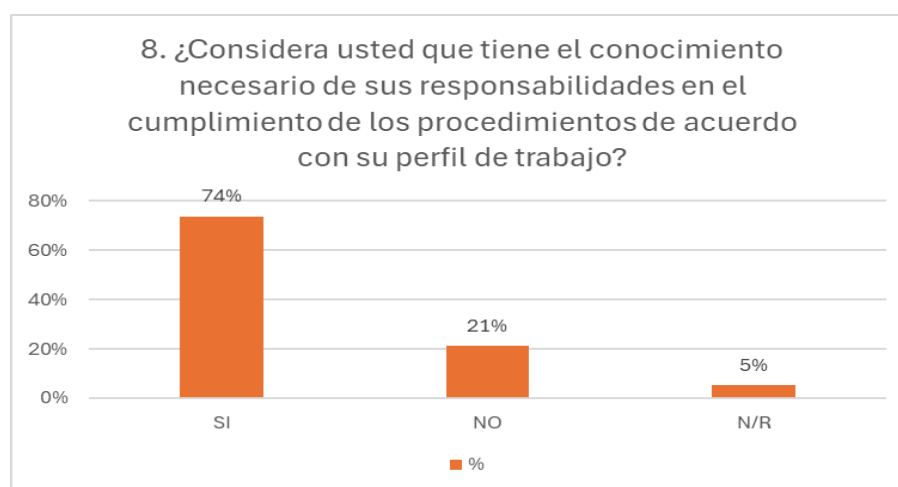
Tabla 13. Conocimiento necesario de sus responsabilidades en el cumplimiento de los procedimientos.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	14	74%
NO	4	21%
N/R	1	5%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 16. Conocimiento necesario de sus responsabilidades en el cumplimiento de los procedimientos.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Del total encuestado, un 74 % manifiesta tener conocimiento de sus responsabilidades con base en el cumplimiento de los procedimientos. Un 21 % indica desconocer el tema, y el 5 % restante se abstiene de responder. Esto genera dudas sobre la

precisión de las respuestas a la pregunta 6 de los encuestados, ya que todo parece indicar que el personal no tiene una comprensión total de sus responsabilidades laborales.

9. ¿Considera usted que como colaborador cumple a cabalidad con las políticas y procedimientos internos del Hotel?

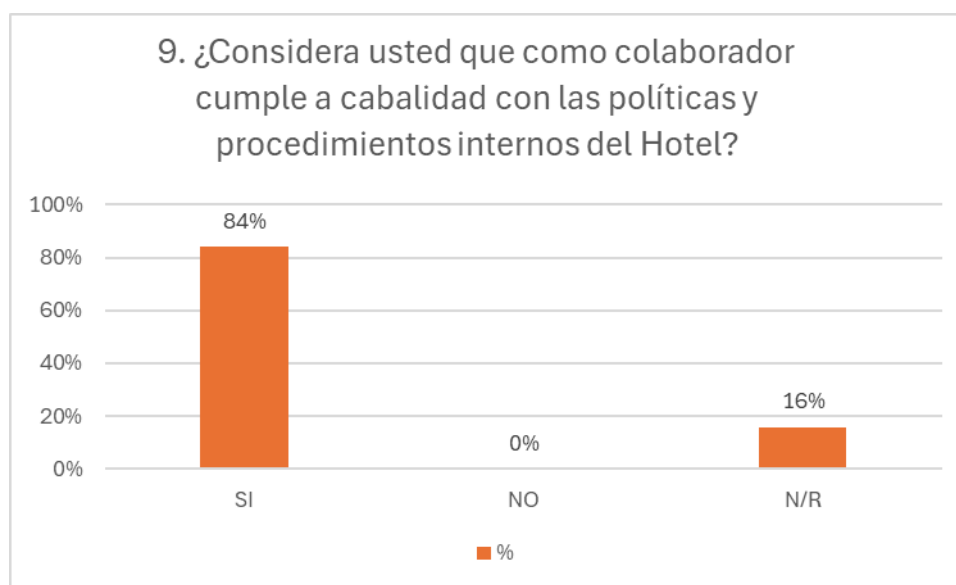
Tabla 14. Cumple a cabalidad con las políticas y procedimientos internos.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	16	84%
NO	0	0%
N/R	3	16%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 17. Cumple a cabalidad con las políticas y procedimientos internos.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Del total de los encuestados, un 84 % expresa que no cumple con las políticas del Hotel The Retreat, y un 16 % indica desconocer el tema, absteniéndose de brindar una respuesta definitiva. Esto podría deberse a que los colaboradores no priorizan el

cumplimiento de las políticas establecidas, lo que, en ocasiones, deriva en errores que deben ser corregidos. En este sentido, es fundamental que el Hotel estandarice sus políticas de calidad y control, con el propósito de mejorar la eficiencia de los procedimientos a nivel interno.

10. ¿Existen políticas establecidas que regulen el funcionamiento de los procesos contables, operativos y administrativos?

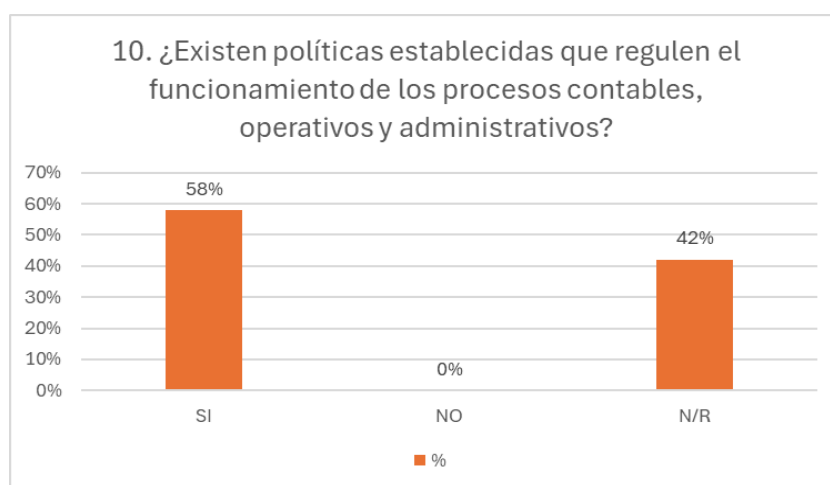
Tabla 15. Políticas establecidas que regulen el funcionamiento de los procesos.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	11	58%
NO	0	0%
N/R	8	42%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 18. Políticas establecidas que regulen el funcionamiento de los procesos.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Según el gráfico, se puede determinar que un 58 % tiene conocimiento sobre las políticas que regulan los procesos (contables, administrativos y operativos) en el Hotel. Sin embargo, un 42 % desconoce el tema y se abstiene de brindar una respuesta contundente.

11. ¿Considera usted que el personal cuenta con un óptimo trabajo en equipo?

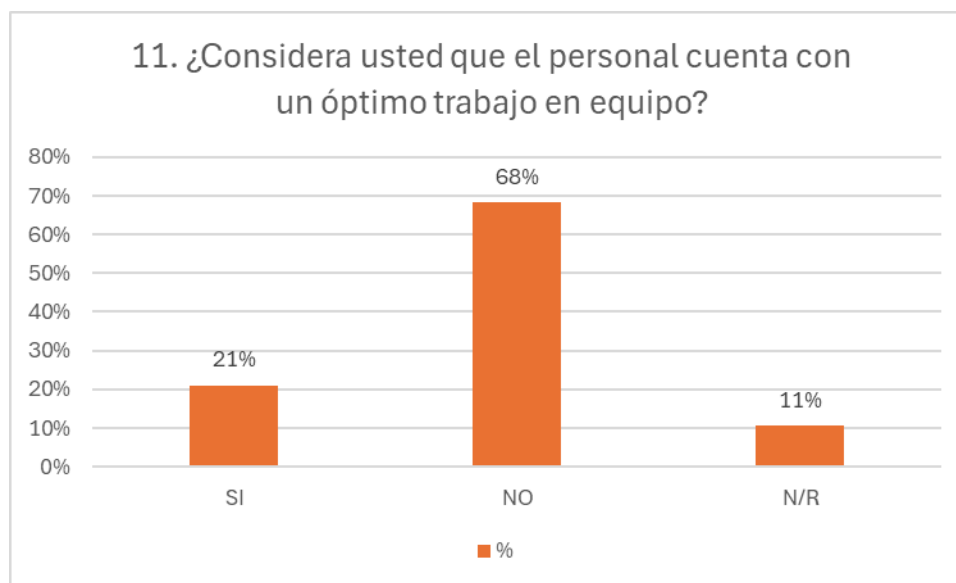
Tabla 16. Personal con un óptimo trabajo en equipo.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	4	21%
NO	13	68%
N/R	2	11%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 19. Personal con un óptimo trabajo en equipo.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

El gráfico anterior un 21 % indica que cuentan con un excelente trabajo en equipo, sin embargo, un 68 % indica que el trabajo en equipo no es el adecuado. Y un 11 % se abstiene a responder. En este caso la respuesta fue negativa, ya que, no todos tienen la capacidad de trabajar en equipo, no se pueden comunicar eficazmente, por ende, no están capacitados para gestionar o dialogar cuando se presenten conflictos. Si el personal no se siente motivado y

adicional a eso se siente excluido, puede afectar en la comunicación e interacción entre los colaboradores.

12. ¿Considera que existe una buena comunicación e información entre los departamentos?

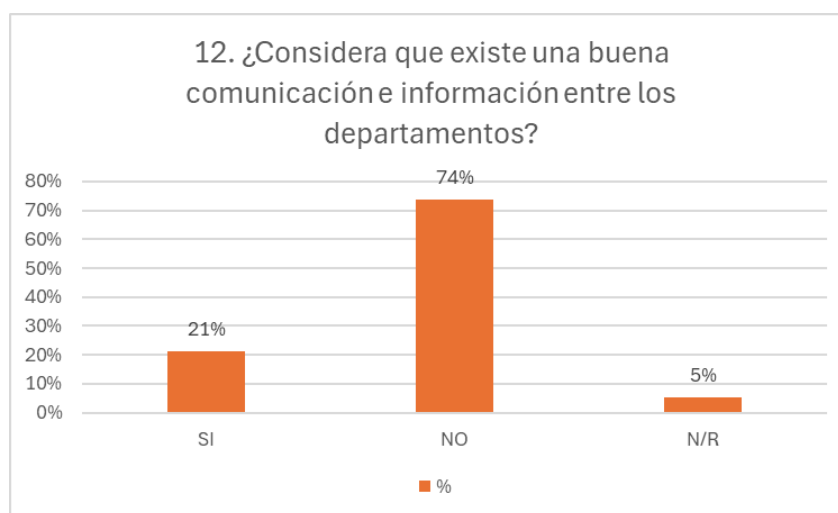
Tabla 17. Existe una buena comunicación e información entre los departamentos.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	4	21%
NO	14	74%
N/R	1	5%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 20. Existe una buena comunicación e información entre los departamentos.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Según el gráfico anterior, el 21 % de la población encuestada considera que existe buena comunicación entre los departamentos. Sin embargo, un 74 % opina que la comunicación entre departamentos no es eficiente ni eficaz, y el 5 % restante se abstiene de responder. En este caso, al no contar el Hotel con una buena comunicación, puede provocarse que los colaboradores no transmitan la información, lo que impide generar un buen ambiente de control, disminuyendo así la productividad del Hotel.

13. ¿Cuenta su departamento con la mejor actitud para mejorar eficaz y eficientemente los procedimientos de control interno?

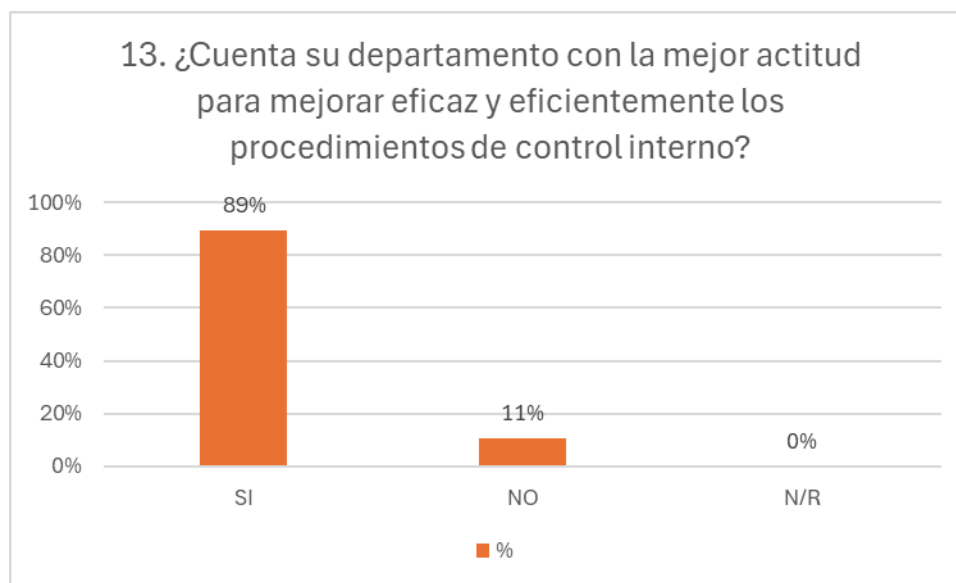
Tabla 18. Actitud para mejorar los procedimientos de control interno eficaz y eficientemente.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	17	89%
NO	2	11%
N/R	0	0%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 21. Actitud para mejorar los procedimientos de control interno eficaz y eficientemente.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Según el gráfico, se puede determinar que un 89 % cuenta con la mejor actitud para mejorar los procedimientos de control interno en su departamento, es decir, están enfocados

en el crecimiento y en el logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, el 11 % no está interesado en mejorar dichos procedimientos.

14. ¿Considera que existe un adecuado ambiente interno de control en cuanto a valores éticos, responsabilidad y autoridad del personal?

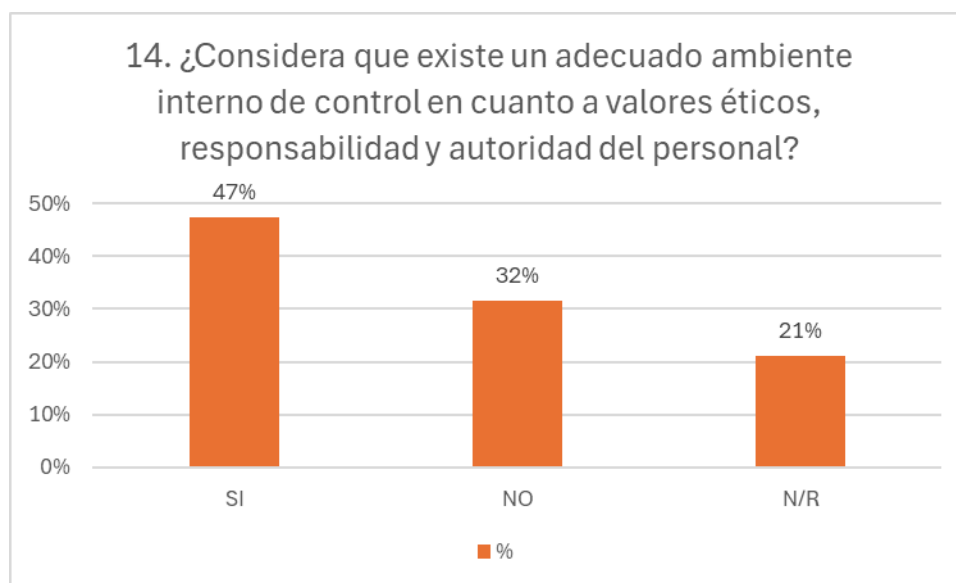
Tabla 19. Adecuado ambiente de control interno.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	9	47%
NO	6	32%
N/R	4	21%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 22. Adecuado ambiente de control interno.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

Al consultar al personal sobre el adecuado ambiente interno de control en cuanto a valores éticos, un 47 % manifiesta que sí existe, lo que indica que el personal demuestra su responsabilidad de supervisión y muestra compromiso al actuar con integridad y valores.

Un 32 % revela que no existe, y el 21 % señala no tener conocimiento sobre el tema.

15. ¿Ha escuchado sobre el modelo de control interno COSO?

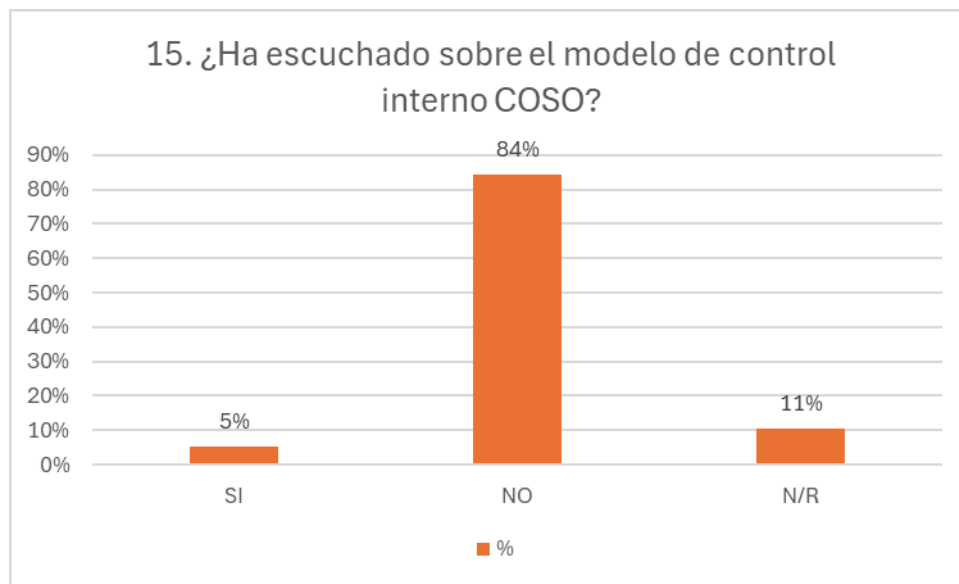
Tabla 20. Modelo de control interno COSO.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	1	5%
NO	16	84%
N/R	2	11%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 23. Modelo de control interno COSO.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 84 % de los colaboradores indica no tener conocimiento sobre el modelo de control interno COSO. El 11 % de los colaboradores no respondieron, por lo que se puede inferir que tampoco tienen conocimiento sobre el modelo. Solo el 5 % restante de los colaboradores tiene conocimiento sobre el modelo de control interno COSO.

16. ¿Qué opina usted de la actual estructura de trabajo en el Hotel, considera que es la adecuada?

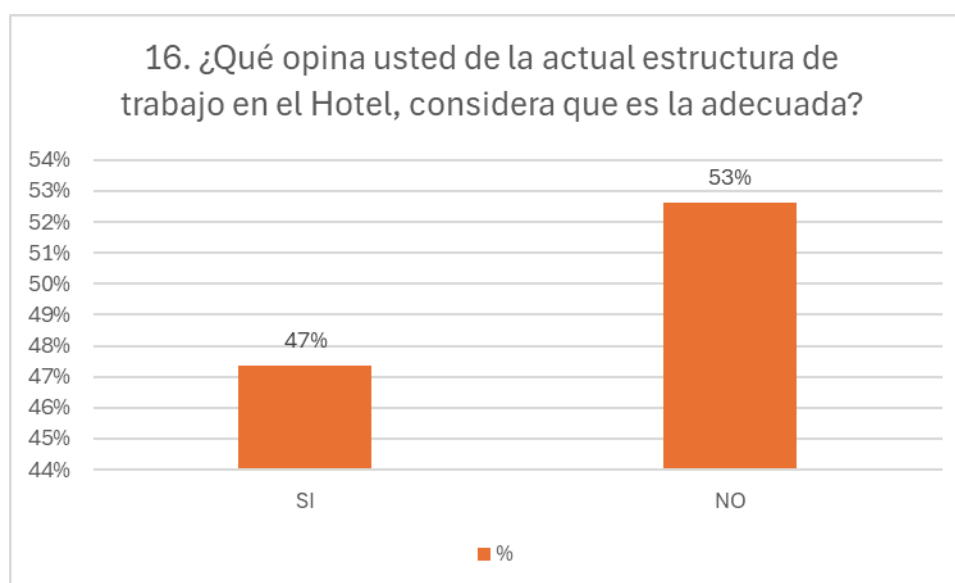
Tabla 21. Actual estructura de trabajo adecuada.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	9	47%
NO	10	53%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlery Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 24. Actual estructura de trabajo adecuada.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlery Hernández

Como se puede observar en el gráfico anterior, el 47 % de los colaboradores opina que la actual estructura de trabajo en el Hotel es adecuada. Sin embargo, la mayoría, un 53 %, indicó que la actual estructura de trabajo no es la adecuada.

17. ¿Cuáles motivos considera forman parte de la mayoría de los problemas administrativos que se dan dentro del Hotel? Puede marcar las 3 opciones que considere más significativas

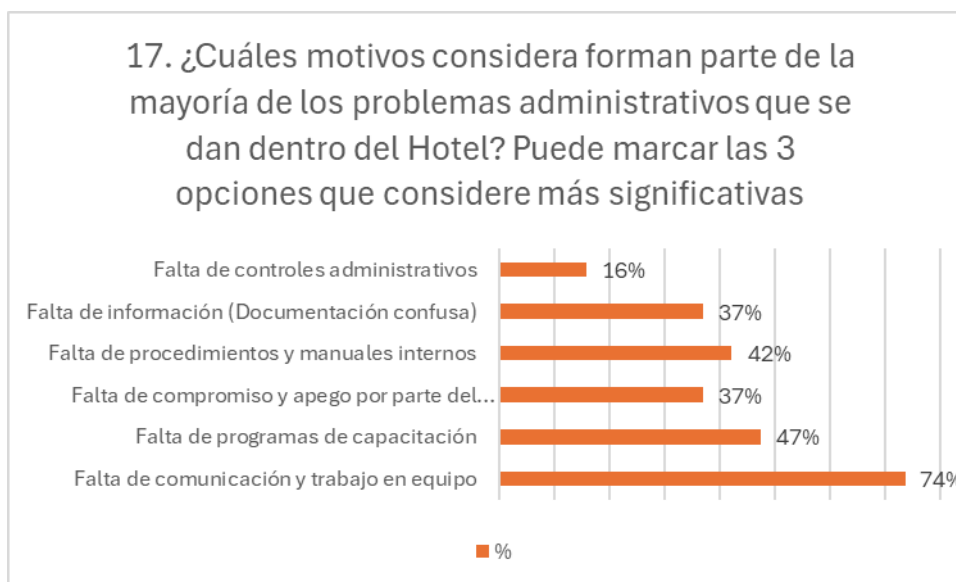
Tabla 22. Problemas administrativos.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	1	5%
NO	16	84%
N/R	2	11%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 25. Problemas administrativos.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

En el gráfico anterior, se puede observar que el 74 % de los colaboradores evaluados considera que la mayoría de los problemas administrativos dentro del Hotel se deben a la falta de comunicación y trabajo en equipo. Otro de los principales motivos, según los colaboradores evaluados, es la falta de programas de capacitación, con un 47 %. A continuación, el 42 % considera que otro detonante es la falta de procedimientos y manuales internos, mientras que un 37 % opina que muchos de los problemas administrativos surgen debido a la falta de información (documentación confusa), la falta de compromiso y apego por parte del personal. Finalmente, un 16 % de los colaboradores señala que los problemas administrativos se deben también a la falta de controles administrativos.

18. ¿Cómo considera usted es el mando que recibe?

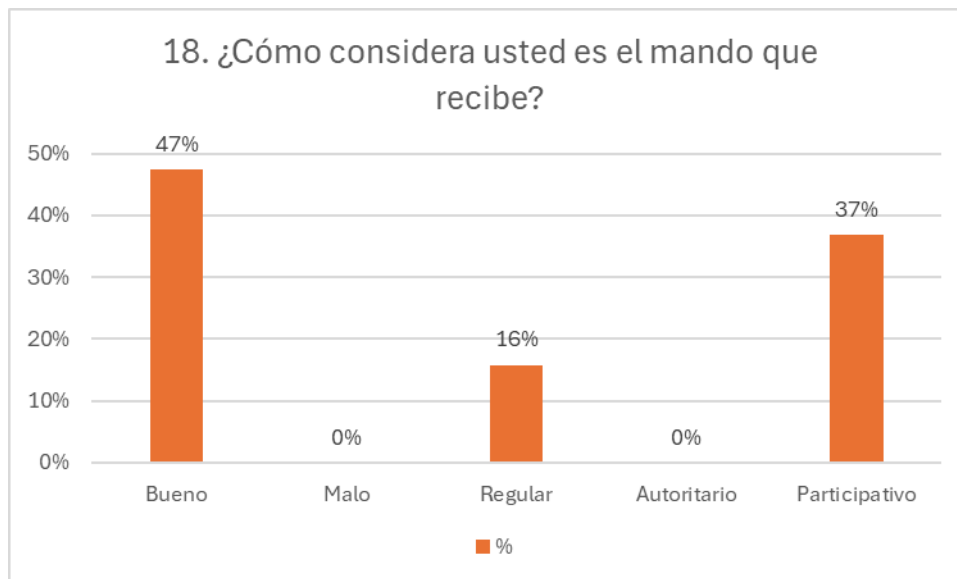
Tabla 23. Mando recibido.

Respuestas	Frecuencia	%
Bueno	9	47%
Malo	0	0%
Regular	3	16%
Autoritario	0	0%
Participativo	7	37%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 26. Mando recibido.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

Según el gráfico anterior, podemos decir que dentro de las respuestas obtenidas por los colaboradores del Hotel en cuanto a la pregunta cómo considera que es el mando reciben contestaron un 47 % que es bueno, un 0 % indicaron que es malo, asimismo un 16 % indicó que el mando es regular, un 0 % de los colaboradores indicaron que es autoritario, y un 37 % opinaron que es un mando participativo.

19. ¿Considera usted que existen actualmente riesgo por falta de control interno?

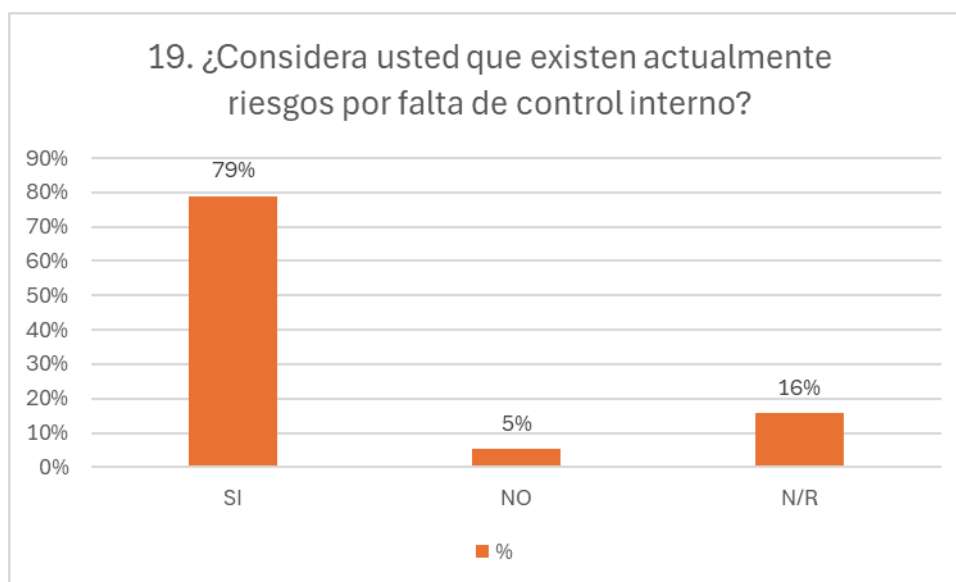
Tabla 24. Riesgos por falta de control interno.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	15	79%
NO	1	5%
N/R	3	16%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 27. Riesgos por falta de control interno.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

Según el gráfico anterior, el 79 % de los colaboradores indicó que sí existen riesgos actualmente debido a la falta de control interno, un 5 % opinó que no existen riesgos y un 16 % no proporcionó respuesta a la pregunta. Esto sugiere que aquellos que no respondieron lo hicieron por falta de conocimiento sobre el control interno y los posibles riesgos.

20. ¿Qué riesgos considera que presenta el Hotel? Puede marcar 2 opciones

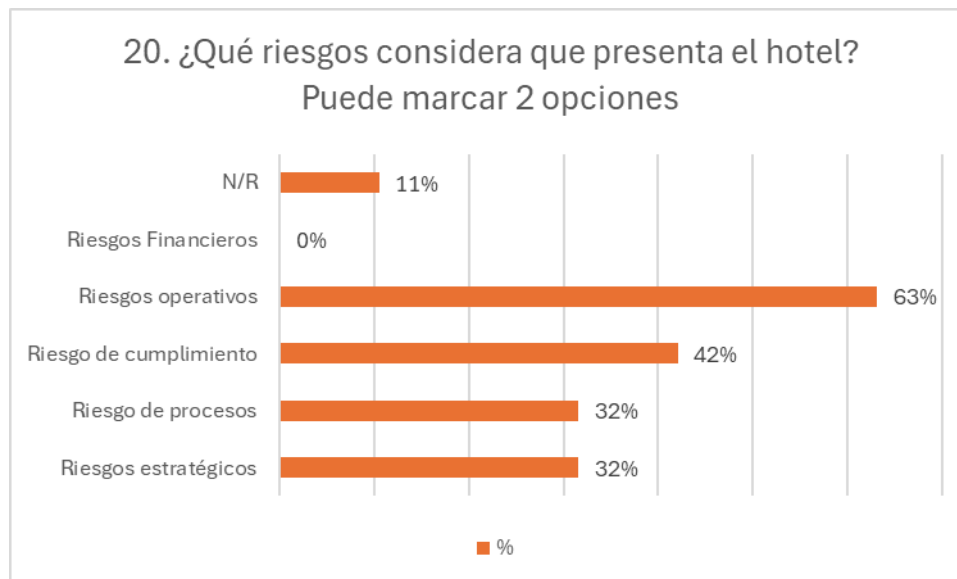
Tabla 25. Riesgos que presenta el Hotel.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	15	79%
NO	1	5%
N/R	3	16%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 28. Riesgos que presenta el Hotel.



Nota:

Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Del gráfico anterior, podemos observar que el 63 % de los colaboradores evaluados opinan que el riesgo más relevante que presenta el Hotel es el riesgo operativo, seguido por un 42 % que opinan que también está presente el riesgo de cumplimiento, asimismo un 32 % de igual manera opinan que los riesgos presentes son los riesgos de procesos y estratégicos, y un 0 % referente a riesgos financieros.

21. ¿Considera usted que es importante establecer un programa de gestión de riesgos que nos permita identificarlos y minimizarlos?

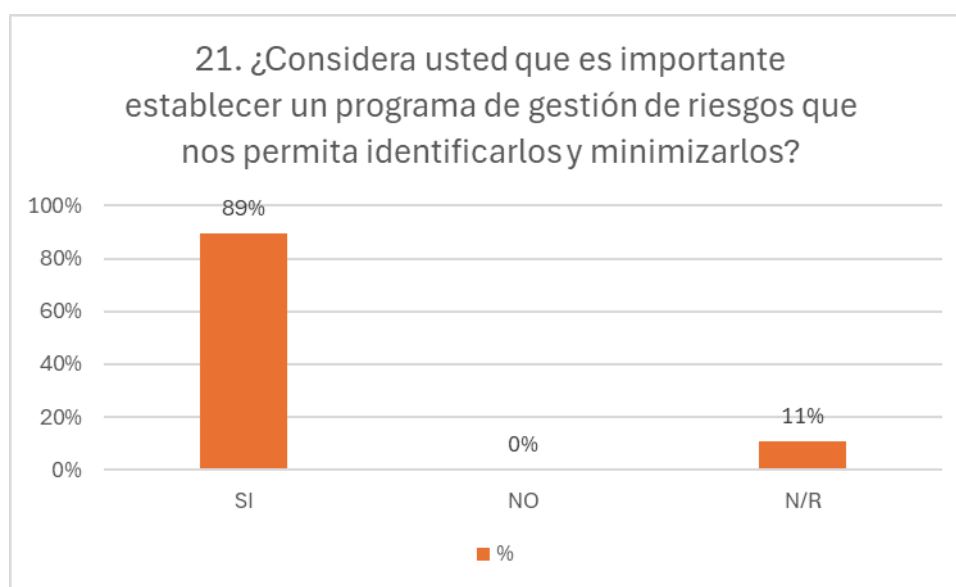
Tabla 26. Programa de gestión de riesgos.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	17	89%
NO	0	0%
N/R	2	11%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 29. Programa de gestión de riesgos.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Según el gráfico anterior, se puede afirmar que un 89 % de los colaboradores evaluados considera importante establecer un programa de gestión de riesgos que permita identificarlos y minimizarlos, con el fin de evaluar y mejorar los procesos de control interno. Ningún colaborador indicó lo contrario, aunque un 11 % optó por no responder a la pregunta. Por lo tanto, podemos concluir que este 11 % desconoce sobre la gestión de riesgos y el control interno.

22. ¿Considera que el seguimiento dado a las diferentes situaciones que se presentan diariamente es el adecuado?

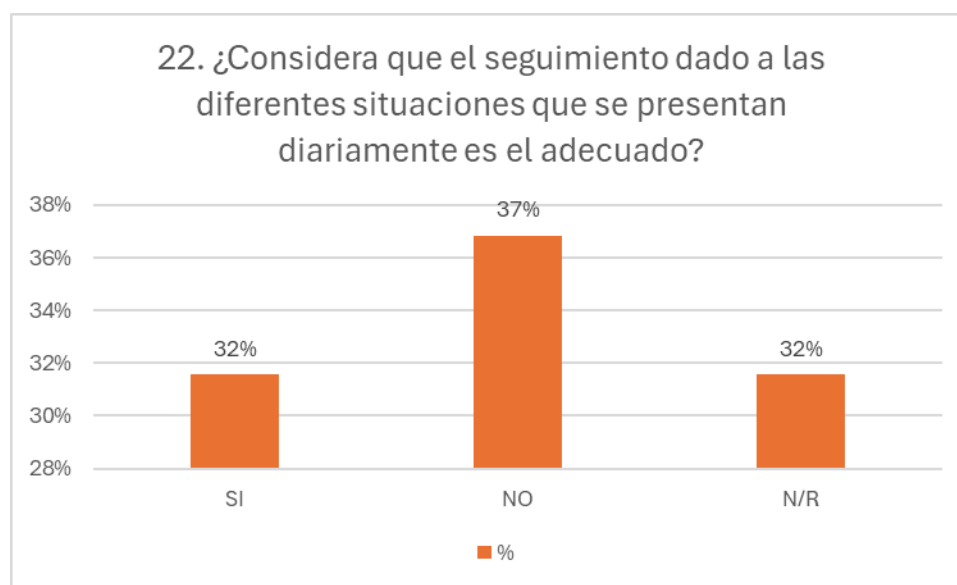
Tabla 27. Seguimiento adecuado a las diferentes situaciones que se presentan diariamente.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	6	32%
NO	7	37%
N/R	6	32%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 30. Seguimiento adecuado a las diferentes situaciones que se presentan diariamente.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Se puede observar en el gráfico anterior que el 32 % de los colaboradores evaluados considera que el seguimiento dado a las diferentes situaciones que se presentan diariamente en el Hotel es el adecuado. Sin embargo, un 37 % de los colaboradores evaluados considera

que el seguimiento dado a estas situaciones no es el adecuado, y el 32 % restante no respondió a la pregunta.

23. ¿Usted considera que ha sido debidamente capacitado en cuanto a control interno?

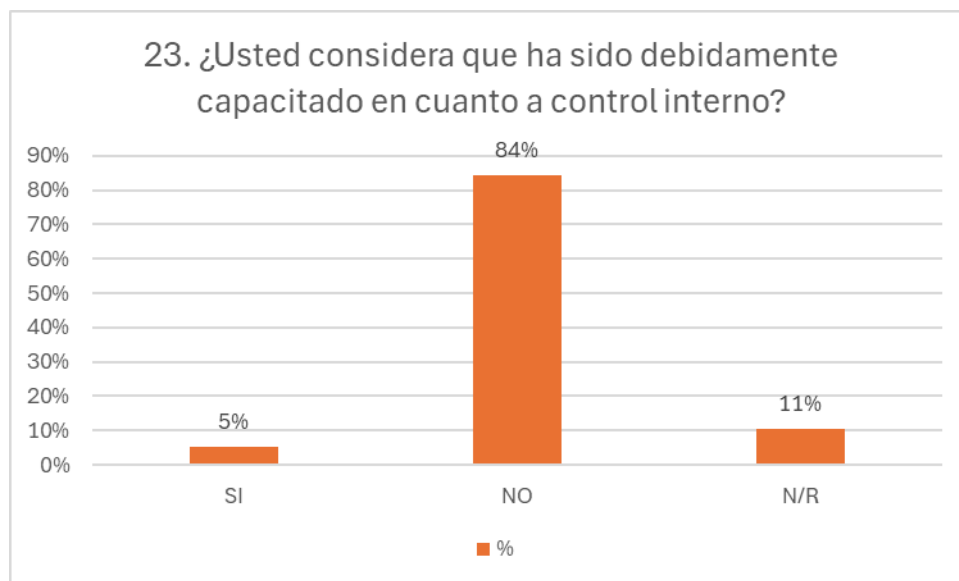
Tabla 28. Capacitado en cuanto a control interno.

Respuestas	Frecuencia	%
SI	1	5%
NO	16	84%
N/R	2	11%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 31. Capacitado en cuanto a control interno.



Nota:

Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Del gráfico anterior, podemos concluir que solamente un 5 % de la población encuestada indica que ha sido capacitada en cuanto a control interno. Sin embargo, existe un porcentaje muy alto, del 84 %, que señala no haber sido debidamente capacitada. Por ende, es muy probable que la mayoría del personal no cuente con el conocimiento adecuado

sobre la importancia del control interno. Por ello, es fundamental que el Hotel capacite a sus colaboradores en este tema. Un 11 % se abstiene de responder.

24. ¿Considera que se le ha brindado la capacitación e inducción suficiente para el adecuado manejo del puesto de trabajo?

Tabla 29. Capacitación e inducción suficiente para el adecuado manejo del puesto de trabajo.

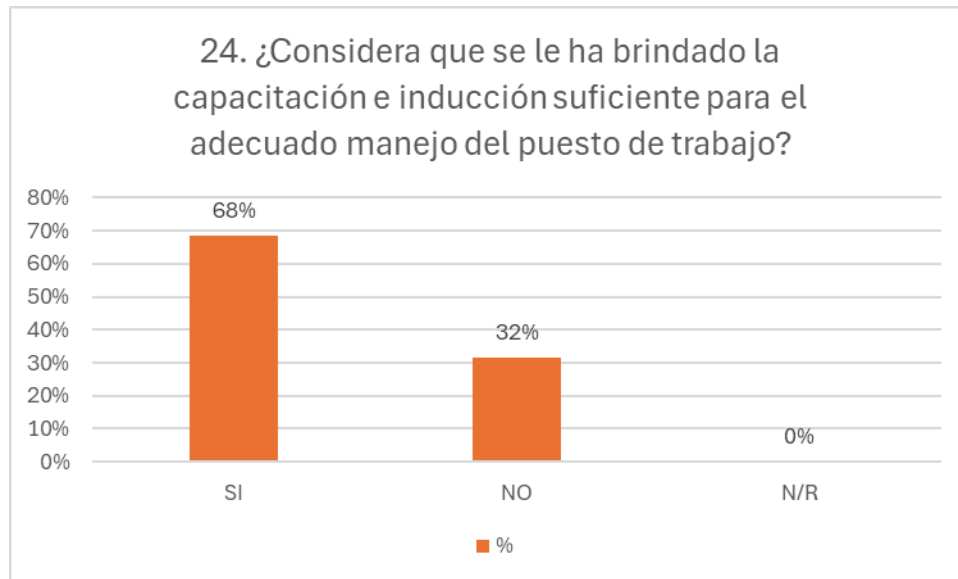
Respuestas	Frecuencia	%
SI	13	68%
NO	6	32%
N/R	0	0%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 32. Capacitación e inducción suficiente para el adecuado manejo del puesto de trabajo.

Nota:



Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

Según el gráfico anterior, un 68 % de la población encuestada manifiesta haber sido capacitada e inducida para desempeñar de la mejor manera su puesto de trabajo. Por otro

lado, un 32 % menciona no haber recibido la capacitación suficiente, por lo que desconoce las actividades correspondientes para desempeñar su puesto.

25. ¿Le parece importante la elaboración de un programa de capacitación e inducción basada en mejorar el control interno?

Tabla 30. Programa de capacitación e inducción basada en mejorar el control interno.

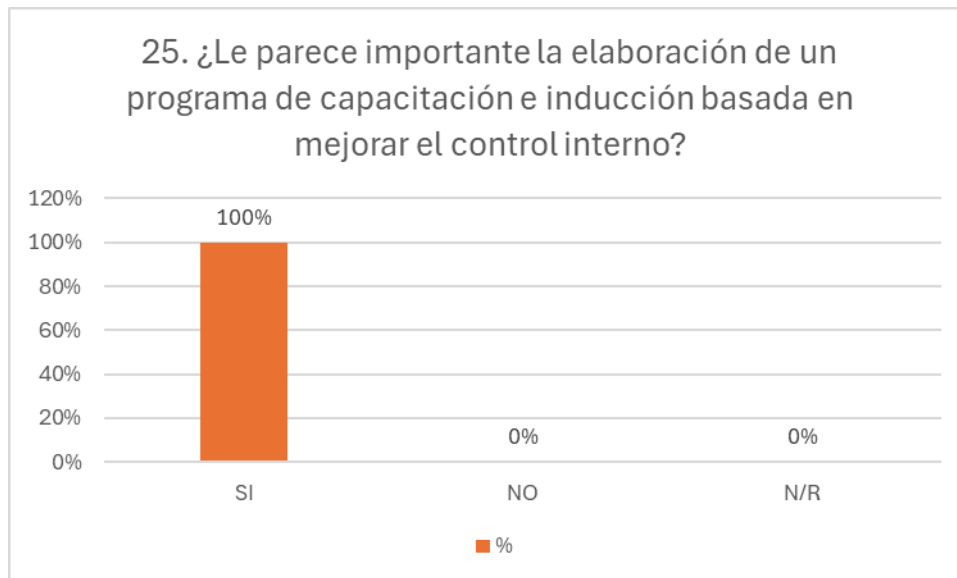
Respuestas	Frecuencia	%
SI	19	100%
NO	0	0%
N/R	0	0%
Total	19	100%

Nota: Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorleny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 33. Programa de capacitación e inducción basada en mejorar el control

interno.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorleny Hernández

El 100 % de la población encuestada considera que es importante elaborar un programa de capacitación e inducción basado en el control interno. Mejorar el control interno es fundamental, ya que contribuye a la disminución de riesgos que puedan presentarse en el Hotel e incluso influye en el logro de los objetivos.

26. ¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación sobre control interno?

Tabla 31. Capacitación sobre control interno.

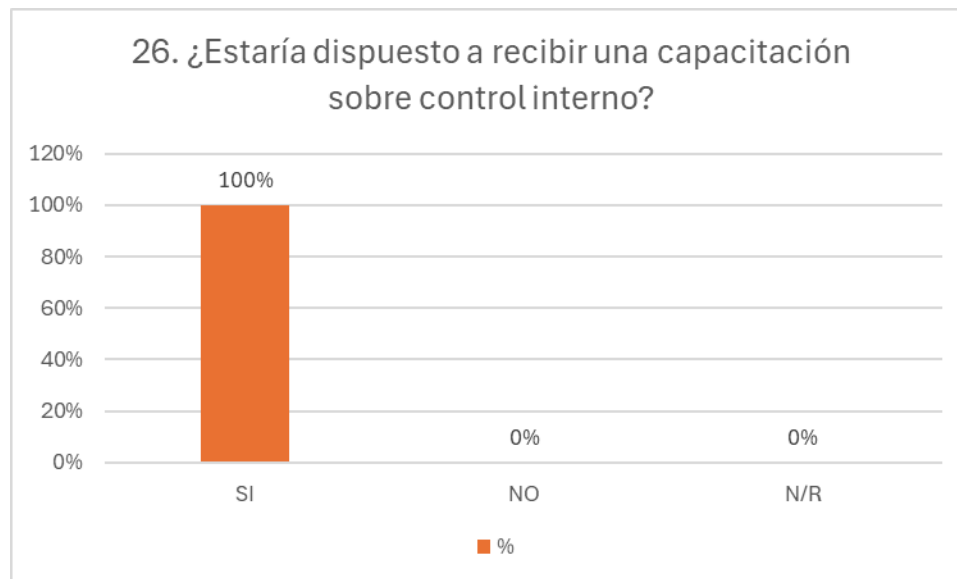
Respuestas	Frecuencia	%
SI	19	100%
NO	0	0%
N/R	0	0%
Total	19	100%

Nota:

Colaboradores operativo-administrativos Hotel The Retreat

Elaborado por: Yorlenny Sáenz y Keren Maricela Arce

Figura 34. Capacitación sobre control interno.



Nota: Cuestionario aplicado a los colaboradores de los departamentos contable, administrativos - operativos del Hotel The Retreat, febrero 2023

Elaborado por: Keren Maricela Arce y Yorlenny Hernández

El 100 % de la población encuestada está dispuesta a recibir capacitaciones sobre control interno, ya que estas son fundamentales para brindar conocimiento y otorgar herramientas al personal para interactuar adecuadamente en el entorno laboral. Además, permiten al personal cumplir con los procesos o políticas, asegurando que se cumplan de acuerdo con lo establecido.

4.2 Análisis e interpretación de resultados de la entrevista

1. ¿Qué opina usted del control interno en una empresa?

Dentro de las opiniones sobre control interno, se destaca que el control interno es fundamental para el éxito de la empresa, especialmente en cuanto a la veracidad y precisión de los datos y procesos.

Otra opinión señala que es importante porque permite medir la empresa en aspectos administrativos y operativos. Asimismo, se opina que toda empresa debe contar con un control interno adecuado para proteger sus activos, prevenir errores, gestionar riesgos y asegurar su reputación, con el fin de ser confiable y transparente.

El control interno es considerado muy importante y fundamental, ya que ayuda en la gestión de operaciones y en la toma de decisiones. También se menciona que debe facilitar los procesos operativos de la empresa.

Además, se destaca que el control interno es trascendental para garantizar el correcto uso y control de los recursos de una empresa. Otros opinan que es vital para prevenir errores, mejorar procesos y, sobre todo, para asegurar que no se produzcan robos ni acciones ilícitas que pongan en riesgo el patrimonio del Hotel.

Finalmente, se menciona que el control interno es una herramienta muy importante, ya que permite a los gerentes o dueños de las empresas saber dónde están ubicados sus activos, gastos, entre otros, dentro de la organización.

2. ¿Cómo evalúa usted el control interno actual dentro del Hotel?

La mayoría de los gerentes y jefes coinciden en que el control interno del Hotel está bien, aunque consideran que puede mejorar. Algunos opinan que el control interno ha mejorado circunstancialmente con el paso del tiempo, implementándose controles y

procesos que han contribuido a hacer más eficientes los resultados. En general, se estima que el Hotel está a un 70 % del control interno ideal.

El hotel ha crecido de forma acelerada y algunos controles se han tenido que ajustar a las condiciones actuales. Se considera que los procesos que se han venido implementando deben mejorar o actualizarse para ser más eficientes. Asimismo, se deben cambiar ciertas costumbres del pasado que solo retrasan la implementación de nuevos controles.

Dentro de las evaluaciones también se destaca la falta de conocimiento de las políticas y procedimientos del Hotel entre el personal administrativo y operativo. Además, muchos de esos procedimientos y políticas no están documentados, lo que lleva a la conclusión de que el control interno aún es algo deficiente.

3. ¿Considera que el nivel de confianza existente en los procesos contables, operativos o administrativos, es el óptimo?

La gran mayoría de las gerencias y jefaturas considera que el nivel de confianza en los procesos contables, operativos y administrativos es el óptimo. Sin embargo, algunos opinan que no lo es, ya que, en ocasiones, el sistema no es claro y necesita mejoras. Se considera que, como todo proceso, debe ser revisado constantemente. Actualmente, se ha mejorado mucho en aspectos administrativos, lo que genera al menos cierta tranquilidad. Los niveles óptimos solo se alcanzarán cuando exista una cultura administrativa consolidada dentro del Hotel que logre garantizar el cumplimiento de todos los procedimientos.

4. ¿Cuenta su personal a cargo con total conocimiento de las políticas y procedimientos internos escritos que rigen la operación del Hotel?

En este caso, la gran mayoría de los gerentes y jefaturas indica que su personal a cargo sí cuenta con total conocimiento de las políticas y procedimientos internos escritos que rigen la operación del Hotel. Además, se mencionan procedimientos y protocolos donde los involucrados firman como respaldo de aceptación de dichas reglas. Se considera que es necesario estar más al tanto de las políticas que afectan a todos los departamentos del Hotel. Sin embargo, una pequeña minoría considera que este conocimiento no es total.

5. ¿Hay mecanismos de control interno actualmente? ¿Cuáles?

La mayoría de los encuestados considera que sí existen mecanismos de control interno. Entre los mecanismos mencionados se destacan: procesos de compras, inventarios, control de flujo de caja, de planilla, solicitudes de compra, procesos contables en cuanto a gastos y manejo de efectivo, cámaras de seguridad, procedimientos de *check-in* y *check-out*, manejo de documentos, cierres de puntos de venta, distribución de propinas, auditorías internas, bitácoras de seguimiento y arqueos. No obstante, una opinión señala que existe escasez de políticas escritas.

6. ¿Considera que se pueden mejorar los mecanismos de control interno en el Hotel en cuanto a eficiencia y eficacia?

Todas las gerencias y jefaturas coinciden en que sí se pueden mejorar los mecanismos de control interno en cuanto a eficiencia y eficacia. Consideran que los mecanismos existentes han ayudado a proporcionar seguridad financiera, eficiencia operativa y satisfacción tanto de clientes como de trabajadores, pero que aún pueden mejorar. Todos los procesos de control deben estar siempre sujetos a mejoras y actualizaciones continuas. Se opina que los mecanismos de control implementados hasta el

momento han dado muy buenos resultados, pero siempre hay oportunidad de mejora. Se considera fundamental interpretar y analizar los reportes de control y, en base a eso, crear un plan estratégico de mejora.

7. ¿Conoce usted sobre el modelo de control interno COSO III?

La gran mayoría opina que no tiene conocimiento sobre el modelo de control interno COSO III. Algunos otros indican que conocen un poco sobre dicho modelo, pero no al 100 %, mientras que una minoría considera que sí tiene conocimiento del tema.

8. ¿Considera interesante la implementación de un diseño de sistema de control interno basado en el modelo COSO III para el Hotel?

En su mayoría, los encuestados consideran que sería interesante implementar un diseño de sistema de control interno basado en el modelo COSO III para el Hotel, señalando que cualquier iniciativa para mejorar la operación y los controles dentro del Hotel es fundamental. Sin embargo, algunos consideran que no sería interesante para el Hotel.

9. ¿Cree que sería importante implementar procedimientos y establecer responsabilidades con el fin de mejorar el desarrollo de la estructura en cuanto a control interno con el fin de optimizar los recursos?

En los gerentes y jefaturas consideran que es de suma importancia implementar procedimientos y establecer responsabilidades con el fin de mejorar el desarrollo de la estructura del Hotel en cuanto a control interno y optimizar los recursos. Señalan que es importante para reducir los riesgos, mejorar la transparencia y la responsabilidad, ya que segregar funciones asegurará la integridad de los procesos. Consideran que, en una empresa, siempre debe haber responsables cuando no se cumplen procedimientos. De lo contrario, ¿de qué sirve establecer procedimientos si no se van a asignar responsabilidades?

10. ¿Qué piensa sobre la idea de establecer un programa de control interno basado en el modelo COSO III que contenga los pasos a seguir para su correcta implementación en el Hotel y que permita una adecuada toma de decisiones?

La mayoría de los gerentes y jefaturas considera que están de acuerdo con la idea de establecer un programa de control interno basado en el modelo COSO III. Se considera que debe adaptarse al contexto de la hotelería y a las necesidades particulares del Hotel.

Además, opinan que cualquier cambio o mejora es positivo, y que siempre se debe estar abierto al cambio y a las oportunidades de mejora. Por lo tanto, están interesados en la implementación, aunque es necesario evaluar los recursos y elaborar el plan correspondiente.

Otra opinión destacada es que un programa de este tipo contribuiría a mejorar el trabajo en equipo y la comunicación interna, lo que redundaría en una mejora en el servicio, tanto interno como externo. Sin embargo, las jefaturas que desconocen el modelo de control interno COSO III indican que no pueden opinar debido a su falta de conocimiento sobre el tema.

11. ¿Considera que el personal del Hotel debería recibir capacitación e inducción sobre el control interno?

En esta pregunta, el 100 % de los entrevistados considera que el personal del Hotel debería recibir capacitación e inducción sobre control interno. Indican que esto es muy importante por las siguientes razones: crear conciencia y comprensión, definir roles y responsabilidades, prevenir errores y fraudes, salvaguardar la seguridad de los activos, fomentar la mejora continua y adaptarse al cambio. También consideran que todo lo relacionado con el conocimiento es una herramienta útil para todos.

4.3 Análisis e interpretación de resultados según la guía de observación

Durante las visitas realizadas a las instalaciones del Hotel The Retreat, en Atenas, pudimos observar deficiencias en los procesos de control interno. No existe ningún procedimiento diseñado para salvaguardar los activos del Hotel, lo que impide garantizar que la información financiera y operativa sea confiable. Es importante mencionar que el control interno es un sistema de gestión que ayuda a una organización a alcanzar sus objetivos, tomar decisiones y enfrentar los riesgos de manera efectiva. Actualmente, el Hotel presenta una ausencia de mecanismos de control interno, ya que no cuenta con herramientas que le ayuden a definir procedimientos que le permitan alcanzar sus objetivos.

Se observa una logística establecida en cuanto a control interno dentro del Hotel; sin embargo, aún puede mejorar para agilizar los procesos. No se percibe un interés por parte de las autoridades y subalternos en mejorar o, mejor dicho, crear procedimientos de control interno.

Aunque no existen procedimientos de control interno en los departamentos, se realiza un seguimiento para minimizar los riesgos y garantizar que el Hotel funcione de manera eficiente y eficaz, cumpliendo sus metas y objetivos dentro de los niveles de riesgo aceptables. Un plan de seguimiento ayuda a prevenir o mitigar las desviaciones o riesgos que puedan surgir.

No se evidencia una adecuada comunicación y trabajo en equipo entre los departamentos. Existe una deficiencia en el intercambio de información, con falencias en la coordinación y fluidez de las relaciones entre compañeros, lo que disminuye la productividad y eficiencia de las labores. Este tipo de situaciones afecta negativamente al trabajo en equipo. Generalmente, cuando no existe una buena comunicación entre compañeros, se generan conflictos o malentendidos, lo que provoca que el trabajo en

equipo se vea seriamente afectado. Esto impacta al personal de manera negativa, ya que este se vuelve más individualista, se desmotiva, evita responsabilidades e incluso pierde de vista los objetivos establecidos.

Se evidencia una estructura organizacional centralizada; es decir, los subalternos tienen conocimiento de la autoridad y saben que deben responder a sus exigencias. Dicha autoridad tiene la capacidad de dar órdenes, establecer metas y velar por su cumplimiento. Sin embargo, es importante señalar que debe existir empatía entre ambas partes. La autoridad debe estar dispuesta a escuchar, brindar y, en algunos casos, aceptar retroalimentación para que el trabajo se realice de la mejor manera.

También observamos que existe una cadena de mando, lo que significa que las órdenes fluyen desde los niveles más altos hacia los más bajos, estableciendo una relación entre la parte superior e inferior. Esto define los grados y rangos salariales, así como los puestos y funciones de los empleados entre los diferentes departamentos.

Como se mencionó anteriormente, no existen procedimientos, lo que implica que algunos puestos estratégicos no tienen claramente definidas sus necesidades y responsabilidades laborales. Esto provoca un rendimiento ineficiente, lo que afecta la rentabilidad de la empresa.

El personal presenta falencias en su capacidad de respuesta ante situaciones diarias. No está capacitado para adaptarse o modificar su comportamiento ante diferentes situaciones o personas de manera adecuada, lo cual puede ser un reto o un obstáculo. Es fundamental capacitar al personal para que pueda reaccionar o ajustarse a las necesidades y cambios del entorno.

Se evidencia un adecuado almacenamiento de la información y los recursos. Los recursos se mantienen bajo control, existe un inventario y una persona responsable del uso correcto de dichos recursos. En cuanto a la información, esta se maneja de forma discreta y confiable entre los departamentos. En relación con los huéspedes, se recogen datos para ofrecerles un excelente servicio durante su estadía, lo que será de gran utilidad.

Se observa que el Hotel tiene un plan de crecimiento organizacional. Han aprovechado las oportunidades de mercado, ajustando sus servicios a las necesidades de los huéspedes, y han desarrollado una variedad de planes en respuesta a las demandas del mercado.

Fue evidente que los departamentos con mayores riesgos y problemas son los de recepción y restaurante, ya que cometen muchos errores en procedimientos ya establecidos y debidamente entregados a los colaboradores previamente.

Se evidencia un buen ambiente de control en cuanto a valores éticos, responsabilidad y autoridad del personal. Como se mencionó anteriormente, cada empleado tiene claro el nivel de autoridad y sus responsabilidades, lo que les permite tener claras sus metas y objetivos. Además, se fomenta un ambiente sano, en el que prevalecen los valores éticos, el compromiso, la tolerancia y el profesionalismo, tanto entre compañeros como con los huéspedes.

No se evidencia el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, ya que, como hemos señalado en varias ocasiones, el Hotel no cuenta con procedimientos o políticas que regulen las reglas de conducta dentro de la empresa, lo que impide definir claramente las responsabilidades de los colaboradores. Las políticas brindan a los empleados una guía de normas que deben seguir en determinados ámbitos. La falta de

políticas y procedimientos genera un ambiente de trabajo ineficiente e inconsistente.

Aunque el Hotel no se vea afectado por esto de momento, podría tener repercusiones a largo plazo, afectando su estabilidad y productividad.

CAPÍTULO V

Conclusiones, recomendaciones y propuestas

Este capítulo se enfoca en exponer las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de toda la información recolectada. Además, en este punto de la investigación se analizan las condiciones actuales del Hotel y las posibilidades de mejora identificadas.

5.1 Conclusiones

- **Evaluar la situación del control** interno actual en el Área administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, para determinar el nivel de confianza de cada proceso que se realiza en esta área.

Según el objetivo específico n.º 1, con base en la investigación realizada en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, se concluye que la situación del control interno en el área administrativa no es del todo adecuada. Según el cuestionario aplicado, no se alcanza un nivel óptimo de confianza debido a deficiencias en los procedimientos de control interno. A esto se suma un problema de comunicación y trabajo en equipo entre ciertos departamentos, lo cual representa una gran amenaza para el funcionamiento y el servicio al cliente del Hotel.

En cuanto a la entrevista, se concluye que la situación del control interno puede mejorar y que actualmente se encuentra en un 70 % aproximadamente; sin embargo, esto no alcanza un nivel de confianza considerado idóneo.

Por otro lado, según los resultados de la guía de observación, se evidencian puntos de mejora relacionados con el control interno. Es necesario establecer más mecanismos que permitan alcanzar el nivel de confianza adecuado para el Hotel.

En las áreas administrativa y operativa se identifican deficiencias en la aplicación del control interno. En las diferentes áreas de estudio se refleja un débil esfuerzo por

implementar un sistema de control interno eficiente, lo cual obstaculiza el cumplimiento de los objetivos del Hotel.

- Proponer una herramienta documental que permita mejorar la eficiencia y eficacia de un sistema de control interno basado en el COSO III para la parte administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa.

Según el objetivo específico n.º 2, los resultados del cuestionario evidencian que el Hotel cuenta con mecanismos de control interno, aunque estos pueden mejorarse para garantizar un desarrollo más eficiente y eficaz de los procesos.

Respecto a los resultados de la entrevista, se observa que, tanto para las gerencias como para los colaboradores, los mecanismos de control interno existentes han demostrado buenos resultados, pero aún pueden perfeccionarse para aumentar su eficiencia y eficacia.

Finalmente, de acuerdo con la guía de observación, aunque existen mecanismos de control interno, no son suficientes para garantizar que la parte administrativa del Hotel opere con la eficiencia y eficacia requeridas.

- Diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa, con el fin de alinear y aclarar sus responsabilidades, y mejorar el desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos.

Según el objetivo específico n.º 3, los resultados del cuestionario revelan que las responsabilidades relacionadas con los procedimientos existentes están bien identificadas; no obstante, se concluye que la estructura actual del Hotel no satisface completamente estas necesidades.

En la entrevista se determinó que es importante establecer procedimientos claros para mejorar el control interno y definir las responsabilidades del personal, lo cual permitiría optimizar la estructura organizativa y prevenir el desperdicio de recursos.

Con base en la guía de observación, se destaca que, aunque existe una adecuada cadena de mando y claridad en la autoridad sobre los subalternos, hay una carencia de procedimientos en puestos estratégicos. Esto limita el desarrollo estructural y fomenta la pérdida de recursos. Es indispensable aclarar las funciones y responsabilidades de cada puesto en los diferentes departamentos del Hotel.

- Proponer un programa de control interno basado en COSO III con los pasos a seguir para la correcta implementación con el fin de determinar e identificar riesgos, para así lograr una adecuada toma de decisiones.

De acuerdo con el objetivo específico n.º 4, los resultados del cuestionario indican que, debido a la falta de control interno, existen riesgos significativos que afectan al hotel. Los riesgos más preocupantes incluyen los operativos, de cumplimiento, de procesos y estratégicos, los cuales podrían perjudicar el funcionamiento del Hotel.

En la entrevista se concluyó que la implementación de un programa de control interno basado en COSO III es trascendental para identificar y minimizar estos riesgos, además de optimizar la toma de decisiones.

Según la guía de observación, aunque se han realizado esfuerzos de seguimiento para mejorar, algunos departamentos aún enfrentan riesgos considerables y problemas recurrentes en sus operaciones

- Proponer un programa de capacitación e inducción administrativa basada en control interno.

Los resultados del cuestionario evidencian un bajo nivel de conocimiento sobre el modelo de control interno COSO III, por lo que es fundamental implementar programas de capacitación e inducción para el personal.

La entrevista confirmó la necesidad de dichas capacitaciones, resaltando su importancia para mejorar el control interno y optimizar los procesos existentes.

Finalmente, según la guía de observación, se concluye que las capacitaciones son vitales para el crecimiento personal y profesional del personal. Actualmente, las capacitaciones que se brindan no abordan el sistema de control interno, y en ocasiones se limitan exclusivamente a jefaturas o encargados de departamentos. La implementación de programas que incluyan a todos los colaboradores es trascendental para fortalecer el sistema de control interno del Hotel.

5.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones en conformidad con los objetivos específicos y las conclusiones de la investigación, con el fin de brindar sugerencias para la mejora continua y la corrección de las falencias o deficiencias identificadas en los resultados obtenidos.

- Evaluar la situación del control interno actual en el Área administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa, para determinar el nivel de confianza de cada proceso que se realiza en esta área.

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas del control interno para monitorear y supervisar el desempeño de los procesos administrativos del Hotel. Esto permitirá garantizar un control adecuado y constante en cada proceso.

La evaluación debe incluir la verificación del cumplimiento de políticas, procesos y procedimientos administrativos para identificar riesgos y evaluar el entorno del control interno.

Asimismo, se sugiere llevar a cabo auditorías que permitan analizar la eficacia del control interno. Estas auditorías deberán incluir comprobaciones detalladas en el área administrativa para asegurarse de que no se están llevando a cabo actividades ilícitas y que los recursos del Hotel no se destinan a prácticas poco eficientes.

- Proponer una herramienta documental que permita mejorar la eficiencia y eficacia de un sistema de control interno basado en el COSO III para la parte administrativa del Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa.

Dado que actualmente no existe una herramienta documental que permita operar de manera eficiente y eficaz, se recomienda desarrollar e implementar una herramienta de

control interno en la parte administrativa del Hotel. Esta herramienta deberá facilitar el registro y la trazabilidad de los procesos, así como garantizar la seguridad de los datos de los huéspedes.

La herramienta propuesta deberá permitir la digitalización, almacenamiento y clasificación ordenada de todos los documentos del Hotel, lo que reduciría costos en papel, mejoraría la organización y resguardaría la confidencialidad e integridad de los datos.

Además, se sugiere implementar estrategias para fortalecer la comunicación entre los departamentos, ya que este es un aspecto clave para optimizar la eficiencia de los procesos. Estas estrategias podrían incluir evaluaciones de clima laboral y actividades grupales que fomenten la convivencia y el trabajo en equipo entre los colaboradores de distintas áreas.

- Diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa, con el fin de alinear y aclarar sus responsabilidades, y mejorar el desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos.

Se recomienda identificar los puestos de trabajo existentes para recopilar información sobre las responsabilidades asignadas. Posteriormente, se deben establecer procedimientos claros y específicos para los colaboradores del área administrativa, detallando los roles, funciones y obligaciones de cada puesto. Esto permitirá garantizar que el personal esté debidamente preparado y capacitado para desempeñar sus tareas de manera efectiva.

Es importante actualizar periódicamente los procedimientos definidos, para asegurarse de que se mantengan relevantes o se ajusten según las necesidades del Hotel.

El uso de manuales de procedimientos es altamente recomendable, ya que estos facilitan el reclutamiento y la selección de personal, además de mejorar la estructura organizativa al evitar el desperdicio de recursos. Estos manuales también deben incluir sanciones para quienes incumplan con sus responsabilidades, con el fin de fomentar el cumplimiento y la estandarización de las funciones en cada área.

- Proponer un programa de control interno basado en COSO III con los pasos a seguir para la correcta implementación con el fin de determinar e identificar riesgos, para así lograr una adecuada toma de decisiones.

Se recomienda desarrollar un programa de control interno basado en COSO III que incluya pasos claros para su implementación. Este programa deberá centrarse en minimizar los riesgos y establecer mecanismos para reducir su impacto en las operaciones del Hotel.

La implementación de un programa de control interno es trascendental para salvaguardar los activos, asegurar la confiabilidad de la información financiera y operativa, y cumplir con los objetivos organizacionales.

El programa permitirá identificar y gestionar los riesgos a los que el Hotel está expuesto, prevenir pérdidas de recursos, y proporcionar información confiable para la toma de decisiones estratégicas.

- **Proponer un programa de capacitación e inducción administrativa basada en control interno.**

Se recomienda diseñar un programa de capacitación e inducción dirigido a los colaboradores del Hotel, con el objetivo de ampliar sus conocimientos sobre control interno. Este programa deberá incluir capacitaciones específicas y periódicas para el

personal, a fin de aumentar su productividad y garantizar su preparación para enfrentar y prevenir riesgos o fraudes.

Las capacitaciones también deben enfocarse en actualizar a los colaboradores sobre los controles y cambios implementados en el Hotel. De este modo, se asegura un seguimiento constante y una adecuada adaptación a los procesos definidos.

Es importante destacar que estas capacitaciones deben estar disponibles para todo el personal, no solo para los encargados o jefaturas, con el fin de fomentar un entorno laboral en el que todos los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

5.3 Propuestas

5.3.1 Propuesta de un programa de capacitación al departamento administrativo-operativo del Hotel The Retreat Costa Rica

5.3.2 Tema

Diseño e Implementación de un sistema de control interno basado en COSO III en el Hotel The Retreat Costa Rica – Wellness Resort & Spa para el período 2023.

5.3.3 Objetivo general

Implementar la propuesta de un diseño de control interno basado en COSO III por medio de capacitaciones e inducciones al personal que mejoren la eficiencia y eficacia en las áreas administrativas operacionales del Hotel The Retreat Costa Rica,

5.3.4 Objetivos específicos

- Capacitar al personal del Hotel en cuanto a la implementación de un sistema de control interno COSO III.
- Asegurar eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos operativos y administrativos con el fin de evitar pérdida o desperdicio de recursos.

5.3.5 Justificación

La implementación de un sistema de control interno dentro del Hotel es fundamental ya que permite un constante control de procesos y recursos, logrando con eficiencia y eficacia el desarrollo de los procesos administrativos y operativos del Hotel, así como también permite la detección temprana de fallas o riesgos con el fin de mitigarlos a tiempo.

El fin de la siguiente propuesta es brindar el conocimiento necesario sobre la importancia del sistema de control interno COSO III y su implementación dentro del Hotel,

básicamente existe muy poco conocimiento acerca del control interno, ya que se puede evidenciar la necesidad de una debida capacitación sobre el control interno, por eso es importante fomentar la capacitaciones e inducciones al personal desde el momento de su contratación.

5.3.6 Metodología / Capacitadores

- Exposición del tema de control interno y del modelo COSO III, así como su correcta implementación.
- Explicación de la importancia del manejo adecuado del control interno dentro de una organización.
- Presentación de la relevancia de mejorar la eficiencia y la eficacia en el ámbito organizacional.
- Uso de ejemplos de casos prácticos relacionados con el control interno y el modelo COSO III.
- Aplicación de ejercicios prácticos sobre control interno.
- Resolución de consultas y dudas de los colaboradores por parte de los capacitadores.

5.3.7 Temas

- Control interno en las organizaciones y su importancia.
- Ley General de Control Interno.
- Normas de control interno.
- Modelo COSO III.
- Metodología de gestión de riesgos en las organizaciones.
- Implementación de sistema de control interno.

- Eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.

5.3.8 Actividades

- Explicación detallada de los temas a desarrollar.
- Dinámicas.
- Casos prácticos.
- Debates y discusiones en grupo, en los que se espera que los participantes defiendan sus puntos de vista y escuchen las ideas o perspectivas de los demás.
- Aplicación de encuestas para evaluar el conocimiento adquirido durante la presentación.

5.3.9 Recursos

- **Recursos humanos:** Profesionales expertos en control interno.
- **Recursos tecnológicos:** Computadora, proyector, parlantes, micrófonos, celulares.
- **Recursos financieros:** Refrigerios, café y bocadillos, certificados de participación, papelería o material informativo.
- **Recursos técnicos:** Mobiliario, transporte
- **Recursos administrativos:** Infraestructura (sala de reuniones)

5.3.10 Presupuesto

El presupuesto para el desarrollo de la capacitación se presenta a continuación, este incluye costos y gastos incurridos.

Tabla 32. Presupuesto proyectado para la capacitación

Presupuesto para plan de Capacitación Hotel The Retreat CR						
Descripción	Cantidades	Costo unitario por persona	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Totales
<i>Honorarios de capacitadores</i>	2	€35 000,00	€70 000,00	€70 000,00	€70 000,00	€210 000,00
<i>Material didáctico</i>	27	€900,00	€24 300,00	€24 300,00	€24 300,00	€72 900,00
<i>Refrigerios / café / bocadillos</i>	29	€4 000,00	€116 000,00	€116 000,00	€116 000,00	€348 000,00
<i>Certificados de participación</i>	27	€2 000,00	-	-	€54 000,00	€54 000,00
<i>Premios</i>	6	€1 500,00	€9 000,00	€9 000,00	€9 000,00	€27 000,00
Total						€711 900,00

Nota: Elaborad por las investigadoras Yorlenny Hernández y Keren Maricela Arce

5.3.11 Cronograma de actividades

El cronograma de la capacitación a seguir, donde se indicará los temas a desarrollar y las actividades que se van a realizar, será el siguiente:

Itinerario capacitación modelo de control Interno COSO III

- 1. 07:00 a.m. Inicio y bienvenida**
- 2. 07:05 a.m. Introducción**
- 3. 07:15 a.m. Desarrollo de los temas**
- 4. 07:45 a.m. Dinámicas**
- 5. 08:00 a.m. Refrigerio**
- 6. 08:15 a.m. Desarrollo de los temas**
- 7. 08:30 a.m. Debates, discusiones**
- 8. 08:40 a.m. Conclusión de los temas**
- 9. 09:00 a.m. Encuestas y casos**
- 10. 09:15 a.m. Foro de consultas**
- 11. 09:30 a.m. Café y bocadillos**
- 12. 09:45 a.m. Cierre de la sesión**
- 13. 10:00 a.m. Finalización y conclusión de la sesión**

Para llevar a cabo la presente capacitación se dividirá el total de participantes en 2 grupos, el primer grupo contará con 13 participantes y el segundo grupo tendrá 14 participantes. Se realizarán 3 sesiones por grupo, desarrollando 1 sesión por semana para cada grupo.

5.3.12 Evaluación

- Evaluaciones para identificar el nivel de aprendizaje obtenido en la capacitación
- Debates sobre el tema expuesto
- Autoevaluación del conocimiento adquirido
- Foro de dudas o consultas sobre el tema
- Evaluación final resultados de casos, de asertividad de foros

5.3.13 Acciones de seguimiento

- Capacitaciones de seguimiento
- Inducción a personal nuevo (operativo y administrativo) sobre control interno
- Controles de monitoreo

5.3.14 Recomendaciones

- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas y pruebas de control que permitan un manejo más eficiente y eficaz de los procesos y procedimientos del Hotel.
- Se recomienda realizar programas de seguimiento en cuanto a capacitaciones e inducciones.
- Se recomienda el análisis y monitoreo de indicadores que identifiquen irregularidades en los procesos de control.

5.4 Propuesta de un programa de control interno basado en COSO III con los pasos a seguir para la correcta implementación en el departamento administrativo-operativo del Hotel The Retreat Costa Rica

La propuesta de un programa de control interno basado en COSO III para el Hotel The Retreat Costa Rica aportará la información necesaria para su correcta implementación, aportando las guías que permiten una óptima administración de sus recursos mediante una adecuada estructura de control interno.

Objetivo de la propuesta

Proponer la implementación de un programa de control interno basado en COSO III en el departamento administrativo-operativo del Hotel The Retreat Costa Rica.

La siguiente propuesta contribuirá con el desempeño óptimo del Hotel, mejorando de manera positiva con la implementación del control interno basado en COSO III. A continuación, se desarrollarán las propuestas planteadas para su implementación:

5.4.1 Ambiente de control

El ambiente de control se basa en generar un ambiente de trabajo favorable, sano, proactivo y adecuado que favorezca el compromiso por parte de todos los colaboradores de la empresa hacia la eficiencia y eficacia de las operaciones y, de esta manera, también contribuir con una apropiada prestación de servicios y una excelente atención al cliente.

A continuación, se detallan los factores del ambiente de control:

5.4.1.1 Integridad y valores éticos

Con el fin de beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades, es importante determinar y fomentar los valores éticos y de conducta, así como mecanismos para promover la fidelidad del personal a estos valores.

Es responsabilidad de los altos mandos identificar los requisitos éticos, de conducta y cualidades morales que debe reunir el personal que labora en el Hotel. Por lo que estos requisitos serán tomados en cuenta en los procesos de selección y capacitaciones de personal, así como también serán tomados en cuenta en el establecimiento de políticas y normas de desarrollo laboral.

Para lograr lo planteado, la propuesta es la siguiente:

- Implementar un código de ética para el Hotel, esto con el fin de promover la eficiencia laboral de todos los colaboradores del Hotel y, asimismo, mejorar el clima laboral existente que contribuya con la creación de un ambiente de trabajo sano y óptimo para el buen desempeño del personal en cuanto a responsabilidad, respeto, honestidad, transparencia y valores.
- Dicho código de ética tiene como objetivo generar un ambiente de trabajo positivo donde la transparencia y la rendición de cuentas son la norma, asimismo los empleados sienten un mayor sentido de seguridad y lealtad hacia la empresa.

5.4.1.2 Estructura organizacional

Con el fin de asegurar el debido cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera eficiente toda empresa debe diseñar e implementar una estructura organizacional que permita identificar actividades, determinar áreas funcionales, cargos y sus respectivas líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.

Como se puede observar, el Hotel tiene una estructura organizacional definida y estable, aunque en algunos casos debe realizarse una revisión de perfiles de trabajo y la cantidad de actividades que desempeñan los colaboradores, con el fin de mantener la eficiencia de acuerdo con las capacidades de cada puesto de trabajo.

5.4.1.3 Autoridad y responsabilidad

Es de gran importancia determinar el nivel de exigencia en cuanto a responsabilidad para con el cumplimiento de las funciones y actividades de los colaboradores y así también es importante establecer la autoridad necesaria al personal para que pueda tomar decisiones y tener iniciativa suficiente sobre las acciones más oportunas. Se pueden proponer los siguientes aspectos a tomar en cuenta por el Hotel:

- Es obligación de cada colaborador informar sobre los resultados obtenidos en su puesto de trabajo y sus tareas concluidas, esto en función de los objetivos establecidos.
- Es obligación de cada Gerente brindar a cada colaborador sus deberes y responsabilidades.
- Cada colaborador debe estar autorizado a tomar decisiones necesarias y oportunas con el fin de evitar demoras en los procesos.

5.4.1.4 Políticas y prácticas de recursos humanos

Con el propósito de lograr una correcta planificación y administración en cuanto a los recursos humanos, el Hotel debe incluir las políticas y procedimientos necesarios en cuanto a las habilidades, actitudes y conocimientos idóneos para asegurarse un desempeño adecuado de los puestos de trabajo.

Dentro de las propuestas están las siguientes:

- Establecer procedimientos con responsabilidades definidas para cada puesto laboral y en el incluir las cualidades que debe tener la persona que ocupe el puesto.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Reclutar, seleccionar y contratar al personal adecuado para cada puesto.

- Realizar programas de capacitación con el fin de permitir al personal actualizarse y adquirir nuevos conocimientos y destrezas.
- Brindar soporte a los empleados con el fin de mantener un ameno ambiente de trabajo.
- Promover opciones de crecimiento laboral en el personal.
- Distribuir y difundir las políticas y procedimientos a todos los colaboradores
- Mantener un control de los beneficios de colaboradores.

5.4.1.5 Rendición de cuentas

En el caso de rendición de cuentas, se deben elaborar informes que muestren los resultados operativos de la gestión. En este caso, es recomendable realizar informes de gestión de la parte operativa detallando objetivos planteados y las metas concluidas, con el fin de medir el nivel de cumplimiento y poder tomar medidas correctivas en el caso de ser necesario.

5.4.2 Evaluación de riesgos

Con el fin de lograr los objetivos planteados por el Hotel, primeramente, se deben identificar y medir los riesgos que puedan afectar su capacidad organizacional, tanto internos como externos, para así evitar un impacto en cuanto a eficiencia, eficacia y economía, ya que lo que se busca es proteger los bienes y recursos y, de esta manera, mantener una ventaja competitiva con respecto a su imagen y lograr mantener una estabilidad financiera en crecimiento constante.

A continuación, se detallan los factores correspondientes a la evaluación de riesgos:

5.4.2.1 Establecer objetivos globales y específicos

En este punto se hace necesario un plan estratégico que establezca objetivos globales relacionados con metas medibles con base a la misión y la visión organizacional del Hotel. Asimismo, cada departamento debe establecer un objetivo específico que defina su rumbo, detallamos a continuación:

- **Departamento de Contabilidad y Auditoría Nocturna:** Revisar y elaborar un registro oportuno de las transacciones contables y conforme a presupuesto que influyen en el resultado de los Estados Financieros.
- **Departamento Alimentos y Bebidas:** Satisfacer las necesidades culinarias de los huéspedes y brindar un excelente servicio al cliente.
- **Departamento Spa:** Mejorar el bienestar físico y mental de sus huéspedes.
- **Departamento de Ventas:** Impulsar el aumento de los ingresos mediante las ventas ofreciendo un excelente servicio al cliente.
- **Departamento Operaciones:** Ejecutar de manera eficiente las funciones operacionales con el fin de brindar sus servicios con calidad y de manera integral.
- **Departamento Recepción:** Ofrecer los servicios relacionados con la llegada y salida de los clientes, además de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la estancia de los huéspedes de la manera más cordial y eficiente posible.

5.4.2.2 Riesgos potenciales

Los riesgos potenciales afectan las actividades diarias del Hotel y esto ocasiona que no se cumplan los objetivos organizacionales. Por lo que es necesario lo siguiente:

- Identificar los riesgos mediante planes operativos anuales, esto va a permitir identificarlos y establecer actividades de control para mitigarlos.

Es importante resaltar que, para que la empresa pueda identificar los riesgos potenciales e implementar las acciones correctivas correspondientes, es necesario detallar las siguientes fuentes de riesgos:

Factores externos:

- Avances tecnológicos que ocasionen problemas en determinados procesos
- Variaciones en el sistema económico del país, que afecte costos y, por ende, presupuesto anual.
- Cambios en normas, políticas o procedimientos.

Factores internos:

- Deficiencias en procedimientos de revisión de presupuesto.
- Sistemas de información del Hotel con problemas técnicos.
- Reestructuraciones internas.
- Personal nuevo con deficiencias en experiencia laboral.
- Problemas de tipo clima laboral.
- Problemas de estructura organizacional.
- Problemas de comunicación e información.

5.4.3 Actividades de control

Las actividades de control son de suma importancia, ya que indican la forma correcta de ejecutar los procesos y aseguran, en mayor porcentaje, el logro de los objetivos planteados. Asimismo, contribuyen a brindar a las gerencias y a los colaboradores en general confianza y credibilidad en los procesos relacionados con las operaciones, la

información financiera y todos los procesos en general, los cuales deben cumplirse de acuerdo con las políticas y los reglamentos internos del Hotel.

Gracias a estas actividades de control, se logra optimizar los recursos humanos, materiales y tecnológicos dentro de cada proceso, con el fin de obtener los resultados esperados de manera óptima, lo que permite al Hotel ser más competitivo y productivo en el mercado.

A continuación, se detallan los puntos propuestos en cuanto a actividades de control:

5.4.3.1 Procesos de información

Establecer procedimientos de control para la información del Hotel, mediante procesos que abarquen la clasificación, registro, sistematización y administración de toda información sobre procesos, actividades y operaciones realizadas dentro del Hotel.

5.4.3.2 Indicadores de rendimiento

Realizar evaluaciones para medir el desempeño de los colaboradores del Hotel, mediante los siguientes indicadores de rendimiento: eficiencia, eficacia y economía.

5.4.4 Información y comunicación

Es de suma importancia contar con un sistema de información que identifique y comunique, de forma oportuna y confiable, a las gerencias y colaboradores la información operativa y financiera mediante reportes adecuados, de manera que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades y con el control respectivo.

Es importante destacar que todo el personal debe ser consciente de que sus actividades individuales se relacionan directamente con el trabajo de otros, y, en este sentido, deben establecerse medios de comunicación hacia los mandos superiores.

Una vez que el Hotel disponga de información actualizada, accesible, oportuna y razonable, se podrá evaluar su situación económica tanto en el presente como a futuro, logrando así una adecuada toma de decisiones. Con base en esta información, será posible establecer nuevas estrategias, proyectos y planes operativos anuales.

A continuación, se detallan los factores correspondientes a la información y comunicación:

5.4.4.1 Información

- Informes semanales con información sobre las operaciones, que incluyan los recursos del Hotel, su respectivo seguimiento y los aportes relacionados con la productividad y eficiencia.
- Establecimiento de métodos, procedimientos y registros que proporcionen información oportuna, consistente, real y actualizada, permitiendo tomar decisiones y brindar el mejor servicio posible a los huéspedes.

5.4.4.2 Comunicación

- Establecer una comunicación efectiva sobre las actividades e incidencias entre los colaboradores y gerencias
- Establecer adecuada comunicación con los colaboradores sobre los objetivos organizacionales y las actividades a desarrollar

5.4.5 Supervisión

Este componente permite la revisión y evaluación oportuna de todos los componentes anteriores y su funcionamiento en el Hotel. Seguidamente, se detallan los puntos propuestos en cuanto a supervisión:

- Establecer evaluaciones de seguimiento y cumplimiento con el fin de supervisar el correcto funcionamiento de los procesos.
- Supervisar controles con el fin de identificar debilidades y trabajar en su fortalecimiento.
- Proporcionar información estadística sobre el nivel de satisfacción de los huéspedes, niveles de ventas, sugerencias, ya que esto ayudará a supervisar el correcto seguimiento a las actividades.

5.5 Propuesta de diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa, con el fin de alinear y aclarar responsabilidades y mejorar el desarrollo de la estructura para así evitar la pérdida o desperdicio de recursos

La propuesta de diseñar procedimientos para los colaboradores del área administrativa del Hotel The Retreat representa un aporte de suma importancia, dado que algunos de los procesos aún no cuentan con procedimientos formalmente escritos. Esto permitirá una mejora significativa en el desarrollo de la estructura del Hotel, además de establecer con mayor formalidad las responsabilidades de cada colaborador en su puesto de trabajo.

Objetivo de la propuesta

Diseñar procedimientos para los colaboradores del departamento administrativo-operativo del Hotel The Retreat Costa Rica, con el propósito de establecer responsabilidades y mejorar el desarrollo de la estructura, evitando la pérdida y el desperdicio de recursos.

La presente propuesta contribuirá a la mejora de los procesos del Hotel, lo que a su vez favorece el desarrollo de la estructura y respalda las responsabilidades de los colaboradores. A continuación, se desarrollarán dos diseños de procedimientos para su implementación:

5.5.1 Procedimiento de cierres de punto de venta

1. Objetivo: Establecer un control sobre los cierres de punto de venta, esto para evitar inconvenientes o pérdidas de información importante.

2. Alcance: Lograr la eficiencia al momento de revisión de los cierres de punto de venta.

3. Responsabilidades

- Es responsabilidad de cada punto de venta (spa – tienda – restaurante) de realizar su cierre adecuadamente.
- Es responsabilidad de cada punto de venta llevar una bitácora de entrega de cierres punto de venta.
- Es responsabilidad del auditor nocturno de revisar cada cierre de punto de venta.
- Es responsabilidad de recepción de revisar y realizar el cierre de auditoría.

- Es responsabilidad del gerente de contabilidad revisar que los procesos de revisión de punto de venta se estén llevando a cabo junto con su equipo.

4. Procedimiento y metodología

Cada punto de venta (spa – tienda – restaurante) es responsable de realizar su cierre de turno y de punto de la siguiente manera:

- A. Ordenar las facturas emitidas de menor a mayor,
- B. Proceder con el cierre de turno
- C. Conciliar las facturas en físico vs listado de facturas del cierre
- D. Conciliar/verificar las formas de pago según reporte de cierre
- E. Apuntar en bitácora la entrega del cierre.
- F. Apuntar en bitácora de depósitos, si hay sobre de efectivo y colocarlo en lugar destinado para ello

El Departamento de Recepción es responsable de revisar y realizar el cierre de auditoría. En caso de que un punto de venta no haya realizado su cierre antes de las 10:00 p.m., el recepcionista debe ajustar el cierre y puede retirarse sin realizar la auditoría del día. Sin embargo, el recepcionista del turno matutino, en su primera función a las 6:00 a.m., deberá realizar la auditoría antes de cualquier movimiento o cargo, y depositar el cierre de auditoría en el buzón de Contabilidad. Esto aplica en caso de ausencia del auditor.

Cuando las áreas de ventas completen sus cierres de punto de venta, deberán entregarlos en Recepción (*Front*) y registrarlos en la bitácora. El recepcionista verificará que la información esté completa y firmará la bitácora. Si algún cierre de punto de venta

faltara y no estuviera registrado en la bitácora, la responsabilidad recaerá sobre el departamento correspondiente.

Elaborado por	Revisado por Gerente Financiero	Aprobado por Gerente General

5.5.2 Procedimiento de consumo en alimentos y bebidas para anfitriones en general y beneficio cuenta casa:

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento de consumo en alimentos y bebidas para los anfitriones en general y para quienes tienen el beneficio de cuenta casa, con el propósito de mejorar los procesos y controles en la entrega y facturación de consumos en los restaurantes.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los anfitriones, incluidos aquellos que tienen el beneficio de alimentación mediante cuenta casa y es válido tanto para compras realizadas en efectivo, con tarjeta o mediante el beneficio de cuenta por cobrar al anfitrión.

Cuando un anfitrión requiera consumir alimentos, deberá dirigirse al restaurante y solicitar al salonero en turno que le facture el consumo en efectivo o a cuenta por cobrar. El anfitrión deberá firmar la factura correspondiente en ese momento. El salonero, a su vez, presentará la factura al cocinero para que proceda con la preparación del pedido, indicando la hora en que el anfitrión desea recibir su comida. Una vez que la comida esté lista, el

cocinero notificará al salonero, quien se encargará de contactar al anfitrión para entregar el servicio.

Es importante destacar que queda prohibido que la cocina entregue la comida o que el anfitrión retire su alimentación del restaurante sin haber facturado y pagado previamente.

En el caso de bebidas, el proceso es el mismo: el anfitrión deberá dirigirse al restaurante, solicitar al salonero en turno que le facture lo que desea consumir, y firmar la factura correspondiente. Luego, el salonero procederá a preparar o servir la bebida y entregársela al anfitrión. Igualmente, queda prohibido que el anfitrión retire la bebida sin haber realizado el pago y facturación previos.

El servicio en el restaurante estará sujeto a disponibilidad y condiciones operativas, y se prohíbe el consumo de alimentos o bebidas sin la previa autorización de la gerencia general.

Los anfitriones que cuenten con el beneficio de alimentación deberán informar con antelación al encargado de cocina en turno sobre el consumo que realizarán, así como el tiempo de alimentación autorizado por la gerencia general. El encargado de cocina elaborará una comanda manual, detallando el nombre del anfitrión y el tiempo de alimentación autorizado. Si se va a consumir proteína, también se deberá especificar el tipo de proteína a servir, y se llevará a cabo el procedimiento de control correspondiente. El encargado de cocina entregará la comanda al cocinero en turno para que prepare los alimentos según lo solicitado.

Antes de retirar su comida, el anfitrión deberá firmar la comanda manual. El encargado de cocina deberá asegurarse de que el anfitrión firme la comanda en el momento

de la entrega de la alimentación. Posteriormente, el encargado de cocina pedirá al salonerero que emita la factura de cuenta casa correspondiente al tiempo de alimentación que ha tomado el anfitrión.

El salonerero emitirá la factura de cuenta casa de manera oportuna, reflejando el servicio proporcionado. Además, al cierre diario del punto de venta, el salonerero deberá adjuntar la factura correspondiente junto con la comanda manual firmada, la cual se grapa a la factura por cada tiempo de alimentación que haya tomado el anfitrión.

Finalmente, se prohíbe que el anfitrión retire su alimentación de la cocina sin haber firmado la comanda manual previamente.

Elaborado por	Revisado por Gerente Financiero	Aprobado por Gerente General

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Actualícese. (2021). *Control interno: definición, objetivos e importancia*.
<https://actualicese.com/definicion-de-control-interno/>
- Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Mexico: Editorial Limusa, S.A de C.V
- Agustín Reyes Ponce (2004): *Administración por objetivos*. Editorial Limusa, S.A. de CV.
- Arias, F. (2012). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.)*
Caracas: Espíteme.
- Asamblea Legislativa. (2002). *Ley General de Control Interno*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?para_m1=NRM&nValor1=1&nValor2=49185&nValor3=52569&strTipM=FN
- AYUWARE. (s.f.). *Tabulación de la información; qué y en qué consiste*.
<https://www.ayuware.es/blog/tabulacion-de-la-informacion/#:~:text=El%20proceso%20de%20tabulaci%C3%B3n%20de,sencillos%20de%20leer%20y%20comprender.>
- Bailón, A. R. (s.f.). *El sector hotelero*. Academiaedu.
https://www.academia.edu/41740571/El_sector_hotelero
- Baltodano Hernández, K. V. y González Ramos, K. L. (2016). *Propuesta del diseño de un manual de control interno contable para empresas e instituciones*. Repositorio Institucional UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/5974/1/11324.pdf>
- Barney, JB y Clark, DN (2007) *Teoría basada en recursos: creación y mantenimiento de ventajas competitivas*. Oxford University Press, Oxford, 327.
- Barragán Zurincho, M., Bueno Barajas, M. y Meléndez Navarro, D. (2016). *Marco Integrado Informe COSO 2013: Herramienta de Gestión para las organizaciones [Trabajo de investigación]*. Repositorio Institucional UCC.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5fad0d8a-b603-4e66-8be3-629d7063a814/content>
- Barrantes, R. (2010) *La investigación: un camino al conocimiento*. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. <https://issuu.com/davidblasucci/docs/revistaaaaa>

- BEONX. (2022). *El sector hotelero y hacia dónde se dirige*. BEONX. <https://www.beonx.com/es/knowledge/articles/el-sector-hoteleroy-hacia-donde-se-dirige/>
- Bizneo. (s.f.). *Qué es y cómo cuidar el clima organizacional en tu empresa*. Bizneo. <https://www.bizneo.com/blog/clima-organizacional/>
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGrawHill, 2011. 9a. ed.
- Comunicación e investigación 3. (2012). *Revisión Documental*. <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>
- Controlaría General del Estado Ecuador. (s.f.). *Planificación de la Auditoría*. Controlaría General del Estado. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=12&tipo=nor>
- Departamento de Consultoría. (2023). *¿Qué es el modelo COSO? Cómo gestionar riesgos*. GlobalSuite Solutions. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/>
- Elizarbe, M. (s.f.). *Evolución de La Metodología Coso I*. SCRIB. <https://es.scribd.com/document/440512924/Evolucion-de-La-Metodologia-Coso-i>
- Equipo Auditool. (2014). *Control Interno*. Auditool. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/lo-que-todo-auditor-debe-conocer-del-comite-de-organizaciones-patrocinadoras-de-la-comision-treadway-coso>
- Flores Orozco, S. E. (2015). *Proceso Administrativos y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega* [Trabajo de investigación]. Repositorio Institucional UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Franco, Y (2011) Research Thesis. Methodological framework. Venezuela. Available at: Available: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-defunción.html> [Consulta 2018/11/22].
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (2015). *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

- García, T. (2012). *Definición de dirección*. En T. García, *Diccionario Enciclopédico Larousse* (pág. 351). México: EDICIONES LA ROUSSE, S.A. de C.V, México, D.F.
- García, T. (2012). *Definición de Organización*. En T. García, *Diccionario Enciclopédico Larousse* (pág. 743). México: EDICIÓN LAROUSSE, S.A. de C.V., México, D.F.,
- García Montoya, A. y Tapias Montoya, M. (2021). *Diseño del Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III en sus dos primeros componentes, entorno de control y evaluación de riesgos, para la empresa Asepaila*. Biblioteca Digital Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/960c1741-c641-4798-8edc-97a88f2651b5/content>
- Goldstein. (2011). *Concepto de planeación*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 171). Ciudad de México: Mexicana.
- Gómez Cejas (1994). *Planificación y organización de empresas*. Editorial McGraw-Hill , México, 1994
- González Martínez, R. (2015). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. OFS TLAXCALA. <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- González Valerio, A. y Guzmán Quesada, D. (2022). *Propuesta para la evaluación de la estructura de control interno de Leaho [Trabajo de investigación]*. Repositorio UTN. <https://repositorio.utn.ac.cr/server/api/core/bitstreams/0b96c6ea-64ea-4dc2-9ac5-a809245e0213/content>
- González, M. E. (2002). *El control interno*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/el-control-interno/>
- Guerra Munive, K. A. (2019). *Mecanismos de control interno en el área de Tesorería del Hospital Docente Belén, Lambayeque - 2018 [Trabajo de investigación]*. Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5569/Munive%20Guerra%20Ketty%20Alicia.pdf?sequence=1>
- Hampton, D. R. (2011). *Concepto de Planeación*. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 171). Ciudad de México: Mexicana.

- Hampton, D. (2011). Definición de Dirección. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 215). México D.F: Mexicana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, M. P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Huilca Álvarez, S. D. (s.f.). *DSPACE ESPOCH*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051%282%29.pdf>
- Indriago, G., Negron, H. y Peña, A. (2010). *Diseño de un programa de capacitación para los trabajadores del Área Administrativa de la empresa N&V Consultores, C.A. [Trabajo de investigación]*. Universidad Rafael Beloso Chacín. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0088784/cap02.pdf>
- Instituto Nacional del Aprendizaje. (s.f.). *Análisis y resultados de los datos de la investigación*. s.f.. <https://www.inapдите.ac.cr/mod/book/view.php?id=13057&chapterid=564&lang=en>
- Kerlinger, F. (1975). Investigación del comportamiento, técnicas y metodología. México D.F.: Nueva Editorial Interamericana. Kerlinger, F., y Lee, H. (2001). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en las Ciencias Sociales (3ra edición ed.). México DF, España: McGraw-Hill.
- Kizeo Forms. (2021). *¿Qué métodos de recolección de información existen?* <https://www.kizeo-forms.com/es/que-metodos-de-recoleccion-de-informacion-existen/>
- Lebet, G. (2013). *Técnica de recolección de datos*. <https://gabriellebet.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/01/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.pdf>
- León Lefcovich, M. (2003). *Matriz de control interno*. Monografías. <https://www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matriz-control>
- Maikari95. (febrero de 2012). www.buenastareas.com/ensayos/pasos-Del-procesoAdministrativopara-la/3480759.html. Recuperado el 13 de octubre de 2013
- Martín, D. (2024). *Recursos Humanos: definición, concepto y funciones*. OpenHR. <https://www.openhr.cloud/blog/recursos-humanos-funciones-dentro-de-la-empresa>
- Ministerio de Ciencias Colombia. (s.f.). *Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*. Minciencias. https://minciencias.gov.co/quienes_somos/control/control_modelo

- Miranda, E. (2008). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa (2da Ed.). Asunción: Edición Gráfica.
- Monsalve Castro, C. y Rueda Hernández, S. I. (06 de 2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(78). SCIELO Colombia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20640430011>
- Montoya, A. (2021). *Universidad del Valle*. <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3474/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20SISTEMA%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20BASADO%20EN%20EL%20MODELO%20COSO%20III%2c%20PARA%20LA%20COMPA%c3%91%2c%20INDUASIS%20S.A.S..pdf?sequence=1&isAllowed=>
- Moratto. (2007). Cuatro Pasos Fundamentales del Proceso Administrativo. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- MUÑOZ RAZO, Carlos. Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. México, Pearson Educación, 1998.
- Nivelat. (2022). *Inducción Laboral: Qué es y Por Qué es Importante*. <https://blog.nivelat.com/induccion-laboral>
- Obando, R. (2024). *Control interno empresarial: elementos y objetivos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Orellana Nirian, P. (2020). *Evaluación de desempeño*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>
- Ortiz, B. (2019). *La importancia de las auditorías en la gestión estratégica*. VS Consultores. <https://www.vsaconsultores.com/post/la-importancia-de-las-auditor%3%ADas-en-la-gesti%3%B3n-estrat%3%A9gica>
- Ostelea. (2021). *Ostelea*.
- Pirani. (s.f.). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo*. Pirani. <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el->

- Sulca Córdova, G. y Becerra Paguay, E.n. (2017). *Revista Publicando*. FRevista Publicando. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/686>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003) *El proceso de la investigación científica*. México. Editorial Limusa, S.A. de CV.
- Team Asana. (2024). *Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto (incluye ejemplos)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
- Terry George Robert (1973): *Principios de Administración*. Editorial El ateneo.
- Terry, G. R. (2011). Concepto de planeación. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 171). Ciudad e México: Mexicana.
- The Retreat Costa Rica. (s.f.). *The Retreat Costa Rica*. <https://www.theretreatcostarica.com/es>
- UNIR México. (2023). *Eficiencia y Eficacia en Administración: Concepto y Ejemplos*. UNIR México. <https://mexico.unir.net/noticias/economia/eficiencia-y-eficacia-administracion/>
- Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia. (2007). Origen y desarrollo de la administración. *Perspectivas*(20), 45-54. *Perspectivas*. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Universidad de Sevilla. (s.f.). *Sector de aplicación: El sector hotelero*. Universidad de Sevilla. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/use/abreproy/11019/fichero/2.+Sector+de+aplicacion.pdf>
- URBE. (s.f.). *Fase I: Definición*. URBE. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0077310/fase01.pdf>
- UVR correctores de texto. (2021). *¿Cómo redactar correctamente las conclusiones y recomendaciones?* <https://www.uvrcorrectoresdetextos.com/post/2019/03/04/-c2-bfc-c3-b3mo-redactar-correctamente-las-conclusiones-y->

ANEXOS

1. Cuestionario de Control Interno:

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TESIS PARA OPTAR POR LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO

III EN EL HOTEL THE RETREAT COSTA RICA – WELLNESS RESORT & SPA PARA EL

PERÍODO 2023.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

DIRIGIDO A: _____

APLICADO POR: _____

FECHA: _____

Instrucciones:

Marque con una (X) la respuesta que considere correcta

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para el Hotel The Retreat Costa Rica?

Entre 0 y 6 meses Entre 7 meses a 1 año

Entre 2 y 4 años Más de 5 años

2. ¿Ha sido partícipe de los planes de crecimiento del Hotel?

SÍ

NO

N/R

3. ¿Cuenta el Hotel en especial los departamentos administrativos, contable y operativos con mecanismos de Control Interno?

- () Sí
 - () NO
 - () N/R
- 4.** ¿Cómo es la logística que tiene el Hotel en materia del control interno?
- () Buena
 - () Mala
 - () Regular
- 5.** ¿Evalúan constantemente la situación del control interno para determinar si los procesos contables, operativos y administrativos se realizan de manera eficiente y eficaz?
- () Sí
 - () NO
 - () N/R
- 6.** ¿Cuenta con procedimientos escritos de su puesto de trabajo / le han brindado procedimientos por escrito en el Hotel?
- () Sí
 - () NO
 - () N/R
- 7.** ¿Le han asignado responsabilidades de control interno en el cumplimiento de su trabajo?
- () Sí
 - () NO
 - () N/R
- 8.** ¿Considera usted que tiene el conocimiento necesario de sus responsabilidades en el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo con su perfil de trabajo?
- () Sí
 - () NO
 - () N/R
- 9.** ¿Considera usted que como colaborador cumple a cabalidad con las políticas y procedimientos internos del Hotel?
- () Sí
 - () NO
 - () N/R

- 10.** ¿Existen políticas establecidas que regulen el funcionamiento de los procesos contables, operativos y administrativos?
() Sí
() NO
() N/R
- 11.** ¿Considera usted que el personal cuenta con un óptimo trabajo en equipo?
() Sí
() NO
() N/R
- 12.** ¿Considera que existe una buena comunicación e información entre los departamentos?
() Sí
() NO
() N/R
- 13.** ¿Cuenta su departamento con la mejor actitud para mejorar eficaz y eficientemente los procedimientos de control interno?
() Sí
() NO
() N/R
- 14.** ¿Considera que existe un adecuado ambiente interno de control en cuanto a valores éticos, responsabilidad y autoridad del personal?
() Sí
() NO
() N/R
- 15.** ¿Ha escuchado sobre el modelo de control interno COSO?
() Sí
() NO
() N/R
- 16.** ¿Qué opina usted de la actual estructura de trabajo en el Hotel, considera que es la adecuada?
() Sí
() NO
- 17.** ¿Cuáles motivos considera forman parte de la mayoría de los problemas administrativos que se dan dentro del Hotel? Puede marcar las 3 opciones que considere más significativas
() Falta de comunicación y trabajo en equipo

- Falta de programas de capacitación
- Falta de compromiso y apego por parte del personal
- Falta de procedimientos y manuales internos
- Falta de información (Documentación confusa)
- Falta de controles administrativos

18. ¿Cómo considera usted es el mando que recibe?

- Bueno
- Malo
- Regular
- Autoritario
- Participativo

19. ¿Considera usted que existen actualmente riesgos por falta de control interno?

- SÍ
- NO
- N/R

20. ¿Qué riesgos considera que presenta el Hotel? Puede marcar 2 opciones

- Riesgos estratégicos
- Riesgo de procesos
- Riesgo de cumplimiento
- Riesgos operativos
- Riesgos Financieros

21. ¿Considera usted que es importante establecer un programa de gestión de riesgos que nos permita identificarlos y minimizarlos?

- SÍ
- NO
- N/R

22. ¿Considera que el seguimiento dado a las diferentes situaciones que se presentan diariamente es el adecuado?

- SÍ
- NO
- N/R

23. ¿Usted considera que ha sido debidamente capacitado en cuanto a control interno?

- SÍ

() NO

() N/R

24. ¿Considera que se le ha brindado la capacitación e inducción suficiente para el adecuado manejo del puesto de trabajo?

() SÍ

() NO

() N/R

25. ¿Le parece importante la elaboración de un programa de capacitación e inducción basada en mejorar el control interno?

() SÍ

() NO

() N/R

26. ¿Estaría dispuesto a recibir una capacitación sobre control interno?

() SÍ

() NO

() N/R

2. Entrevista de Control interno:

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

TESIS PARA OPTAR POR LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO

III EN EL HOTEL THE RETREAT COSTA RICA – WELLNESS RESORT & SPA PARA EL

PERÍODO 2023.

ENTREVISTA DE CONTROL INTERNO

DIRIGIDO A _____

APLICADO POR: _____

FECHA: _____

1. ¿Qué opina usted del control interno en una empresa?
2. ¿Cómo evalúa usted el control interno actual dentro del Hotel?
3. ¿Considera que el nivel de confianza existente en los procesos contables, operativos o administrativos, es el óptimo?
4. ¿Cuenta su personal a cargo con total conocimiento de las políticas y procedimientos internos escritos que rigen la operación del Hotel?
5. ¿Hay mecanismos de control interno actualmente? ¿Cuáles?
6. ¿Considera que se pueden mejorar los mecanismos de control interno en el Hotel en cuanto a eficiencia y eficacia?
7. ¿Conoce usted sobre el modelo de control interno COSO III?
8. ¿Considera interesante la implementación de un diseño de sistema de control interno basado en el modelo COSO III para el Hotel?
9. ¿Cree que sería importante implementar procedimientos y establecer responsabilidades con el fin de mejorar el desarrollo de la estructura en cuanto a control interno con el fin de optimizar los recursos?
10. ¿Qué piensa sobre la idea de establecer un programa de control interno basado en el modelo COSO III que contenga los pasos a seguir para su correcta implementación en el Hotel y que permita una adecuada toma de decisiones?
11. ¿Considera que el personal del Hotel debería recibir capacitación e inducción sobre el control interno?

3. Guía de Observación de Control interno:

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
TESIS PARA OPTAR POR LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN
COSO III EN EL HOTEL THE RETREAT COSTA RICA – WELLNESS RESORT & SPA PARA
EL PERÍODO 2023.

GUIA DE OBSERVACIÓN DE CONTROL INTERNO

APLICADO POR: _____

FECHA: _____

PREGUNTA	SI	NO
Se evidencia existencia y aplicación eficiente - eficaz de procesos y procedimientos de control interno		
Se evidencia una logística establecida por la compañía en cuanto a control interno		
Se evidencian suficientes mecanismos de control interno dentro del Hotel		
Se evidencia una adecuada autoridad del personal con respecto a sus subalternos		
Se evidencia falta de procedimientos en puestos de trabajo estratégicos		
Se evidencia una adecuada cadena de mandos		
Se evidencia adecuada capacidad de respuesta con que cuentan los departamentos ante las situaciones diarias		
Se evidencia un adecuada comunicación y trabajo en equipo entre los diferentes departamentos		
Se evidencia una correcta capacidad y actitud del personal en cuanto a mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de control interno		
Se evidencia un sano ambiente de control en cuanto a valores éticos, responsabilidad y autoridad del personal		
Se evidencia un adecuado almacenamiento de la información y los recursos utilizados		

Se evidencia una adecuada capacidad y actitud del personal en mejorar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de control interno		
Se evidencia adecuados seguimientos de control interno con el fin de minimizar los riesgos de mayor incidencia		
Se evidencia algún departamento con mayor tipo de riesgos o problemas diariamente		
Se evidencia un plan de crecimiento organizacional dentro del Hotel		
Se evidencia el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos		