

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CONTADURIA PUBLICA

*TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADEMICO DE LICENCIATURA*

**“Análisis del sistema de control interno del  
servicio de administración de condominios en la  
empresa AM Servicios Empresariales S.A., La  
Unión, Cartago, Costa Rica 2022”**

José David Castro Monge

Tutor: Kenneth Sanchez Villalobos

2022

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| INDICE DE TABLAS .....                          | 7  |
| INDICE DE IMÁGENES O ILUSTRACIONES .....        | 8  |
| DEDICATORIA .....                               | 12 |
| AGRADECIMIENTO .....                            | 13 |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                         | 14 |
| CAPITULO I – INTRODUCCIÓN.....                  | 18 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                 | 19 |
| Antecedentes internacionales y nacionales ..... | 19 |
| Antecedentes Internacionales .....              | 19 |
| Antecedentes Nacionales .....                   | 23 |
| Delimitación del problema .....                 | 28 |
| Justificación .....                             | 30 |
| 1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....            | 31 |
| 1.2. OBJETIVOS .....                            | 31 |
| Objetivo General.....                           | 31 |
| Objetivos Específicos .....                     | 31 |
| CAPITULO II MARCO REFERENCIAL.....              | 32 |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 2.1. MARCO TEORICO.....                                 | 33 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL.....                              | 41 |
| Condominio .....                                        | 41 |
| Administración de condominios.....                      | 42 |
| Control interno.....                                    | 43 |
| Componentes de control interno según COSO III ERM:..... | 46 |
| Principios del Control interno según COSO III ERM.....  | 48 |
| 2.3. MARCO CONTEXTUAL .....                             | 51 |
| CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....                  | 67 |
| 3.1. ENFOQUE .....                                      | 68 |
| 3.2. ALCANCE.....                                       | 69 |
| 3.3. DISEÑO .....                                       | 71 |
| 3.4. UNIDAD DE ANALISIS U OBJETIVO DE ESTUDIO.....      | 74 |
| Población .....                                         | 74 |
| Tipo de Muestra.....                                    | 74 |
| Criterios de inclusión y exclusión .....                | 75 |
| Consideraciones éticas.....                             | 75 |
| 3.5. Instrumentos de recolección de información .....   | 76 |
| 3.6. Categorías.....                                    | 79 |
| 3.7. Estrategia de análisis de los datos .....          | 81 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPITULO IV: RESULTADOS .....                                          | 83  |
| CAPITULO V: DISCUSIÓN .....                                            | 115 |
| CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                      | 129 |
| 6.1 CONCLUSIONES .....                                                 | 130 |
| 6.2 LIMITACIONES .....                                                 | 132 |
| 6.3 RECOMENDACIONES .....                                              | 132 |
| CAPITULO VII: PROPUESTA .....                                          | 134 |
| Nombre de la propuesta .....                                           | 135 |
| Institución, organización o población en la cual se desarrollará ..... | 135 |
| Objetivo general y específicos de la propuesta .....                   | 135 |
| Cronograma de actividades y responsables .....                         | 135 |
| Presupuesto necesario para su implementación.....                      | 136 |
| Fases de la propuesta .....                                            | 136 |
| Referencias .....                                                      | 137 |
| Lista de propuestas por cada principio: .....                          | 137 |
| 1. Gobierno y Cultura.....                                             | 137 |
| Propuesta campaña de comunicación .....                                | 138 |
| Paso 1 Definir los objetivos.....                                      | 138 |
| Paso 2 Seleccionar el público meta .....                               | 138 |
| Paso 3 Seleccionar los medios o canales de comunicación.....           | 139 |

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Paso 4 Definir el presupuesto .....                                                                    | 140 |
| Paso 5 Definir el contenido de los mensajes .....                                                      | 140 |
| Paso 6 Designar responsables.....                                                                      | 141 |
| Paso 7 Definir el plan de ejecución .....                                                              | 141 |
| Paso 8 Establecer mecanismos de medición y control .....                                               | 142 |
| 2. Estrategia y establecimiento de objetivos .....                                                     | 142 |
| Propuesta para la definición del apetito de riesgo .....                                               | 143 |
| Paso 1 Establecer los niveles de apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y capacidad de riesgo<br>143  |     |
| Paso 2 Metodología para el establecimiento del apetito de riesgo .....                                 | 145 |
| Paso 3 Comunicación del apetito de riesgo .....                                                        | 146 |
| 3. Desempeño .....                                                                                     | 146 |
| Propuesta para el establecimiento de una matriz de riesgos .....                                       | 147 |
| Paso 1 Identificar los riesgos de la empresa .....                                                     | 147 |
| Paso 2 Establecer la prioridad de los riesgos identificados .....                                      | 147 |
| Paso 3 Clasificar la frecuencia y el impacto de cada riesgo .....                                      | 148 |
| Paso 4 Establecer la matriz mediante un mapa de calor para identificar gráficamente los riesgos<br>148 |     |
| Paso 5 Analizar los riesgos identificados .....                                                        | 149 |
| 4. Revisión y monitorización .....                                                                     | 150 |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Propuesta para mejorar el control y respuesta ante los riesgos .....    | 150 |
| Paso 1 Control de los riesgos.....                                      | 150 |
| Paso 2 Respuesta a los riesgos.....                                     | 150 |
| 5. Información Comunicación y Reporte .....                             | 151 |
| Propuesta para mejorar la comunicación.....                             | 151 |
| Paso 1 Comunicación Vertical .....                                      | 151 |
| Paso 2 Comunicación Horizontal .....                                    | 152 |
| Paso 3 Comunicación externa.....                                        | 152 |
| Hoja de ruta .....                                                      | 153 |
| Propuesta de seguimiento .....                                          | 154 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....                                        | 158 |
| Bibliografía.....                                                       | 158 |
| ANEXOS .....                                                            | 163 |
| Lista de Anexos .....                                                   | 164 |
| Anexo 1. Fotografías de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. .... | 165 |
| Anexo 2. Declaración Jurada.....                                        | 169 |
| Anexo 3. Carta de autorización de la Entidad .....                      | 170 |
| Anexo 4. Carta de autorización del Tutor.....                           | 171 |
| Anexo 5. Carta de aprobación del Lector .....                           | 172 |
| Anexo 6. Licencia y autorización del CENIT .....                        | 173 |



## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Nombre, puesto y departamento de personal a entrevistar .....                                                         | 76  |
| Tabla 2 Cuadro de categorización conceptual .....                                                                             | 79  |
| Tabla 3 Anuncios de Google (al 13 de agosto 2022) por palabra clave “administración de condominios” .....                     | 113 |
| Tabla 4 Empresas referenciadas por Google MAPS (al 13 de agosto 2022) por palabra clave “administración de condominios” ..... | 113 |
| Tabla 5 Resultados de búsqueda en google maps de palabra clave “administración de condominios” .....                          | 114 |
| Tabla 6 Cronograma de actividades propuesto.....                                                                              | 135 |
| Tabla 7 Plan de ejecución de actividades para campaña de información.....                                                     | 141 |
| Tabla 8 Clasificación de riesgo por frecuencia e impacto.....                                                                 | 148 |
| Tabla 9 Ejemplo de matriz de riesgos .....                                                                                    | 149 |
| Tabla 10 Control y seguimiento sobre ejecución de campaña de comunicación .....                                               | 155 |
| Tabla 11 Control y seguimiento sobre ejecución de la definición de apetito de riesgo .....                                    | 155 |
| Tabla 12 Control y seguimiento sobre ejecución del establecimiento de matriz de riesgos ..                                    | 156 |
| Tabla 13 Control y seguimiento sobre ejecución del control y respuesta ante los riesgos .....                                 | 156 |
| Tabla 14 Control y seguimient sobre ejecución de mejora en la comunicación .....                                              | 157 |

## INDICE DE IMÁGENES O ILUSTRACIONES

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1 Estadística de urbanización en América Latina desde 2017 hasta 2020 .....                                 | 21 |
| Ilustración 2 Estadísticas de la construcción 2015 .....                                                                | 25 |
| Ilustración 3 Línea de tiempo sobre la historia de la contabilidad .....                                                | 33 |
| Ilustración 4 Arte rupestre que representaría la acción de trueque.....                                                 | 34 |
| Ilustración 5 Teneduría por partida simple sin indicar la cuenta para la contrapartida.....                             | 34 |
| Ilustración 6 Retrato de 1495 de Fray Luca Pacioli y un joven desconocido por Jacopo De Barbari .....                   | 35 |
| Ilustración 7 Cubos de modelo COSO de 1992 y 2013.....                                                                  | 39 |
| Ilustración 8 Gestión del Riesgo Empresarial .....                                                                      | 40 |
| Ilustración 9 Mapa de la gran área metropolitana .....                                                                  | 54 |
| Ilustración 10 Lema de la empresa AM Servicios Empresariales .....                                                      | 56 |
| Ilustración 11 Misión y Visión de la empresa AM Servicios Empresariales .....                                           | 57 |
| Ilustración 12 Valores de la empresa AM Servicios Empresariales.....                                                    | 58 |
| Ilustración 13 Organigrama de la Empresa AM Servicios Empresariales .....                                               | 64 |
| Ilustración 14 Selección de tipo de diseño .....                                                                        | 73 |
| Ilustración 15 Gráfico con resultados de pregunta #1 sobre principio #1 Gobierno y Cultura                              | 86 |
| Ilustración 16 Gráfico con resultados de pregunta #2 sobre principio #2 Estrategia y Establecimiento de Objetivos ..... | 87 |
| Ilustración 17 Gráfico con resultados de pregunta #3 sobre principio #3 Desempeño .....                                 | 88 |
| Ilustración 18 Gráfico con resultados de pregunta #4 sobre principio #4 Revisión y Monitorización .....                 | 89 |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 19 Gráfico con resultados de pregunta #5 sobre principio #5 Información, Comunicación y Reporte .....                                           | 90  |
| Ilustración 20 Gráfico con resultados de preguntas #1 y # 2 sobre componente #1 Ejerce la supervción de riesgos a través del consejo de administración..... | 91  |
| Ilustración 21 Gráfico con resultados de preguntas #3 y # 4 sobre componente #2 Establece estructuras operativas .....                                      | 92  |
| Ilustración 22 Gráfico con resultados de preguntas #5 y # 6 sobre componente #3 Define la cultura deseada .....                                             | 93  |
| Ilustración 23 Gráfico con resultados de preguntas #7 y # 8 sobre componente #4 Demuestra compromiso con los valores clave.....                             | 94  |
| Ilustración 24 Gráfico con resultados de preguntas #9 y # 10 sobre componente #5 Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados.....               | 95  |
| Ilustración 25 Gráfico con resultados de preguntas #11 y # 12 sobre componente #6 Analiza el contexto empresarial.....                                      | 96  |
| Ilustración 26 Gráfico con resultados de preguntas #13 y # 14 sobre componente #6 Define el apetito al riesgo.....                                          | 97  |
| Ilustración 27 Gráfico con resultados de preguntas #15 y # 16 sobre componente #8 Evalúa estrategias alternativas.....                                      | 98  |
| Ilustración 28 Gráfico con resultados de preguntas #17 y # 18 sobre componente #9 Formula objetivos de negocio .....                                        | 99  |
| Ilustración 29 Gráfico con resultados de preguntas #19 y # 20 sobre componente #10 Identifica el riesgo .....                                               | 101 |

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 30 Gráfico con resultados de preguntas #21 y # 22 sobre componente #11 Evalúa la gravedad del riesgo.....                                               | 102 |
| Ilustración 31 Gráfico con resultados de preguntas #23 y # 24 sobre componente #12 Prioriza riesgos.....                                                            | 103 |
| Ilustración 32 Gráfico con resultados de preguntas #25 y #26 sobre componente #13 Implementa respuesta ante los riesgos.....                                        | 104 |
| Ilustración 33 Gráfico con resultados de preguntas #27 y # 28 sobre componente #14 Desarrolla una visión a nivel de cartera .....                                   | 105 |
| Ilustración 34 Gráfico con resultados de preguntas #29 y #30 sobre componente #15 Evalúa estrategias alternativas .....                                             | 106 |
| Ilustración 35 Gráfico con resultados de preguntas #31 y #32 sobre componente #16 Revisa el riesgo y el desempeño.....                                              | 107 |
| Ilustración 36 Gráfico con resultados de preguntas #33 y #34 sobre componente #17 Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial.....                      | 108 |
| Ilustración 37 Gráfico con resultados de preguntas #35 y #36 sobre componente #18 Aprovecha los sistemas de información y la tecnología .....                       | 109 |
| Ilustración 38 Gráfico con resultados de preguntas #37 y #38 sobre componente #19 Comunica información sobre riesgos.....                                           | 110 |
| Ilustración 39 Gráfico con resultados de preguntas #39 y # 40 sobre componente #20 Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño .....                         | 111 |
| Ilustración 40 Gráfico con resultados resumidos sobre los 5 principios .....                                                                                        | 112 |
| Ilustración 41 Imagen con la ubicación de las empresas referenciadas por Google MAPS (al 13 de agosto 2022) por palabra clave “administración de condominios” ..... | 114 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 42 Ejemplo de definición de apetito al riesgo ..... | 143 |
| Ilustración 43 Fases para la implementación de propuestas ..... | 154 |

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi esposa Kattia y a mi hijo Emmanuel, por la paciencia y comprensión que me tuvieron cuando realicé esta investigación. Dedicado también a mis padres Jose y Nora† que marcaron mi vida con su ejemplo y sacrificios, para que hoy yo pueda ser lo que soy gracias a ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme finalizar este trabajo de investigación, por renovar mis fuerzas cuando sentía que no podía más y por darme siempre lo necesario para superar los obstáculos y las dificultades.

“Gracias a Ti, dulzura mía, esperanza mía y Dios mío, gracias a Ti por tus dones; pero guárdamelos Tú para mí. Así me guardarás también a mí y se aumentarán y perfeccionarán los que me diste, y yo seré contigo, porque Tú me diste que existiera”. San Agustín C1,20,31

Gracias Ale y Memo por su amistad y por todo el apoyo que me brindaron.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un análisis sobre el sistema actual de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. y compararlo con el modelo de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgos, para generar una propuesta basada en las oportunidades de mejora que se identificaron en el proceso de estudio y que permitirán a la empresa poder mejorar su cultura y gestión de riesgos.

Para el trabajo de investigación se procedió indagando en libros, tesis anteriores, sitios web y documentos web, lo que permitió mediante esta indagación inicial definir para la investigación los antecedentes, el marco teórico, el marco conceptual y el marco contextual mediante un enfoque cualitativo, un alcance exploratorio, un diseño de investigación-acción para lograr responder a los objetivos planteados.

Para la obtención de la información, primeramente, se solicitó a la empresa documentación para conocer los detalles generales acerca de la composición de la empresa y los servicios que ofrece la misma, para esto la empresa facilitó un documento llamado perfil de la empresa, el cual utiliza para nuevos clientes y con esto se pudo tener un vistazo general acerca de la estructura, los servicios y los clientes principales, lo cual también se complementó con información obtenida del sitio web oficial de la empresa y del perfil de la empresa en la red social Facebook. Posteriormente se realizó una visita a las instalaciones de la empresa en la que se pudo obtener mediante la técnica de observación mayor contexto y datos de la empresa, pudiendo incluso tomar fotografías del lugar, en esta visita se logró entrevistar al gerente general y al supervisor de cuentas especiales, se aplicó el formato de entrevista definido, para el cual se establecieron dos consultas por cada uno de los componentes, con esto se obtuvo información adicional mediante anotaciones y la grabación digital de la entrevista.

Adicionalmente se aplicó el formato de la entrevista al resto de colaboradores, para los cuales se dispuso por medio de la plataforma Forms a través de un correo con el vínculo para que completaran las preguntas dispuestas en la entrevista, también se realizaron algunas consultas por medio de sitios web para poder tener una visualización de la posición de la empresa en el mercado local con respecto a la competencia.

Como resultado de la investigación, se lograron identificar una serie de oportunidades de mejora que la empresa podría implementar para mejorar la gestión de los riesgos y que se estructuraron por cada principio del modelo COSO 2017 ERM basado en riesgo y que forman parte de la propuesta que se dispuso como objetivo de este trabajo de estudio.

**Palabras Clave:** gestión de riesgos, estrategia, comunicación, medición, evaluación

**Abstract**

The purpose of this research work is to carry out an analysis of the current internal control model of the company AM Servicios Empresariales S.A. and compare it with the risk-based COSO ERM 2017 reference model, to generate a proposal based on the improvement opportunities that were identified in the study process and that will allow the company to improve its culture and risk management.

For the research work, we proceeded by inquiring into books, previous theses, websites and web documents, which allowed through this initial inquiry to define the background, the theoretical framework, the conceptual framework and the contextual framework for the investigation through a qualitative approach. An exploratory scope, an action-research design to achieve the objectives set.

To obtain the information, firstly, documentation was requested from the company to know the general details about the composition of the company and the services it offers, for this the company provided a document called the company profile, which used for new clients and with this it was possible to have an overview of the structure, services and main clients, which was also complemented with information obtained from the company's official website and the company's profile on the social network Facebook. Subsequently, a visit to the company's facilities was carried out in which it was possible to obtain more context and company data through the observation technique, being able to even take photographs of the place, in this visit it was possible to interview the general manager and the supervisor of special accounts, the defined interview format was applied, for which two consultations were established for each one of the components, with this additional information was obtained through annotations and the digital recording of the interview.

Additionally, the interview format was applied to the rest of the collaborators, for whom it was available through the google forms platform through an email with the link to complete the questions provided in the interview, some queries were also made through of websites to be able to have a visualization of the position of the company in the local market with respect to the competition.

As a result of the investigation, it was possible to identify a series of improvement opportunities that the company could implement to improve risk management and that were structured by each principle of the risk-based COSO 2017 ERM model and that are part of the proposal that was set as the objective of this study work.

**Keywords:** risk management, strategy, communication, measurement, evaluation

## **CAPITULO I – INTRODUCCIÓN**

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### Antecedentes internacionales y nacionales

#### Antecedentes Internacionales

A nivel internacional (Santos Cruz & Pinho, 2009) resalta en el caso de estudio llamado “Closed Condominiums as Urban Fragments of the Contemporary City” la importancia de la figura de un administrador de condominios para el control de las áreas y servicios comunes de estas propiedades:

La personería jurídica de un condominio requiere una administración interna de los espacios colectivos y servicios comunes en forma de asociación de vecinos. Como tal y en cierta medida, esta asociación constituye un nivel intermedio de gestión entre el propietario individual y la autoridad local. (Santos Cruz & Pinho, 2009, pág. 21)

A nivel latinoamericano se identifica una expectativa de crecimiento en la demanda de propiedades residenciales para los próximos años, se encuentra un artículo bajo publicado por la empresa Mordor Intelligence, la cual es una firma de asesoría e inteligencia de mercados, en dicho análisis se resalta la percepción de que el mercado inmobiliario latinoamericano se encuentra en crecimiento, al respecto indica “Se espera que el mercado de bienes raíces residenciales en América Latina crezca a una CAGR de más del 5% durante el período de pronóstico. El mercado está impulsado por una mayor urbanización y una clase media floreciente.” (Mercado inmobiliario residencial de América Latina, 2022, pág. 1)

Según este estudio existe una tendencia en el crecimiento de la población en América Latina, este aspecto impacta directamente sobre la demanda de propiedades residenciales principalmente de clase media.

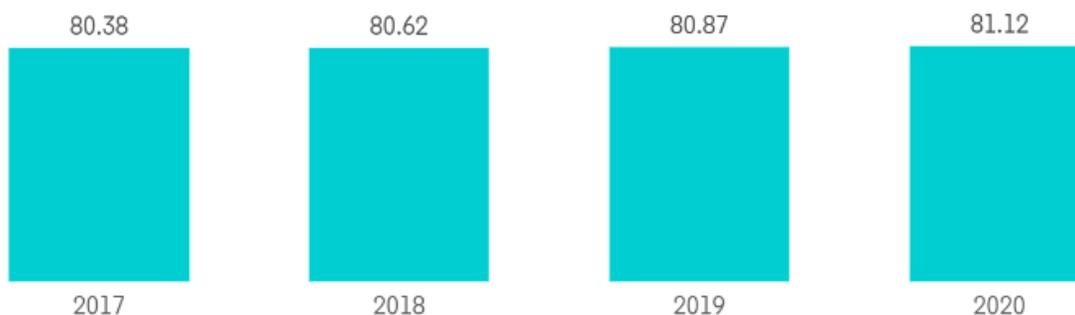
Continúa señalando el mismo estudio:

En 2020, la población total de América Latina era de aproximadamente 652,28 millones de habitantes. En 2020, la población de América Latina creció aproximadamente un 0,9 por ciento en comparación con el año anterior. A medida que la población aumenta, muchas personas se mudan a las áreas urbanas en busca de una mejor educación y oportunidades laborales. Debido al aumento de la población urbana, existe un aumento en la demanda de propiedades residenciales en las áreas urbanas de América Latina. Algunos gobiernos latinoamericanos han tomado medidas para promover la infraestructura urbana en favor de los pobres, especialmente en relación con la vivienda. (Mercado inmobiliario residencial de América Latina, 2022, pág. 1)

Esto resalta que el crecimiento habitacional en áreas urbanas, es un aspecto que está relacionado con la necesidad de localizar trabajo y educación en estas zonas y es este aspecto lo que potencia el crecimiento de la demanda de propiedades.

### Ilustración 1 Estadística de urbanización en América Latina desde 2017 hasta 2020

Urbanization: Value in (%), Latin America, 2017-2020



Source: World Bank



Fuente: (Mercado inmobiliario residencial de América Latina, 2022)

Dentro de los principales países en los que presentan más desarrollo de propiedades son Brasil, México y Colombia, por lo que se ubica una la nota publicada el 26 de octubre de 2021 por la empresa Colombiana ANNA especializada en servicios de aseo y mantenimiento principalmente para condominios, en la nota explica la importancia de brindar servicios especializados en administración para este sector de la población, según (ANNA, 2021) afirma que:

La administración de copropiedades es un sector en crecimiento. Según cifras del DANE, en abril de este 2021 se evidenció un aumento del 37,6% en la construcción de casas, edificios y conjuntos residenciales en relación con el año anterior. Este crecimiento está impulsando a que los entes reguladores miren cada vez más de cerca y establezcan controles más estrictos para la gestión de la Propiedad Horizontal. Como reacción en cadena, lo anterior ha despertado

dentro de los conjuntos la necesidad de contar con un equipo mejor calificado para encargarse de la administración, que protejan su inversión y minimicen riesgos. (pág. 1)

La labor del administrador de condominio debe estar también complementada de herramientas tecnológicas, como lo señala (Gutierrez, 2022, pág. 1) “en México y América Latina comienza poco a poco a abarcar negocios tradicionales y que comienzan a abrirse a la digitalización, como el tema de la administración de condominios, el cual es visto con un amplio potencial”.

Según un caso de estudio internacional sobre COSO ERM 2017 basado en riesgo (Djamakan, 2022) recalca la importancia sobre que las empresas pequeñas y medianas se interesen en gestionar sus riesgos adecuadamente:

Hoy en día, las empresas enfrentan un número creciente de riesgos como impacto del entorno global cambiante. Por lo tanto, necesitan implementar la gestión de riesgos en sus operaciones diarias como una acción preventiva. Las grandes corporaciones son mayoritariamente conscientes de estos asuntos y prácticamente implementan la gestión de riesgos. Sin embargo, la implementación de la gestión de riesgos en las pequeñas y medianas empresas parece ser un concepto relativamente novedoso. La gestión de riesgos se refiere al proceso de identificar, analizar, evaluar, controlar e intentar evitar o eliminar riesgos inaceptables. (pág. 194)

Al finalizar (Djamakan, 2022) concluye bajo el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgos, la empresa bajo estudio no está lista para implementar la gestión de riesgos,

por lo tanto establece una serie de recomendaciones que la empresa puede desarrollar para alcanzar el objetivo.

Según los estudios anteriores en el segmento Latinoamericano podemos interpretar de los autores que a mayor crecimiento de la población existirá una mayor demanda de propiedades residenciales, y debido a que existe una mayor demanda de propiedades sobre todo en el segmento de condóminos, esto incide directamente en el aumento de la necesidad de contar con administradores mejor calificados para encargarse del trabajo y Costa Rica no es la excepción, ya que la construcción de propiedades en Costa Rica bajo la modalidad de apartamento y condómino vienen también en aumento desde hace varios años.

### **Antecedentes Nacionales**

Para el 2012 un blog llamado “riesgos en los condominios” señala algunos riesgos a los que pueden verse expuestos los habitantes de condominios si se encuentran en manos de una administración deficiente, según (Alfaro, 2012) se identifican tres principales aspectos que pueden evidenciar una administración deficiente:

1. Falta de presencia en el condominio. Una administración que no cumpla con sus visitas ofrecidas o que éstas se den de forma rápida o sin profundidad realmente es una administración que no se da cuenta de que sucede.
2. Falta de adecuada rendición de cuentas. Si bien es cierto el manejo de fondos no es la única labor de una administración, es muy importante. Los atrasos en los reportes contables (que sanamente debe ser mensuales, salvo que hayan acordado una frecuencia menor, que según las condiciones del condominio puede ser adecuada) generalmente ocasionan reportes deficientes o incompletos.

3. Problemas de comunicación. Es entendible que muchas situaciones no se puedan resolver de inmediato. Para muchas necesidades del condominio posiblemente habrá fondos que recolectar o autorizaciones que obtener (como de una asamblea), sin embargo, nada impide una adecuada respuesta a una nota escrita o por correo electrónico.

Los riesgos previamente mencionados, dan un vistazo a la problemática que se puede encontrar al analizar una empresa administradora de condominios y los retos que deben enfrentar en este tipo de negocio tan particular.

Por ejemplo, se encuentra una noticia del 8 de abril del 2015 publicada por el INEC en la que se destaca que para el año 2015 el 57% de las obras constructivas se destinaron a condominios y apartamentos, el estudio nos indica además que la inversión realizada ese año específicamente para edificios residenciales alcanzó la cifra de 1.590.929 millones de colones, como se muestra en la siguiente ilustración extraída del mismo artículo:

Ilustración 2 Estadísticas de la construcción 2015



Fuente: (INEC, 2016)

Para el año 2017 encontramos un estudio de mercado la Superintendencia de Telecomunicaciones (en adelante SUTEL) llamado “SOBRE EL ACCESO A INFRAESTRUCTURA COMÚN DE TELECOMUNICACIONES EN CONDOMINIOS HORIZONTALES Y VERTICALES, EDIFICIOS DE APARTAMENTOS, RESIDENCIALES CERRADOS Y TODOS AQUELLOS INMUEBLES HABITACIONALES QUE CUENTEN CON INSTALACIONES COMUNES NECESARIAS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES DISPONIBLES A LOS USUARIOS FINALES” en donde se propone analizar el acceso común de

telecomunicaciones en condominios horizontales y verticales, siendo una preocupación de dicha entidad para ese año, el determinar si existen o no barreras para el acceso a operadoras y servicios de telecomunicaciones en ese tipo específico de propiedades, lo que nos demuestra que las propiedades bajo el modelo de condominio requieren un tratamiento distinto, el cual por sus características debe ser especializado. Como lo cita este estudio en su primer párrafo (SUTEL, 2017) señala que:

El Consejo de la Superintendencia de Telecomunicaciones mediante acuerdo 057-017-2017 del 1 de marzo del 2017 autorizó a la Dirección General de Mercados a realizar un estudio de mercado para determinar la existencia o no de obstáculos, barreras y distorsiones en el acceso de los proveedores de servicios de telecomunicaciones a las propiedades establecidas bajo el Régimen de Propiedad en Condominio. (pág. 1)

Sigue citando (SUTEL, 2017) en los primeros párrafos de la introducción acerca de la justificación del porque debe realizarse dicha investigación:

En Costa Rica, según lo evidencian las estadísticas de construcción del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), se ha venido produciendo un crecimiento en la construcción de condominios horizontales y verticales, así en 2015 un 34% del total de metros de construcción tramitados para uso habitacional correspondió a condominios<sup>1</sup> y apartamentos<sup>2</sup>.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Hogares 2016 (ENAH0) realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) evidencia que un 7,43% del

total de viviendas ocupadas de la región de planificación central se encontraban bajo la condición de condominio y edificio<sup>3</sup>. (pág. 1)

En un estudio más reciente del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (en adelante CFIA) para su proyecto llamado “PENSAR EN COSTA” publicado en el 2021 señala el estudio una explicación del porqué del auge en el segmento de construcción de condominios (CFIA, 2021) afirma que:

Más recientemente, se experimentan procesos de despoblamiento de los centros urbanos y migración hacia las áreas suburbanas y periféricas en busca de espacios menos congestionados, alejados de la ciudad, lo que da pie al auge de las urbanizaciones cerradas o “condominios” con la publicación del Reglamento a la Ley Reguladora de la Propiedad en condominio en 2005, donde se privilegia el aislamiento, la “seguridad” y la “exclusividad”. (pág. 62)

A nivel académico encontramos una investigación denominada “El procedimiento de toma de acuerdos en las asambleas de condóminos de la Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio no. 7933: problemáticas y propuesta de reforma” realizada por el estudiante de derecho Yoser David González Hernández de la Universidad de Costa Rica para el año 2018

Dicho estudio se basa en analizar los procedimientos para la toma de acuerdos en las asambleas de condominios de acuerdo con la Ley Reguladora de la Propiedad en condominio No. 7933 así como su reglamento publicado en marzo del 2005. En el análisis el estudiante considera el origen histórico y normativo de la figura de la propiedad en condominio y luego se enfoca en la figura de asamblea de condóminos desde el punto de vista jurídico en Costa Rica, analiza además la problemática relacionada con los procedimientos para la toma de acuerdos.

Concluye el estudio en que la figura de condominio es dinámica y está en constante cambio, por lo tanto, la normativa aplicable requiere también de ajustes y modificaciones de acuerdo con esa dinámica, además señala textualmente que “es necesario modificar el procedimiento de toma de acuerdos en las asambleas de condóminos.” (Gonzalez Hernandez, 2018, pág. 19)

Más recientemente encontramos la investigación titulada “Propuesta para la implementación de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo COSO ERM 2017, Aplicable al Inventario de Mercadería de la Empresa Costarricense VETCOMER, LTDA., a partir del 1° de enero del 2022.”, realizado por Alonso Salas Amador estudiante Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana año 2021 (Salas Amador, 2021)

Este estudio está basado en el modelo COSO ERM 2017 y se basó en elaborar una propuesta para la empresa VETCOMER, LTDA especialmente para el manejo de inventario de mercaderías.

En la investigación se pudo determinar que en la empresa no existían políticas ni procedimientos y por lo tanto tampoco contaban con un modelo de control interno establecido, por lo que aplicando la metodología del modelo COSO ERM 2017 el estudiante como resultado de la investigación propuso una política general y un manual de procedimientos aplicables al inventario de mercaderías.

### **Delimitación del problema**

Para la ejecución de este trabajo de investigación se seleccionó a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. la cual tiene 13 años de experiencia en servicios contables – administrativos y financieros, esta empresa ubica sus oficinas principales en la provincia de

Cartago, La Unión, Tres Ríos, dentro del Centro Comercial Tres Ríos específicamente en el Local # 7.

Es común encontrar organizaciones que al inicio de sus operaciones no cuentan con herramientas de control establecidas o que sus controles sean muy básicos y es conforme al crecimiento y adquisición de mayor conocimiento del giro de negocio, que las empresas van aumentando sus controles.

De acuerdo a estas prácticas comunes en las organizaciones, es recomendable que conforme las empresas expanden sus operaciones y aumenten sus clientes, estas establezcan cada vez más y mejores controles, debido a que se identifica que es este uno de los principales problemas en la administración de las organizaciones, por esta razón la delimitación del problema para este trabajo de investigación, se enfoca en el control interno.

Adicionalmente para poder analizar el control interno de una empresa, es importante considerar que conforme a dicho crecimiento se vayan implementando las mejores prácticas en cuanto a su administración, por lo que es requerido poder contar para su análisis con un modelo de referencia robusto, que permita investigar la forma en la que la empresa está siendo administrada, razón por la cual se selecciona un modelo que además de robusto es aceptado internacionalmente como lo es COSO ERM 2017 basado en riesgo.

Dentro de las empresas que ofrecen múltiples productos o servicios, normalmente se logra identificar uno de ellos, el cual se considera como el producto estrella, debido a que este puede ser identificado como su principal generador de ingresos, además es común que sea, a este producto al que la mayor parte del personal de la empresa dedica su principal esfuerzo, por lo tanto al seleccionar para el desarrollo de este trabajo de investigación a la empresa AM

Servicios Empresariales S.A. el análisis del sistema de control interno se delimita sobre el servicio de administración de condominios.

Para la analizar lo expuesto anteriormente, la investigación se realizará durante el periodo comprendido entre mayo a agosto de 2022.

### **Justificación**

Al ser AM Servicios Empresariales S.A. una empresa relativamente nueva, con 13 años de experiencia, la cual ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, se infiere que podrían existir debilidades en el planteamiento actual del control interno que tiene establecida la empresa para poder llevar a cabo el servicio de administración de condominios.

Para lograr el análisis del control interno aplicable al servicio de administración de condominios, se debe analizar cuáles son las implicaciones prácticas, que permitan revisar el estado actual del sistema de control interno dentro de la empresa AM Servicios Empresariales S.A.

A pesar de que la empresa AM Servicios Empresariales S.A. se encuentra debidamente constituida según lo indica el tomo 566, Asiento 47917 y con fecha del Registro Mercantil desde el 30 de mayo del 2007, y que además cuenta con los permisos de funcionamiento legal y tributario, patentes municipales entre otros, la investigación analizará el impacto que pueda tener el alcance la normativa aplicable en Costa Rica a la administración de condominios, Ley 7933 conocida como Ley Reguladora de propiedad en condominio, lo que le permitirá determinar si la empresa está considerando los riesgos legales que pudieran afectarle.

Poder brindar a la empresa la propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno que se desarrollará en esta investigación, sustentada de acuerdo con el marco de

referencia COSO ERM 2017 basado en riesgo, el cual permite que las organizaciones puedan alinear el desempeño y la gestión de riesgos, de manera que permitirá en el corto plazo a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. aplicar mejoras en el control interno alineado a su estrategia durante el periodo 2023.

## **1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el estado actual del sistema de control interno en la empresa AM Servicios Empresariales S.A. y como le afecta la normativa aplicable en Costa Rica a la administración de condominios?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar el estado actual del control interno y normativa vigente en Costa Rica aplicable al servicio de administración de condominios dentro de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.

### **Objetivos Específicos**

Determinar el estado actual del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.

Comparar el sistema actual de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. de acuerdo con el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgo, durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.

Elaborar una propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. bajo el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgo, para el periodo 2023.

## **CAPITULO II MARCO REFERENCIAL**

## 2.1. MARCO TEORICO

Toda organización actual sin importar su tamaño o su giro de negocio requieren establecer una serie de controles internos para proteger sus activos y para asegurar una adecuada gestión de los principales aspectos contables, financieros y operativos.

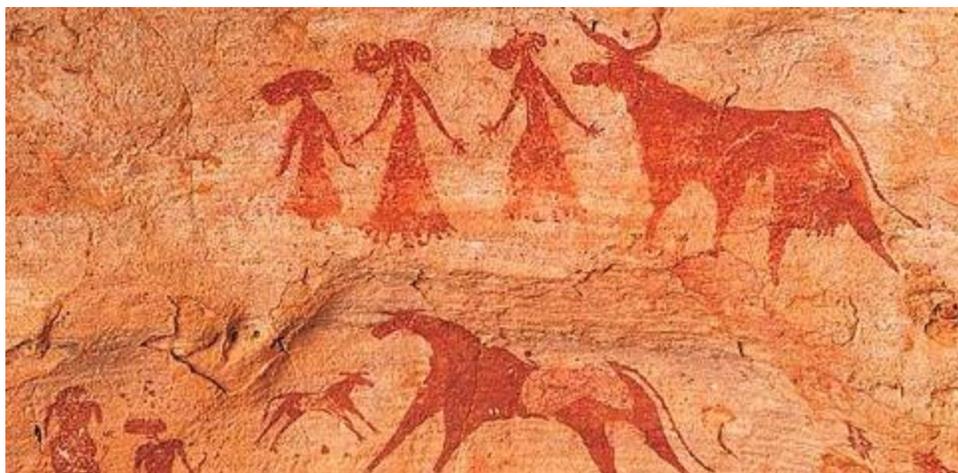
En la línea de tiempo sobre la historia de la contabilidad, encontramos que desde la pre historia en tiempos antiguos las personas buscaban como dejar un registro que les permitiera proteger y controlar sus bienes y de esta necesidad surgen los primeros métodos de control básicos relacionados con la actividad de trueque en la que se daban intercambios de animales y alimentos, los cuales quedaron grabados mediante las pinturas rupestres encontradas en cuevas, hasta los primitivos métodos de escritura antigua desarrollados en las primeras civilizaciones como son los infogramas y pictogramas.

Ilustración 3 Línea de tiempo sobre la historia de la contabilidad



Fuente: (Testimonios de la contabilidad, s.f.)

Ilustración 4 Arte rupestre que representaría la acción de trueque



Fuente: (Testimonios de la contabilidad, s.f.)

Con el pasar de los tiempos los pueblos romanos y griegos logran avances en el uso de la escritura y el uso de números, lo que permitió mejorar las actividades de control, por ejemplo, mediante el registro de partida simple, que consiste un control muy básico en el que se realiza la anotación de entradas y salidas, que aportan como resultado el saldo de una operación.

Ilustración 5 Teneduría por partida simple sin indicar la cuenta para la contrapartida.

|                                                                                                                                     |       |     |     |                                                                                                                                                                                                              |      |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|
| Ser Francesco di Giovanni deve dare addì 15 gennajo, lire 125, soldi 0, per libbre 50 di cannella, al prezzo di soldi 50 la libbra. | L 125 | s 0 | d 0 | Ser Francesco di Giovanni al riscontro deve avere addì 20 gennajo, ducati 10 che egli fece registrare a mio nome nel banco di ser Antonio Cappello e Luca Vendramin per parte delle contrascritte mercanzie. | L 62 | s 0 | d 0 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|

Fuente: (Teneduría por partida simple, s.f.)

Posteriormente cuando se alcanza la edad media se logran encontrar algunos escritos de 1494 en donde se exponen los primeros métodos de control bajo una contabilidad de partida doble; el autor estudia algunos antiguos escritos referentes al tratado de Teneduría de Libros de Luca Pacioli y los traduce del italiano al castellano (Lopez, 1902) señala:

En las primitivas obras de Teneduría de libros encontramos la esencia e idea de las cuentas y aunque nosotros observemos en ellas errores al calcular el valor de las mercancías, el precio de los cambios, los negocios en comisión, y deficiencias en sus nociones acerca del balance, uno de los puntos más importantes de la Teneduría actual, siempre tendremos ocasión de admirar las lecciones fundamentales de la partida doble, que el sabio monge franciscano gloria científica de Italia, nos transmitió hace cuatro siglos por su notable obra Summa de Arthmética. (pág. 7)

Ilustración 6 Retrato de 1495 de Fray Luca Pacioli y un joven desconocido por Jacopo De´Barbari



Fuente: (Barbari, s.f.)

Con el inicio de la revolución industrial aumenta la necesidad de llevar más y mejores controles, debido al acelerado crecimiento de la producción apoyado por la introducción de máquinas, a partir de este momento se desarrollan nuevos métodos de control, sin embargo es hasta la década de 1980 cuando se evidencia el mayor crecimiento en la necesidad de nuevos y mejores controles, con la introducción de computadoras en las empresas lo que fomenta una aceleración en la capacidad de información y datos que pueden almacenar y procesar, lo que marca una nueva forma de controlar la información de datos a gran escala, esto junto con la incorporación del internet en lo época de los 90's nos lleva a lo que conocemos hoy como la contabilidad moderna.

En tiempos más recientes se ha visto como los controles internos se enfocan también en temas estratégicos que ayudan a las empresas ya no solo a controlar sus recursos y llevar registros de sus actividades, sino también a alcanzar sus objetivos estratégicos mitigando los riesgos a los que se encuentran expuestas las empresas.

Para analizar el sistema de control interno de una empresa es necesario obtener un modelo de referencia de acuerdo al tipo de empresa, contra el cual compararlo, dentro de los modelos de control encontramos el modelo propuesto por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) la cual es una iniciativa del sector privado de Estados Unidos que en 1985 se organizó como una Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos para estudiar los factores causales que pueden llevar a realizar informes financieros fraudulentos. Además, desarrolló recomendaciones para empresas públicas, auditores independientes, entes reguladores e instituciones educativas.

La comisión fue patrocinada por 5 asociaciones de Estados Unidos como lo indica (Auditool, 2016) estas fueron:

1. Asociación Estadounidense de Contabilidad (**AAA** por sus siglas en inglés).
2. Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados (**AICPA** por sus siglas en inglés).
3. Organización de Executivos Financieros Internacional (**FEI** por sus siglas en inglés).
4. Instituto de Auditores Internos (**IIA** por sus siglas en inglés).
5. Asociación Nacional de Contadores, ahora conocido como Instituto de Contadores de Gestión (**IMA** por sus siglas en inglés). (págs. 3 - 4)

Es hasta 1992 cuando se realiza la primera publicación de un marco integral de referencia de control interno por parte del comité llamado COSO I el cual se define como un proceso estructurado integrado a los procesos y se basa en 5 componentes como lo indica (Auditool, 2016, págs. 6 - 7) son:

1. Entorno de control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y comunicación
5. Actividades de monitoreo - Supervisión

El COSO I establece que las empresas enfocarán sus esfuerzos en cumplir los objetivos estratégicos anuales buscando la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes que le aplican. COSO I lleva a involucrar a

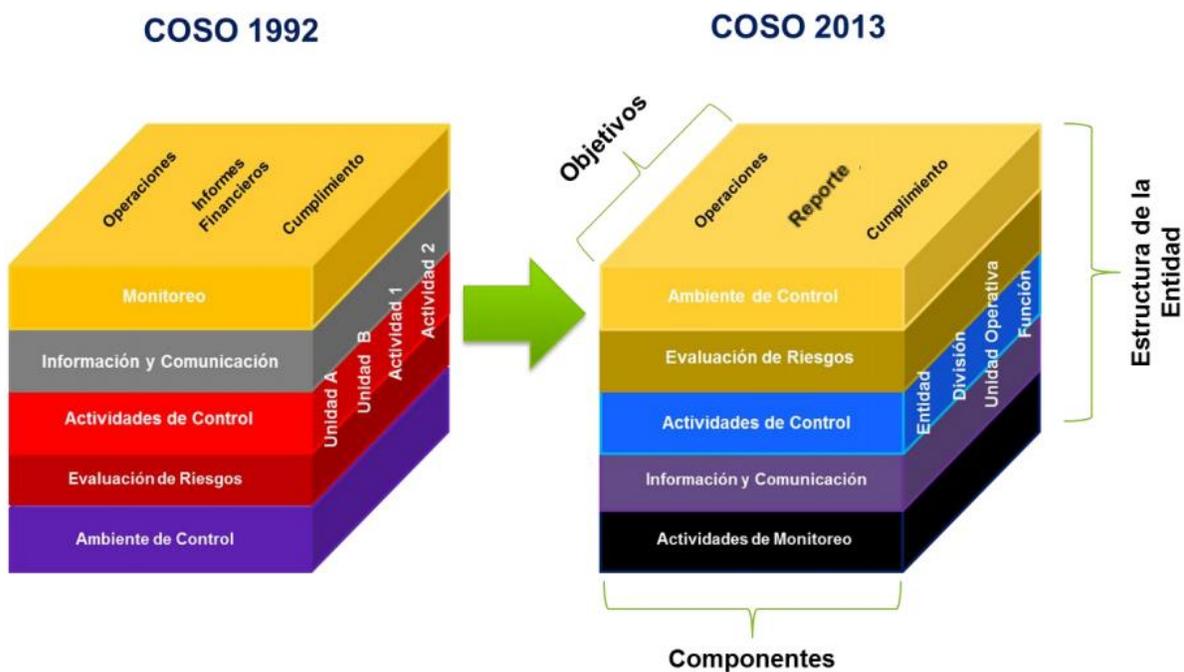
todos los miembros de la empresa mediante la ejecución de tareas y actividades, que se conviertan en un medio para alcanzar un fin y no es un fin en sí mismo.

Dentro de las ventajas del modelo de control interno COSO están el permitir prácticamente a cualquier tipo de organización implementar el modelo de acuerdo a sus necesidades, razón por la cual es aceptado y adoptado en muchas partes del mundo.

Para el 2004 se publica el Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos (ERM por sus siglas en inglés) conocido como COSO II el cual no reemplaza el modelo de 1992 debido a que solo incorpora mejoras significativas en el enfoque para la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo, sin que esto modifique los componentes de control o el enfoque establecidos en COSO I.

Tradicionalmente el modelo COSO es representado por la imagen de un cubo que muestra 3 capas, en el COSO I la cara frontal contiene los componentes principales, mientras que en la cara superior los objetivos de la organización y la cara derecha contiene los diferentes niveles de la empresa, el concepto de la imagen del cubo es que el contenido de los componentes principales del modelo se mezcla con los objetivos y con todos los miembros de la organización en todos sus niveles.

Ilustración 7 Cubos de modelo COSO de 1992 y 2013



Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Fuente: (Deloitte)

En mayo de 2013 se publica una revisión y actualización del modelo de 1992 el cual se llama COSO III cuyos principales cambios se muestran en la imagen anterior que compara ambos modelos, dentro de los principales cambios está el actualizar los 5 componentes principales ampliando su descripción y el contexto de su aplicación, amplía también los objetivos operativos y los informes que se emiten, por último actualiza la forma en que se integra con la estructura las entidades, permitiendo adaptarse a los cambios que sufren las empresas.

Para el 2017 se lanza una actualización al marco integrado para la gestión de riesgos corporativos (ERM por sus siglas en inglés) sin que esta nueva publicación reemplace o sustituya el publicado en el 2004, sino que busca complementarlo con un enfoque nuevo para la

administración de riesgos, que mejora y especifica la forma en que se elige y gestiona la estrategia en un ambiente de cambios constantes.

Como parte de los cambios bajo este nuevo modelo se busca empoderar a los colaboradores, para que estos sean la primera línea de defensa para que sean estos la primera línea de defensa del modelo de administración de riesgos de cada empresa, ya que esos son al fin y al cabo los que aplican día a día los procesos y controles interno; por este motivo sugiere que los colaboradores deben contar con más capacitación sobre gestión de riesgos y esta capacitación además debe ser recurrente.

Ilustración 8 Gestión del Riesgo Empresarial



Fuente: COSO, *Enterprise Risk Management: Integrating With Strategy and Performance*, USA, 2017. Reimpreso con permiso.

Fuente: (Jennifer Bayuk, 2018)

La actual misión y visión actual del comité según (COSO, 2022) es:

**“MISIÓN:** La misión del Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) es ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño mediante el desarrollo de un liderazgo intelectual que mejore el control interno, la gestión de riesgos, la gobernanza y la disuasión del fraude.

**VISIÓN:** La visión de COSO es ser reconocida mundialmente como una autoridad en control interno y líder de opinión en gestión de riesgos, gobierno y disuasión del fraude.”

(pág. 1)

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

### Condominio

Como lo señala la definición de la revista en línea especializada en temas de construcción y bienes inmuebles, metrocuadrado.com publicada el 19 de abril de 2022 (Todo lo que debes saber sobre los condominios, 2022) afirma que:

Un condominio es un bien cuya propiedad recae en más de una persona. No obstante, el término se utiliza con más que todo para referirse a un inmueble habitado por muchas personas que comparten algunos espacios comunes, espacios que son gestionados y cuidados solidariamente.

En este caso, cada casa tiene un dueño específico y cada dueño hace un aporte pecuniario para el mantenimiento de aquellos espacios que son compartidos (parques, salones de reuniones o canchas para hacer deporte). Este tipo de organizaciones tiene como ventaja el hecho de formar una especie de barrio privado, en donde existe un mayor grado de seguridad. (pág. 1)

De este mismo autor encontramos esta otra definición (Todo lo que debes saber sobre los condominios, 2022, pág. 1) señala que “los condominios son una figura jurídica definidos como derechos, sobre los cuales varias personas son propietarias de un mismo bien. A las personas que comparten este derecho de propiedad se les denomina condóminos.”

### **Tipos de condominios**

En cuanto a los tipos de condóminos (Todo lo que debes saber sobre los condominios, 2022) señala las siguientes definiciones

#### **Condominio Vertical:**

La casa se construye en varios niveles en un terreno común, con unidades privadas y derechos de copropiedad. Son los más populares en cuanto a turismo se refiere, pero también son muy usuales en ciudades grandes, debido al poco espacio.

#### **Condominio horizontal:**

Son aquellos inmuebles con construcción horizontal donde el dueño tiene derecho de uso exclusivo de parte de un terreno y es propietario de la edificación establecida en el mismo.

#### **Condominio mixto:**

Es aquel que combina los dos: condominios verticales y horizontales. (pág. 1)

### **Administración de condominios**

Existe varios actores que intervienen dentro de lo que se conoce como administración de condominios, la siguiente definición por (Lobbyfix, 2018) señala que:

Atendiendo a su definición. la administración de condominios significa: hacerse cargo de las funciones financieras, operativas y de mantenimiento del inmueble.

Existen dos opciones para llevar la correcta administración de condominios:

- Delegar estas tareas al dueño de uno de los inmuebles dentro del condominio, generalmente conocido como “administrador de condominio”
- Contratar a un administrador externo y profesional de condominios.

La elección por cada una de las opciones dependerá del nivel del servicio, del presupuesto que tenga programado el condominio y del tipo de personas que frecuentan el mismo. (pág. 1)

La administración de condóminos también puede definirse de la siguiente manera (ANNA, 2021) indica que:

La administración de un conjunto residencial hace referencia a la gestión de los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la copropiedad: aseo, mantenimiento, conservación, compra de insumos, seguridad, control de acceso, servicios públicos entre otras actividades que impactan directamente en el día a día de los residentes o visitantes. (pág. 1)

### **Control interno**

Como se indica dentro del marco teórico de esta tesis, la historia nos señala que el control interno es una actividad que surge de forma natural producto de una necesidad inherente a las actividades productivas y comerciales que desarrolla el ser humano, ha evolucionado con los años y está estrechamente ligado a lo que conocemos hoy en día como la contabilidad moderna, de

modo que en la actualidad no se visualiza una empresa, que, dentro de su estructura interna, no decida invertir recurso humano y financiero en desarrollar actividades de control.

La siguiente definición técnica acerca del control interno señala que “El control interno es un procedimiento que se enmarca en el control de recursos y activos de una empresa, y sirve para llevar un registro sobre su actividad y trazabilidad.” (Orellana Nirian, 2020, pág. 1)

### **Control interno administrativo**

Podemos encontrar una definición que es más específica y se refiere a él control interno como administrativo, (Estupiñan, 2015) señala que:

Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;

(pág. 7)

### **Control interno contable**

El concepto de control interno puede confundirse con el papel que realiza el área contable de una empresa ya que este por su parte es una herramienta, el mismo autor lo explica de la

siguiente manera “Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de control información, surge, como un instrumento, el control interno contable” (Estupiñan, 2015, pág. 8)

### **Control interno COSO**

Existe una definición particular del modelo COSO sobre el concepto de control interno, como lo explica (Estupiñan, 2015):

Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

- Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras. (págs. 27-28)

### **Componentes de control interno según COSO III ERM:**

El modelo COSO establece 5 componentes base, la definición sobre cada uno de ellos la explica (Auditool, 2016) de la siguiente manera:

#### **Ambiente de Control**

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. Este componente crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la entidad, el rendimiento de las actividades de control, uso de la información y sistemas de comunicación, y conducción de actividades de supervisión. (pág. 30)

#### **Evaluación de Riesgos**

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por ende, se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización. De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer

mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos. (pág. 41)

### **Actividades de control**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. (pág. 47)

### **Información y comunicación**

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. (pág. 55)

### **Monitoreo**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. (pág. 60)

## **Principios del Control interno según COSO III ERM**

Para el 2017 COSO publica el documento llamado Gestión de Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño lo cual conocemos como COSO III ERM, este marco está organizado por un conjunto de veinte principios organizados en cinco componentes interrelacionados que se describen a continuación por (PWC, 2017) de la siguiente manera:

### **1. Gobierno y Cultura**

El Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura hace referencia a los valores éticos, a los comportamientos deseados y a la comprensión del riesgo en la entidad.

### **2. Estrategia y establecimiento de objetivos**

La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo.

### **3. Desempeño**

Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo.

#### **4. Revisión y monitorización**

Al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar.

#### **5. Información, comunicación y reporte**

La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización. (pág. 6)

Dentro del mismo documento se encuentra la descripción de los veinte principios de COSO 2017 ERM, (PWC, 2017) los explica de la siguiente manera:

- 1. Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración**—El consejo de administración supervisa la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno para apoyar a la dirección en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.
- 2. Establece estructuras operativas**—La organización establece estructuras operativas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y de negocio.
- 3. Define la cultura deseada**—La organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura a la que aspira la entidad.
- 4. Demuestra compromiso con los valores clave**—La organización demuestra su compromiso con los valores clave de la entidad.

**5. Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados**—La organización está comprometida con contar un capital humano alineado con los objetivos estratégicos y de negocio.

**6. Analiza el contexto empresarial**—La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el perfil de riesgo.

**7. Define el apetito al riesgo**—La organización define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor.

**8. Evalúa estrategias alternativas**—La organización evalúa las estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgos.

**9. Formula objetivos de negocio**—La organización considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio en los distintos niveles, alineados y apoyados en la estrategia.

**10. Identifica el riesgo**—La organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.

**11. Evalúa la gravedad del riesgo**—Evalúa la Gravedad del Riesgo.

**12. Prioriza riesgos**—La organización prioriza los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar ante los riesgos.

**13. Implementa respuestas ante los riesgos**—La organización identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos.

**14. Desarrolla una visión a nivel de cartera**—La organización desarrolla y evalúa una visión del riesgo a nivel de cartera.

**15. Evalúa los cambios significativos**—La organización identifica y evalúa los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio.

**16. Revisa el riesgo y el desempeño**—La organización revisa el desempeño de la entidad y tiene en consideración el riesgo.

**17. Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial**—La organización persigue mejorar la gestión del riesgo empresarial.

**18. Aprovecha los sistemas de información y la tecnología**—La organización utiliza los sistemas de información y tecnología de la entidad para lograr la gestión del riesgo empresarial.

**19. Comunica información sobre riesgos**—La organización utiliza canales de comunicación como soporte a la gestión del riesgo empresarial.

**20. Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño**—La organización informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño a múltiples niveles y a través de toda la entidad. (pág. 10)

### **2.3. MARCO CONTEXTUAL**

Este trabajo de investigación, para generar una propuesta de control interno, se realizará en la empresa AM Servicios Empresariales S.A. con cédula jurídica 3-101-487893 la cual es una organización costarricense que cuenta con más de 13 años de experiencia brindando servicios

contables, administrativos y financieros, sus oficinas principales están ubicadas en la provincia de Cartago, en el cantón de la Unión, distrito Tres Ríos, específicamente dentro del Centro Comercial Tres Ríos en el Local #7

Como se indicó la empresa AM Servicios Empresariales S.A. brinda servicios contables y administrativos, dentro de los cuales se destacan los siguientes:

- Administración de condominios
- Auditorías
- Servicios legales
- Contabilidad outsourcing
- Otros servicios

La empresa AM Servicios Empresariales S.A. es una empresa debidamente inscrita en Registro Público y Ministerio de Hacienda, fue fundada por el Licenciado Alejandro Monge Fonseca quién es Contador Público Autorizado de profesión y tiene la representación Judicial y Extrajudicial de la compañía, la cual a lo largo de los años se ha especializado en brindar servicios para administración de condominios, su fundación y crecimiento coincide con los datos estadísticos investigados en los antecedentes que muestran un crecimiento en la construcción de propiedades bajo el esquema de condominio durante los últimos años.

AM Servicios Empresariales S.A. se encuentra inscrita como PYMES en Costa Rica desde el 22 de marzo del 2021 además es miembro de la Asociación de Administradores de condominio (Conocida por sus siglas como ASOCONDO)

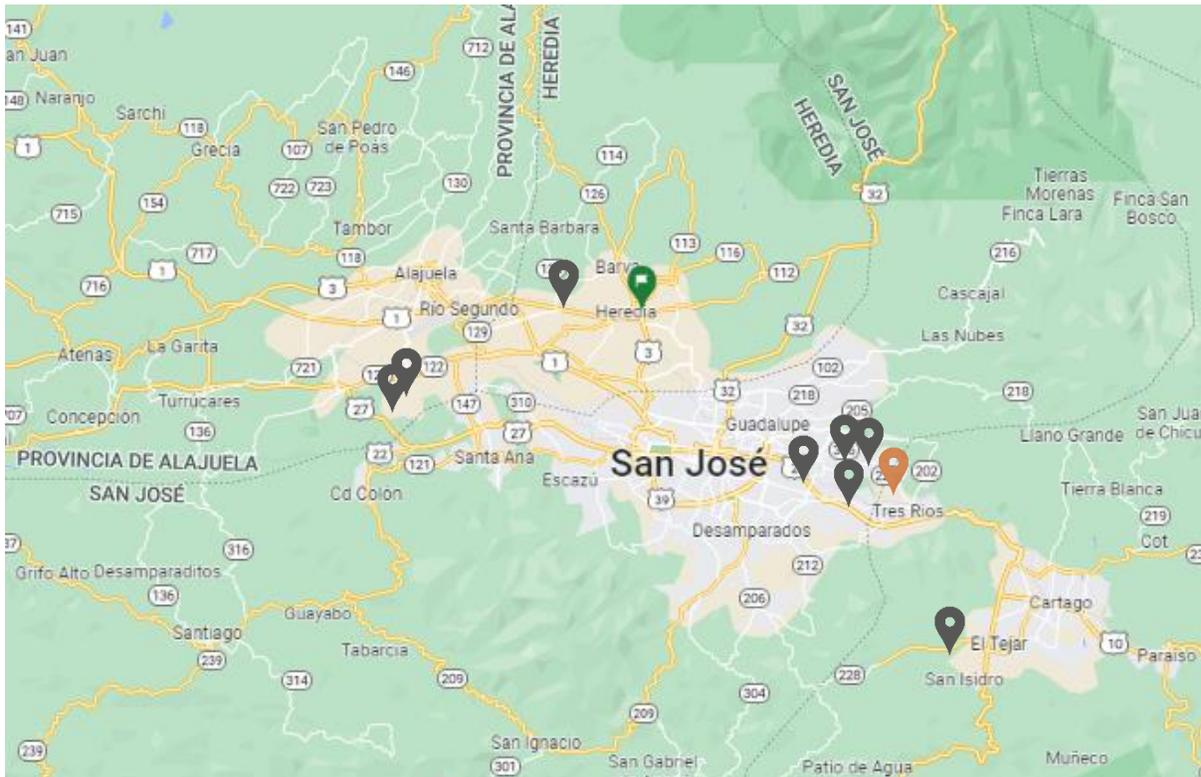
La ubicación de las oficinas de la empresa es estratégica, ya que se encuentra en el Centro Comercial Tres Ríos, el cual se localiza muy cerca de las zonas de influencia en lo que respecta a

la construcción de residencias y que ha tenido un auge exponencial a lo largo de los últimos años en el establecimiento de zonas residenciales de tipo condómino. Algunos de sus principales clientes son los siguientes:

- Condominio 1
- Condominio 2
- Condominio 3
- Condominio 4
- Condominio 5
- Condominio 6
- Condominio 7
- Condominio 8
- Condominio 9

Para poder visualizar mejor la expansión del negocio y la distribución geográfica de estos clientes, la siguiente imagen del Gran Área Metropolitana (conocida por sus siglas como GAM) la cual incluye los principales centros de población de Alajuela, Heredia, Cartago y San José, los pines colocados muestran la distribución por provincia de los condominios a los que la empresa AM Servicios empresariales S.A. brinda servicios, la ubicación es aproximada e incluye la ubicación de la empresa resaltada con un pin en color naranja:

Ilustración 9 Mapa de la gran área metropolitana



Fuente: Elaboración propia en base a (Google Maps, 2022)

El principal objetivo de la empresa, como lo indican textualmente en su oferta de servicios para administración de condominios, es (Perfil de la Empresa, 2022)

Ayudarle a tomar mejores decisiones proporcionando la información financiera y la administración necesaria para mejorar el rendimiento operacional, así como detectar y comunicar oportunamente a la junta directiva, cualquier situación que tenga un efecto significativo sobre los estados financieros y la administración del condominio. (pág. 3)

Dentro de la oferta de servicios para administración de condominios además señala que se ofrece un servicio personalizado para cada condominio de acuerdo con sus características propias,

buscando poder brindar una serie de valores agregados en sus servicios que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.

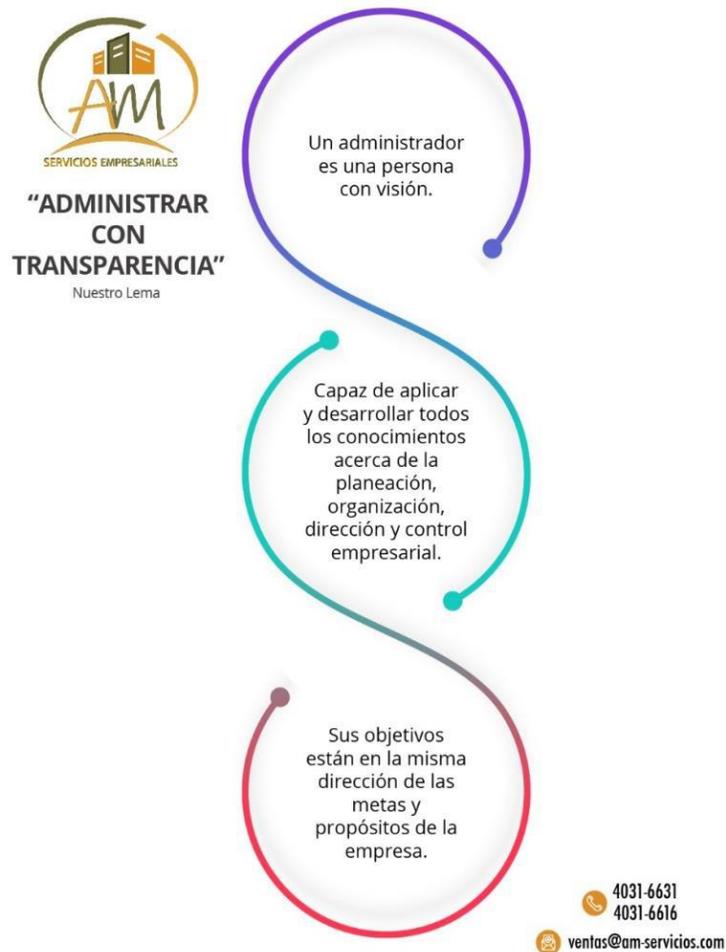
AM Servicios Empresariales dentro de su filosofía Empresarial ha establecido un lema, Misión, Visión y Valores que a continuación se describen por (Perfil de la Empresa, 2022) de la siguiente forma:

LEMA:

“Administrar con Transparencia”

Un administrador es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa. (pág. 17)

## Ilustración 10 Lema de la empresa AM Servicios Empresariales



Fuente: (Perfil de la Empresa, 2022, pág. 17)

## NUESTRA VISION

Ser reconocidos como una empresa de servicios administrativos- financieros y contables que brinda la confianza a sus clientes ara maximizar los recursos y por ende mejorar el desarrollo empresarial con alta calidad y eficiencia.

## NUESTRA MISION

Ofrecer a nuestros clientes una variedad de servicios que contribuyan al mejoramiento continuo mediante recursos humanos profesionales y herramientas tecnológicas adecuadas que permitan la innovación continua. (pág. 18)

Ilustración 11 Misión y Visión de la empresa AM Servicios Empresariales



Fuente: (Perfil de la Empresa, 2022, pág. 18)

**VALORES**

- Servicio
- Excelencia
- Responsabilidad
- Confianza
- Transparencia
- Renovación
- Compromiso
- Mejora continua

Ilustración 12 Valores de la empresa AM Servicios Empresariales



4031-6631  
4031-6616  
ventas@am-servicios.com

Fuente: (Perfil de la Empresa, 2022, pág. 19)

La empresa destaca en su oferta de servicios para la administración de condominios, dentro de su alcance, ocho características principales del servicio las cuales se describen a continuación por (Perfil de la Empresa, 2022) de la siguiente forma:

### **A. Seguridad**

Velar el correcto cumplimiento de los protocolos de seguridad del condominio, con el objetivo de que todos los propietarios e inquilinos vivan en un ambiente tranquilo y seguro.

Buscamos junto a las empresas de seguridad proveedoras del condominio la armonía necesaria para trabajar en equipo, implementando estrategias que brinden seguridad y confianza a cada uno de los residentes.

Evaluamos los riesgos del condominio en materia de seguridad de forma periódica con el objetivo de buscar soluciones reales y a corto plazo.

### **B. Mantenimiento General.**

Velar por el mantenimiento preventivo de la infraestructura y el equipo del condominio, con el propósito de aumentar la plusvalía de las fincas filiales, realizando revisiones periódicas por medio de un cronograma de trabajo por parte del administrador operativo.

Las tareas de mantenimiento preventivo serán programadas y oportunas, previniendo y evitando el fallo de equipos e instalaciones.

De la misma forma, velaremos por el mantenimiento correctivo, una vez que la falla o la situación de desgaste de la infraestructura sea reportada se analizará por parte de la administración y se procederá a buscar la mejor solución para el condominio de manera eficaz y eficiente.

### **C. Mantenimiento de zonas verdes.**

Velar por el embellecimiento del condominio por medio de sus zonas verdes manteniéndolas en las mejores condiciones.

Buscar los mejores productos y realizar las mejores estrategias para el mantenimiento general de los jardines.

#### **D. Mantenimiento de los principales activos**

Velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los principales activos del condominio.

Brindar soluciones de calidad y ajustándonos al presupuesto de los principales activos, con el propósito de disminuir su desgaste y aumentar su vida útil.

Para nosotros, Am Servicios Empresariales S, A, es muy importante mantener un cronograma de mantenimiento correctivo.

#### **E. Aseo y Ornato**

Elaborar planes de concientización sobre el aseo y el ornato dentro del condominio por medio de capsulas informativas.

Buscar la correcta y adecuada aplicación de los productos de limpieza en las diferentes áreas comunes.

#### **F. Comunicación y Servicio al Cliente**

Uno de los retos de esta administración es mantener una comunicación fluida entre la administración y los condóminos o inquilinos en donde nuestro principal objetivo es acercarnos y que todos puedan realizar las consultas que necesiten y que puedan ser respondidas en el menor tiempo posible.

Esta comunicación será de carácter informativo sobre,

- Finanzas del condominio.
- Contabilidad del Condominio.

- Nuevos proyectos.
- Cuentas por Cobrar.
- Procesos Judiciales.
- Reportes operativos.
- Mantenimiento de Zonas Comunes.
- Informes de Seguridad.
- Cápsulas informativas de nuestro programa de mascotas GUS.
- Programa de Resolución de Conflictos entre vecinos.
- Programa Unidos. (Comisiones de Emergencia, Salud Ocupacional entre otros)
- Entre Otros

### **G. Financiera y Contable**

Velar por el cumplimiento de todas las políticas contables de Costa Rica, amparadas por medio del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. Los estados financieros serán presentados de acuerdo con las NIIF Normas internacionales de Información Financiera.

Los reportes para presentar serán los siguientes:

- Estados de Resultados
- Balance de Situación
- Estado de Patrimonio

- Estado de Flujo de Efectivo
- Notas a los Estados Financieros.

#### **H. Innovación Tecnológica.**

AM Servicios Empresariales S.A se ha dado a la tarea de buscar herramientas que acorten y faciliten la comunicación entre condóminos y administración y por ello ha realizado la alianza internacional con Simple Solutions, y adquirió la representación exclusiva para Costa Rica.

Simple Solutions es una empresa cuya casa matriz está en Buenos Aires, Argentina y que a través de partners estratégicos han creado una app que brinda un servicio confiable y de calidad a la administración y los condóminos en sus gestiones. (págs. 5 - 7)

AM Servicios Empresariales cuenta con personal calificado para poder atender los servicios indicados en la oferta y señala que dispone para la administración de condominios del siguiente personal según (Perfil de la Empresa, 2022) afirma que:

Un Gerente de Operaciones que realizará el seguimiento de las acciones, planes y evaluación de los trabajos del administrador en sitio. Realizará dos visitas mínimas a la semana.

Un administrador en sitio dos días a la semana.

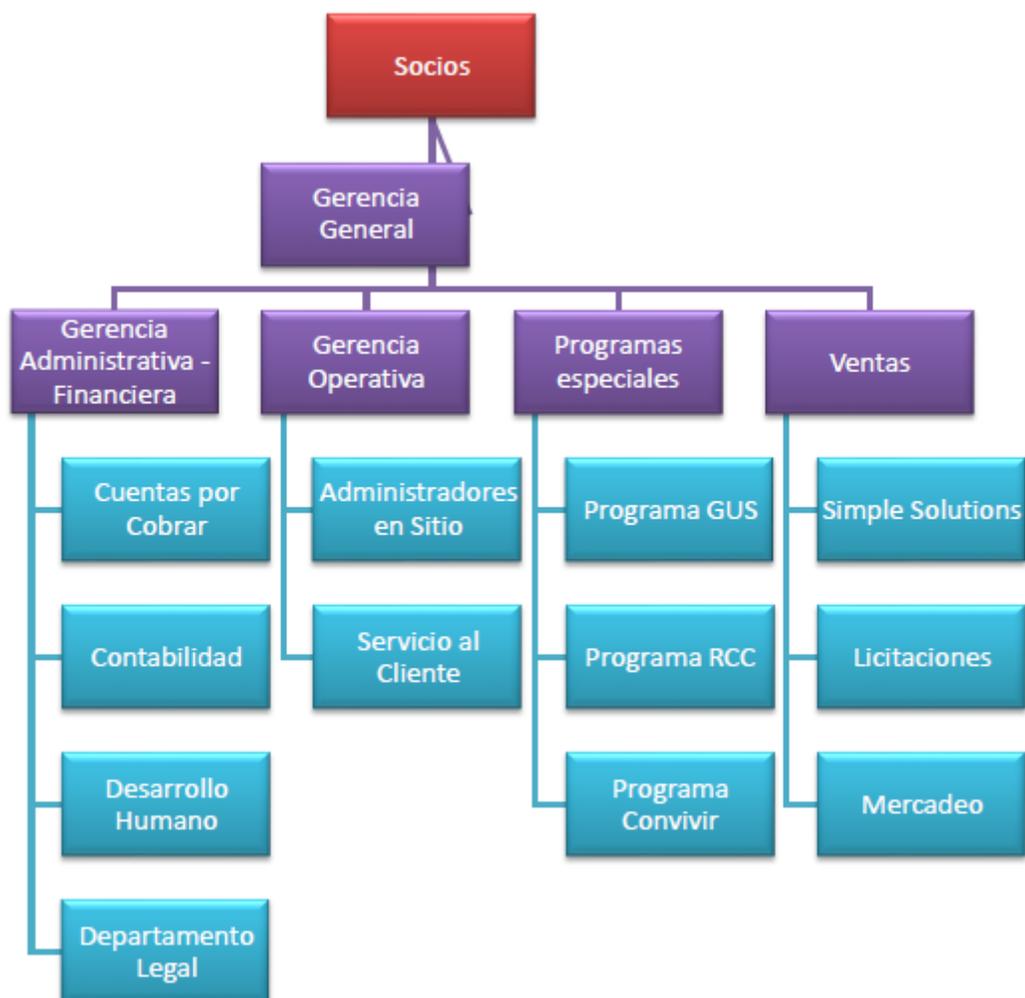
El profesional propuesto cuenta con al menos 2 años de experiencia en materia condominales y para lo cual presentaremos los atestados correspondientes una vez que la asamblea tome la decisión sobre la elección de la administración.

Un asistente contable, quien brindará información relacionada a las finanzas del condominio horario de lunes a viernes de 8 am a 5 pm en oficinas centrales, dentro de sus funciones están:

- Contables
- Servicio al condómino en materia financiera y contable del Condominio
- Cuentas por Cobrar
- Estados de Cuenta
- Aplicación de pagos
- Certificaciones de Deuda
- Envío de Estados Financieros (pág. 12)

Adicionalmente en la siguiente imagen es posible observar el organigrama general, el cual muestra cómo está estructurada la empresa:

Ilustración 13 Organigrama de la Empresa AM Servicios Empresariales



Fuente: (Perfil de la Empresa, 2022, pág. 24)

Como se indicó la empresa AM servicios Empresariales S.A. es una compañía consolidada, la cual lleva más de 13 años de brindar sus servicios ha venido expandiendo sus servicios en el ámbito contable, sin embargo el enfoque de la investigación está centrada en el giro de negocio principal relacionado con la administración de condominios, para el análisis del trabajo de investigación se considerarán cuatro meses del año 2022 (mayo, junio, julio y agosto) con el objetivo de poder obtener las muestras de información durante un periodo de tiempo representativo y reciente en el que se pueda observar el desempeño de la empresa.

Se espera que la propuesta de mejoras para el sistema de control interno que se desarrollará por medio de este trabajo pueda beneficiar a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. de modo que sus dueños puedan considerar dicha propuesta para ser aplicada a partir del año 2023 y puedan evaluar durante todo el año el resultado de la aplicación de las mejoras dentro de la ejecución de sus servicios de administración de condóminos a sus distintos clientes. Al mismo tiempo la aplicación de la propuesta será de beneficio indirecto para los distintos clientes de la empresa al poder recibir los servicios por parte de AM Servicios Empresariales S.A. desde un mejor y más robusto modelo de control interno referenciado en COSO ERM 2017 basado en riesgos.

Como parte de la búsqueda de información sobre la administración de condominios en Costa Rica podemos encontrar la única universidad en Costa Rica que brinda la carrera de técnico en administración de condominios, siendo esta la Universidad Hispanoamericana. Corroborado desde el sitio web <https://universidades.cr/> y ratificado por la universidad desde el perfil de la carrera en la cual afirma sobre esta carrera que “único técnico de administración de condominios en el país en alianza con NARET (Empresa experta en la gestión inmobiliaria)” (Universidad Hispanoamericana, 2022, pág. 1) y lo amplía el mismo autor al señalar sobre el porqué estudiar esta carrera:

¿Por qué estudiar Carrera Técnica en Administración de Condominios con nosotros?

Los estudiantes graduados estarán en la capacidad de apoyar distintas áreas de una empresa orientada a la operación, administración y mantenimiento de condominios habitacionales y comerciales, complejos de oficinas, además desarrollar funciones administrativas de apoyo en áreas como seguros, contabilidad y administración en

general, apoyar las gestiones de servicio al cliente y gestión de crédito y cobro tanto en un negocio propio como en una empresa.

Podrá desempeñarse en puestos como asistente administrativo en cargos intermedios, gestor de servicio al cliente, gestionar o administrar desarrollos inmobiliarios como condominios residenciales, comerciales y ventas de bienes raíces. (pág. 1)

Estos hallazgos demuestran la relevancia e importancia, que viene tomando fuerza en el país, sobre la especialización académica y empresarial, para poder brindar un servicio de administración de condóminos profesional y de calidad.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### 3.1. ENFOQUE

Para lograr definir el enfoque de la investigación es necesario es necesario poder comprender en primera instancia una serie de conceptos relevantes, iniciando por comprender el concepto de investigación “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 37)

Este mismo autor nos ayuda a comprender que pese a que dentro de la historia de la investigación científica se han desarrollado una serie diversa de corrientes de pensamiento, más sin embargo estas corrientes se han definido solamente en dos principales como lo son:

#### **Enfoque cuantitativo**

“Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 37)

Dentro de las principales características del enfoque están las siguientes:

- Planteamientos acotados
- Mide fenómenos
- Utiliza estadística
- Prueba de hipótesis y teoría

#### **Enfoque cualitativo**

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 40)

Dentro de las principales características del enfoque están las siguientes:

- Planteamientos más abiertos que van enfocándose
- Se conduce básicamente en ambientes naturales
- Los significados se extraen de los datos
- No se fundamenta en la estadística

De estas dos surge un enfoque que no parte de una corriente única, sino que combina las anteriores corrientes mencionadas y se llama enfoque mixto.

Ya teniendo claros los conceptos y analizado cada uno de los enfoques, es posible determinar que, por la naturaleza del trabajo por realizar, el cual implicará la ejecución de entrevistas para lograr determinar si la empresa AM Servicios Empresariales S.A. está aplicando efectivamente en su modelo de control interno, los 5 componentes y 20 principios asociados al modelo COSO III ERM 2017 basado en riesgos, se utilizará un enfoque cualitativo

### **3.2. ALCANCE**

La selección del alcance del trabajo de investigación es de mucha importancia, ya que como lo indica la siguiente cita “del alcance del estudio depende la estrategia de investigación” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 90) por lo tanto esta definición marcará las acciones a seguir al desarrollar la investigación.

Los tipos de alcances están definidos en cuatro categorías de la siguiente manera:

**Exploratorio**

“Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 91)

**Descriptivo**

“Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”  
(Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 92)

**Correlacionales**

“Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.”  
(Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 93)

**Explicativos**

“Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.”  
(Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 95)

Al analizar las definiciones de cada uno de los alcances es posible determinar que el trabajo a realizar será exploratorio, debido a que se identifica que en Costa Rica no existen muchos trabajos de investigación realizados sobre la administración de condominios y aún más que sean específicamente sobre el análisis del control interno tomando como referencia un modelo como el COSO III ERM 2017 basado en riesgo el cual es de muy reciente incorporación. Como lo señala el autor sobre el propósito de una investigación bajo el alcance exploratorio “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del

cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 97)

### 3.3. DISEÑO

Siguiendo un orden para la definición del marco metodológico se procedió a seleccionar el enfoque cualitativo y un alcance exploratorio, esto nos lleva en el paso siguiente a realizar la selección del diseño de la investigación, el cual varía de acuerdo a la escogimiento del enfoque, por lo tanto, como se ha venido realizando en las selecciones previas primero ubicamos los conceptos y las variables y de acuerdo a esto se elige alguna de ellas, como lo señala el autor “el diseño, al igual que la muestra la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 470)

En el caso del diseño el mismo autor también señala la siguiente definición de diseño para el enfoque cualitativo “En el enfoque cualitativo es el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 470) . Por lo tanto, de acuerdo a la literatura consultada se analizan los más comunes y recientes, y se excluyen del análisis: el estudio de casos, el hermenéutico, el biográfico y cualquier otro, esto nos lleva a enfocarnos en las definiciones de los siguientes:

#### a) **Teoría Fundamentada**

“La teoría fundamentada (Grounded Theory) apareció en 1967, propuesta por Barney Glaser y Anselm Strauss en su libro *The discovery of Grounded Theory*, y se asienta básicamente en el interaccionismo simbólico (Sandín, 2003).” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 472)

**b) Etnográfico**

“Los diseños etnográficos pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales (grupos, comunidades, culturas y sociedades)” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 482)

**c) Narrativo**

“Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 487)

**d) Fenomenológico**

La fenomenología es una filosofía, un enfoque y un diseño de investigación. De esta manera, en la fenomenología los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias, más que abstraerlas para crear un modelo basado en sus interpretaciones como en la teoría fundamentada. (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 493)

**e) Investigación-Acción**

“La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad).” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 496)

Para la selección del diseño el autor sugiere vincular una serie de preguntas de investigación con los diseños y el tipo de información que brinda cada una de ellas, de acuerdo con la siguiente tabla:

Ilustración 14 Selección de tipo de diseño

| Pregunta de investigación                                                                                                                                                                                                                                          | Diseño, marco o abordaje | Información que proporciona                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preguntas sobre procesos y relaciones entre conceptos que conforman un fenómeno.                                                                                                                                                                                   | Teoría fundamentada      | Categorías del proceso o fenómeno y sus vínculos.<br>Teoría que explica el proceso o fenómeno (problema de investigación).                                                                                                                   |
| Preguntas sobre las características, estructura y funcionamiento de un sistema social (grupo, organización, comunidad, subcultura, cultura), desde una familia, hermandad o hinchada hasta una megaciudad.                                                         | Etnográfico              | Descripción y explicación de los elementos y categorías que integran al sistema social: historia y evolución, estructura (social, política, económica, etc.), interacciones, lenguaje, reglas y normas, patrones de conducta, mitos y ritos. |
| Preguntas orientadas a comprender una sucesión de eventos, a través de las historias o narrativas de quienes la vivieron (experiencias de vida bajo una secuencia cronológica). Eventos como una catástrofe, una elección, la biografía de un individuo, etcétera. | Narrativo                | Historias sobre procesos, hechos, eventos y experiencias, siguiendo una línea de tiempo, ensambladas en una narrativa general.<br>Categorías relacionadas con tales historias y narrativa.                                                   |
| Preguntas sobre la esencia de las experiencias: lo que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso.                                                                                                                                     | Fenomenológico           | Experiencias comunes y distintas.<br>Categorías que se presentan frecuentemente en las experiencias.                                                                                                                                         |
| Preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad (incluyendo cambios).                                                                                                                                                                          | Investigación-acción     | Diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, etc., de naturaleza colectiva.<br>Categorías sobre las causas y consecuencias de las problemáticas y sus soluciones.                                                |

Fuente: (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 471)

De acuerdo con el análisis de los aspectos anteriormente descritos se determina que el diseño para el trabajo de investigación será de investigación-acción, considerando que dentro de los objetivos de la investigación está el análisis de un problema, control interno, para una empresa específica, sobre la cual se pretende lograr un cambio.

### **3.4. UNIDAD DE ANALISIS U OBJETIVO DE ESTUDIO**

En la unidad de análisis u objetivo de estudio se define a que o a quién se está estudiando, y se establece el tipo de muestra, como lo indica “En un estudio cualitativo, las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 382)

#### **Población**

La población a analizar en el presente trabajo de investigación está conformada por los 30 empleados de la empresa AM Servicios empresariales S.A.

#### **Tipo de Muestra**

La muestra según la siguiente definición es “En el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 384)

Al elegir la muestra debemos partir del análisis del planteamiento inicial y contexto de la investigación, como lo señala “En las investigaciones cualitativas nos preguntamos qué casos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 384)

De acuerdo a las definiciones previas en las que se seleccionó un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio, además de acuerdo los objetivos planteados en la investigación, se selecciona una muestra de dirigida de tipo muestra de expertos, la cual es recomendada para

estudios cualitativos y exploratorios, como lo explica “para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 387)

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión representan las características que tiene una población y que la hacen elegible para ser parte de la investigación en estudio y por el contrario los criterios de exclusión son aquellos criterios que tiene una población que la excluyen del estudio.

Para la investigación se incluyen como criterios de inclusión, a todos aquellos colaboradores de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. que formen parte de la planilla de la empresa durante el periodo de estudio.

Mientras que, dentro de los criterios de exclusión, se determina que no serán considerados aquellos empleados con menos de un año de laborar para la empresa, así como proveedores u otros colaboradores que sean contratados por servicios profesionales o personal subcontratado bajo la metodología de outsourcing.

### **Consideraciones éticas**

Para la realización del presente estudio se contó con el aval por parte del representante legal de la empresa, el Lic. Alejandro Monge Fonseca, para lo cual fue entregada una carta de autorización de la entidad en la cual se autorizó la ejecución de la investigación. Los datos de la empresa se mantienen públicos, a excepción del nombre de los clientes, los cuales permanecen anónimos.

Para efectos prácticos del estudio y para garantizar la eficacia en la obtención de la información, la empresa AM Servicios Empresariales S.A a través de su representante legal

autorizó al siguiente personal a brindar información para la investigación y les fue informado acerca del alcance y objetivos del estudio:

Tabla 1 Nombre, puesto y departamento de personal a entrevistar

| <b>Nombre</b>                | <b>Puesto</b>            | <b>Departamento</b>  |
|------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Alejandro Monge              | Gerente                  | Gerencia General     |
| Guillermo Rivera             | Supervisor               | Programas Especiales |
| Karla Fernández              | Gerente                  | Gerencia Financiera  |
| Edgardo Castillo             | Gerente                  | Gerencia Operaciones |
| Marco Mayorga                | Administrador Condominio | Gerencia Operativa   |
| Tomas Quesada                | Administrador Condominio | Gerencia Operativa   |
| Vacante ( <b>no aplica</b> ) | Gerente                  | Gerencia Ventas      |
| Externo ( <b>no aplica</b> ) | Asesor Legal             | Área Legal           |

Fuente: Elaboración propia

La información fue recopilada a través de entrevistas, se hizo de manera presencial, para lo cual previamente fue autorizado el ingreso a la empresa.

Durante el curso de la investigación. se presentaron cada uno de los avances del estudio al representante legal para que fueran de su conocimiento y aprobación, a su vez que fue autorizada su publicación.

### **3.5. Instrumentos de recolección de información**

Uno de los principales aspectos a desarrollar en la ejecución del trabajo de investigación es la obtención de datos, para esto se debe tener previamente definido el enfoque de la investigación, ya que de acuerdo a esto se encauza el camino a seguir por parte del investigador en el importante trabajo de recolección de la información.

Por consiguiente, es requerido proseguir con la definición de los instrumentos a utilizar para la recolección de la información, al haberse definido el enfoque del trabajo como

cualitativo y su alcance exploratorio se definió como instrumentos la observación, las entrevistas y la documentación:

### **Observación**

Por medio de la observación se espera obtener datos más amplios acerca del ambiente y cultura de la empresa, así como poder entender mejor los procesos y experiencias de los colaboradores, como nos amplía el autor dándonos una definición sobre la aplicación de la observación cualitativa “No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 399)

### **Entrevistas**

La realización de entrevistas en la investigación se considera como la principal fuente de datos acerca de la organización, ya que permitirá mediante una adecuada planeación obtener información relevante de los mismos colaboradores de la organización, que son quienes ejecutan los actuales procedimientos y son quienes de primera mano, a través de su experiencia, conocen las fortalezas y debilidades del control interno y esto se espera que ayude a cumplir los objetivos de la investigación, como lo señala el autor “El propósito de las entrevistas es obtener respuestas en el lenguaje y perspectiva del entrevistado” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 405)

Existen 3 tipos de entrevistas las cuales se clasifican en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o también conocidas como abiertas. Como lo explica (Hernandez Sampieri y otros, 2014)

En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (pág. 403)

Para la realización de la investigación se seleccionaron las entrevistas semiestructuradas, con la intención de cumplir los objetivos del estudio, enfocando las preguntas basadas en los principios de control establecidos por el marco de COSO III 2017 ERM basado en riesgo.

### **Documentación**

Una fuente muy segura de datos es la obtención de documentos, ya que permite tener una perspectiva del objeto de estudio desde el enfoque de la empresa misma, como lo indica el autor “Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio.” (Hernandez Sampieri y otros, 2014, pág. 415)

### 3.6. Categorías

Tabla 2 Cuadro de categorización conceptual

| Objetivo específico                                                                                                                                                                                                               | Categorías                                                            | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Definición operacional                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Determinar el estado actual del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.</p>                                                          | <p>Sistema de Control Interno</p>                                     | <p>Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad y eficiencia de las operaciones</li> <li>• Suficiencia y confiabilidad de la información financiera</li> <li>• Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables</li> </ul> | <p>Las herramientas utilizadas que están enfocadas al desarrollo de estructuras de control Interno y control de procesos.</p> |
| <p>Comparar el sistema actual de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. de acuerdo con el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgo, durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.</p> | <p>COSO III 2017 Marco Integrado para la gestión de Riesgos (ERM)</p> | <p>Constituye un marco de trabajo para consejos de administración y equipos de dirección de entidades de cualquier tamaño. Este Marco profundiza en el nivel actual de gestión de riesgos que existe en el curso ordinario de las actividades de negocio. Asimismo, demuestra cómo la integración de</p>                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Las herramientas utilizadas que están enfocadas al desarrollo de estructuras de control Interno y control de procesos.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                       | <p>las prácticas de gestión del riesgo empresarial en toda la entidad contribuyen a acelerar el crecimiento y a mejorar el desempeño. Además, contiene principios que pueden aplicarse en la práctica, desde la toma de decisiones estratégicas hasta la consecución de resultados.</p>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |
| <p>Elaborar una propuesta para el fortalecimiento del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. bajo el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgo, para el periodo 2023.</p> | <p>Actualización de políticas y procedimientos de control Interno</p> | <p>Todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.</p> | <p>Propuesta de actualización de las herramientas utilizadas que están enfocadas al desarrollo de estructuras de control Interno y control de procesos.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.7. Estrategia de análisis de los datos

Como se ha indicado anteriormente, para este trabajo de investigación conforme a la delimitación del enfoque siendo este cualitativo, el alcance exploratorio y el diseño en investigación-acción, se ha podido diseñar y plantificar las herramientas para la obtención de los datos, siendo estas la observación, las entrevistas y la documentación.

Por lo tanto, de acuerdo con la delimitación y selección de herramientas previamente mencionadas, es que a través del proceso de obtención de los datos se definió también una estratégica específica para poder analizar los resultados obtenidos.

Como parte la estrategia de análisis de datos se realizó una inmersión inicial, la cual consistió en una visita a la empresa en donde a través de la observación se pudo capturar el ambiente de la empresa y realizar anotaciones en una bitácora, esta visita permitió también el acceso a conversar con el dueño y los colaboradores de la empresa y recabar otros materiales como documentación de la empresa. Estos primeros datos sirvieron para poder iniciar a responder la pregunta de investigación y analizar si el planteamiento de la investigación es el adecuado, en esta temprana etapa se presentó la posibilidad de realizar ajustes al planteamiento.

Siguiendo con la estrategia se realizó como una segunda etapa para el análisis de datos, una inmersión profunda, con la información obtenida de las entrevistas se logró extraer la información, para lo cual se consideró solamente la más relevante para el objetivo del estudio, de modo que se ejecutaron transcripciones de las entrevistas realizadas, las cuales contaron con la autorización expresa de la empresa y sus colaboradores para ser grabadas, para luego con más detenimiento ser procesada y analizada a detalle la información con la intención de poder incorporarla de forma escrita en el presente estudio.

La ejecución de la estrategia permitió establecer la conexión entre los problemas y las soluciones, lo que lleva a la obtención de un diagnóstico y a la realización de un plan de acción que definirá el resultado final, que será la propuesta de control interno referenciado en el modelo COSO III ERM 2017 basado en riesgos.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

En concordancia con lo dispuesto en el objetivo Número uno: “Determinar el estado actual del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022” se llevó a cabo una indagación por medio de la observación y la aplicación de entrevistas a los empleados clave de la organización, en dichas respuestas se evidencia que la empresa a pesar de su corto tiempo de existencia, 9 años, ha procurado establecer una estructura organizacional bien definida, y un gobierno corporativo sólido, en el cual se logra identificar la existencia de un consejo de administración el cual se reúne periódicamente y se encarga de tomar decisiones claves en forma oportuna, analizando los riesgos, las amenazas y los retos a los que está expuesta la organización, por ejemplo nos comenta su supervisor de cuentas especiales, acerca de un cambio reciente en la expansión y crecimiento de la empresa, que los llevó a trasladar su ubicación física hacia dos locales comerciales en el Centro Comercial Barcelona.

Como parte del crecimiento y necesidad de la empresa, se ha llegado a innovar en el servicio con transparencia y responsabilidad, de modo que muchos de sus nuevos clientes han llegado a ellos por recomendaciones de sus otros clientes, lo que comúnmente conocemos como, de boca en boca. Como lo reconoce su gerente general la transparencia en información contable y estados financieros, así como el manejo del control interno han sido claves para su éxito y crecimiento, a pesar que la ley no los exija a implementarlo.

Uno de los puntos fuertes de la empresa AM servicios empresariales S.A. es su especialización, esa que fue citada en los antecedentes nacionales e internacionales, indicaba el encargado de cuentas especiales en la entrevista que en Costa Rica existen algunas necesidades específicas que llevan a las personas a adquirir un condominio, por ejemplo, identifican los siguientes segmentos:

Población adulta mayor, en Costa Rica existe una población adulta mayor que son pensionados y desean vivir en un área protegida, segura y poder hacer uso de amenidades, principalmente la necesidad es por un tema de seguridad.

Condominios niños, las nuevas familias generalmente solo tienen 1 hijo y desean que compartan con otros niños en una zona segura en donde se sienten resguardados y pueden hacer uso de las amenidades y los niños no pueden salir del condominio. Se convierten en niñas.

Segmento milenial de adolescentes en el que no quieren hijos, no quieren jardín y cosas grandes solo un apartamento pequeño.

Segmento de familias o adolescentes con mascotas que tienen las amenidades para cuidarlos y resguardarlos, cambia el enfoque social.

Nuevo concepto comercial, existe un nicho de mercado comercial y de negocios, tipo hotel en donde viene gente del extranjero por noches para atender nuevas necesidades.

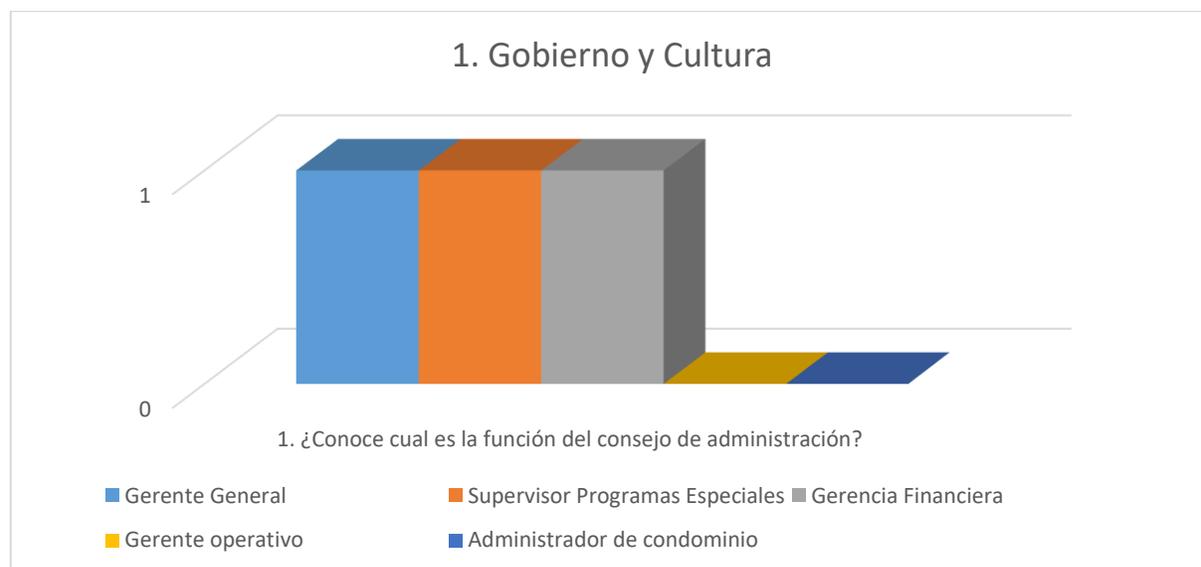
El planteamiento de la entrevista se realizó basado en una primera serie de preguntas generales compuesta por un total de cinco consultas, asociadas a los cinco principios de Control Interno COSO ERM 2017, posteriormente se estableció una serie de preguntas definidas abarcando cada uno de los veinte componentes de Control Interno COSO ERM 2017 para lo cual se establecieron dos preguntas para cada componente, las cuales sumaron un total de cuarenta preguntas, esto fue determinado así para responder simultáneamente a los objetivos específicos número uno: “Determinar el estado actual del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.” y número dos: “Comparar el sistema actual de control interno de la empresa AM

Servicios Empresariales S.A. de acuerdo con el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgo, durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.”

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación de las entrevistas a los colaboradores de la empresa AM Servicios Empresariales S.A., considerando que no hay respuestas incorrectas, se asignó un valor de cumple o no cumple a cada consulta realizada partiendo de un valor de uno a cada respuesta afirmativa y de cero a cada respuesta negativa, con lo cual se confeccionaron gráficos para visualizar mejor los resultados.

Para el primer principio establecido en COSO ERM 2017 Gobierno y Cultura se consultó a los entrevistados, si conocían la función del consejo de administración, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 15 Gráfico con resultados de pregunta #1 sobre principio #1 Gobierno y Cultura



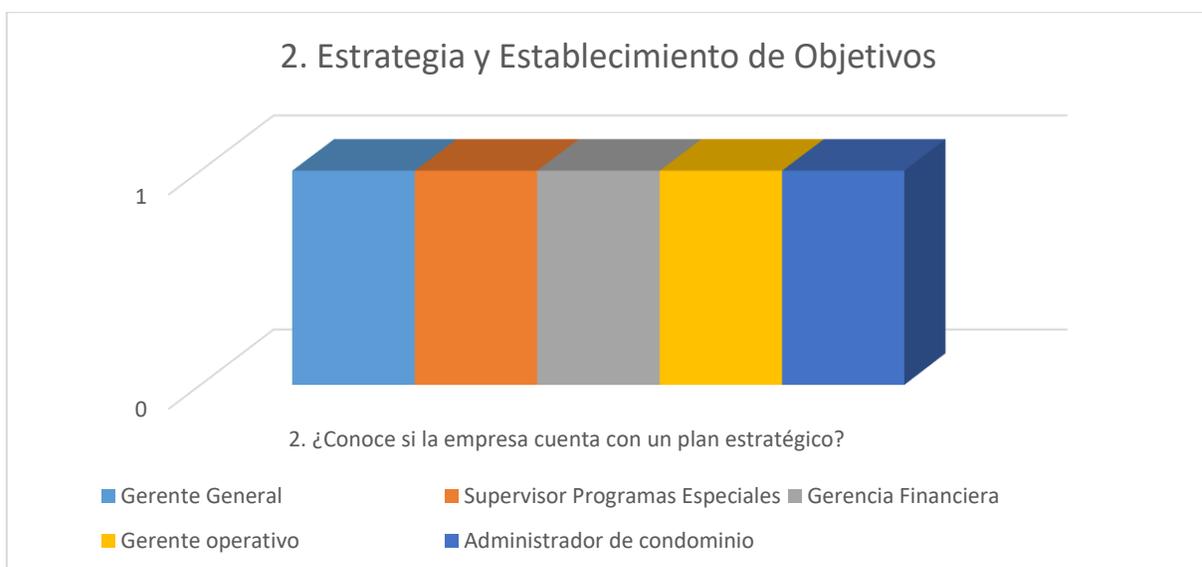
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Tres de las gerencias principales respondieron afirmativamente, sobre el conocimiento de la función del consejo de administración, indicando que es todo lo que tiene que ver con la

ejecución de proyectos cumplimiento de metas para dar respuesta a todos los condóminos quienes son la razón de ser de la empresa, mientras que dos respondieron no conocer su función.

Para el segundo principio establecido en COSO ERM 2017 Estrategia y Establecimiento de Objetivos se consultó a los entrevistados, si conocían la función del consejo de administración, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 16 Gráfico con resultados de pregunta #2 sobre principio #2 Estrategia y Establecimiento de Objetivos

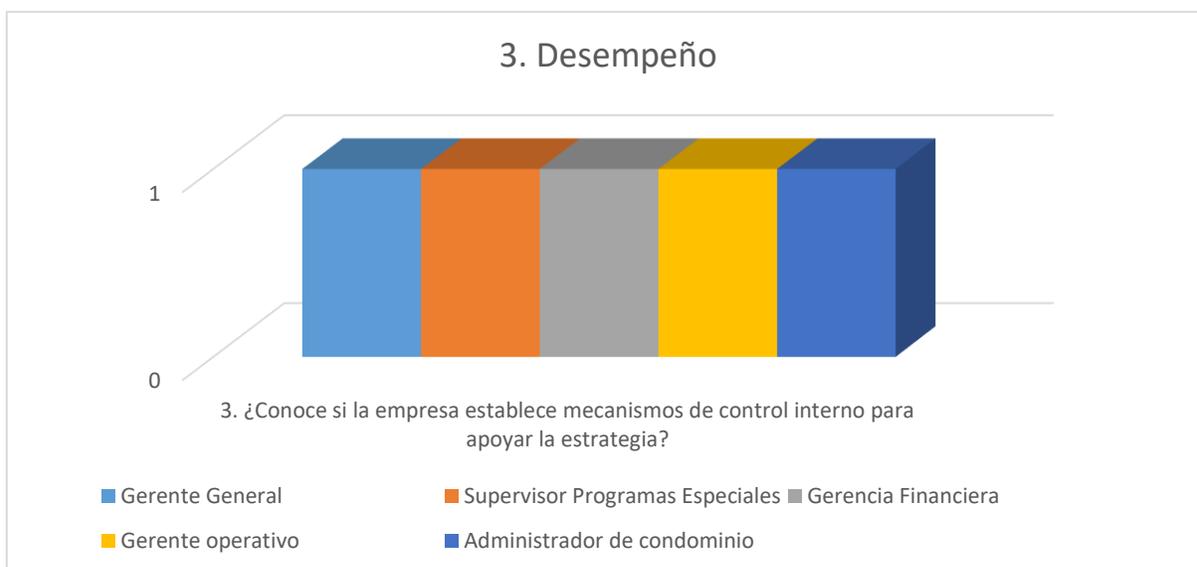


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En los resultados obtenidos para la consulta sobre el segundo principio, podemos observar coincidencia en la respuesta por parte de todos los colaboradores, al responder positivamente a la consulta, indicando que la empresa AM Servicios Empresariales S.A. cuenta con un plan estratégico. Como lo indica el supervisor de cuentas especiales, el plan actual es el que ha venido dando los frutos reflejados en la empresa, sin embargo, esta es una empresa relativamente nueva que tiene que ir actualizándolo conforme el crecimiento de nuevos clientes.

Para el tercer principio establecido en COSO ERM 2017 Desempeño, se consultó a los entrevistados, si conocían si la empresa tenía establecidos mecanismos de control interno para apoyar la estrategia, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 17 Gráfico con resultados de pregunta #3 sobre principio #3 Desempeño



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para los resultados obtenidos sobre la consulta acerca del tercer principio, podemos observar unanimidad en la respuesta, al responder positivamente todos los entrevistados a la consulta, indicando que la empresa AM Servicios Empresariales S.A. establece mecanismos de control interno para apoyar la estrategia, según indicó el supervisor de cuentas especiales, estos mecanismos se trabajan en todas las áreas, para lo cual se han creado manuales y se colocan metas y evaluaciones periódicas, además trabajan con el otorgamiento de beneficios monetarios por ejecución de proyectos. El gerente general señala que cada uno de los departamentos tiene funciones y objetivos específicos para alcanzar las estrategias.

Para el cuarto principio establecido en COSO ERM 2017 Revisión y Monitorización, se consultó a los entrevistados, si conocían si la empresa contaba con una misión y visión, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 18 Gráfico con resultados de pregunta #4 sobre principio #4 Revisión y Monitorización



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para la cuarta consulta relacionada al principio de revisión y monitorización, podemos observar que cuatro de los entrevistados respondió de forma positiva y solo se recibió una única respuesta negativa, el gerente señala que, la misión y visión actuales ha prevalecido de hace muchos años y la están cumpliendo, pero, aunque aún no la han alcanzado a un 100% considera que es la adecuada a hoy.

Para el quinto principio establecido en COSO ERM 2017 Información, Comunicación y Reporte, se consultó a los entrevistados, si conocían si la empresa contaba con valores establecidos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 19 Gráfico con resultados de pregunta #5 sobre principio #5 Información, Comunicación y Reporte



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para los resultados obtenidos sobre la consulta acerca del quinto principio, podemos observar nuevamente unanimidad en la respuesta, al responder positivamente todos a la consulta, indicando que la empresa AM Servicios Empresariales S.A. cuenta con valores establecidos.

Para la entrevista realizada, como se indicó anteriormente se evalúa cada uno de los principios y componentes establecidos en COSO ERM 2017 para el primer principio, Gobierno y Cultura, dentro de él podemos encontrar cinco componentes, sobre los cuales se establecieron dos consultas por cada componente numeradas de la primera a la décima:

Para el primer componente, ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración, se consultó a los entrevistados si conocían a cuántos años se emitía el plan estratégico y cuántos años le restan al plan, además si conocía la periodicidad de reunión del consejo de administración, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 20 Gráfico con resultados de preguntas #1 y # 2 sobre componente #1 Ejerce la supervción de riesgos a través del consejo de administración

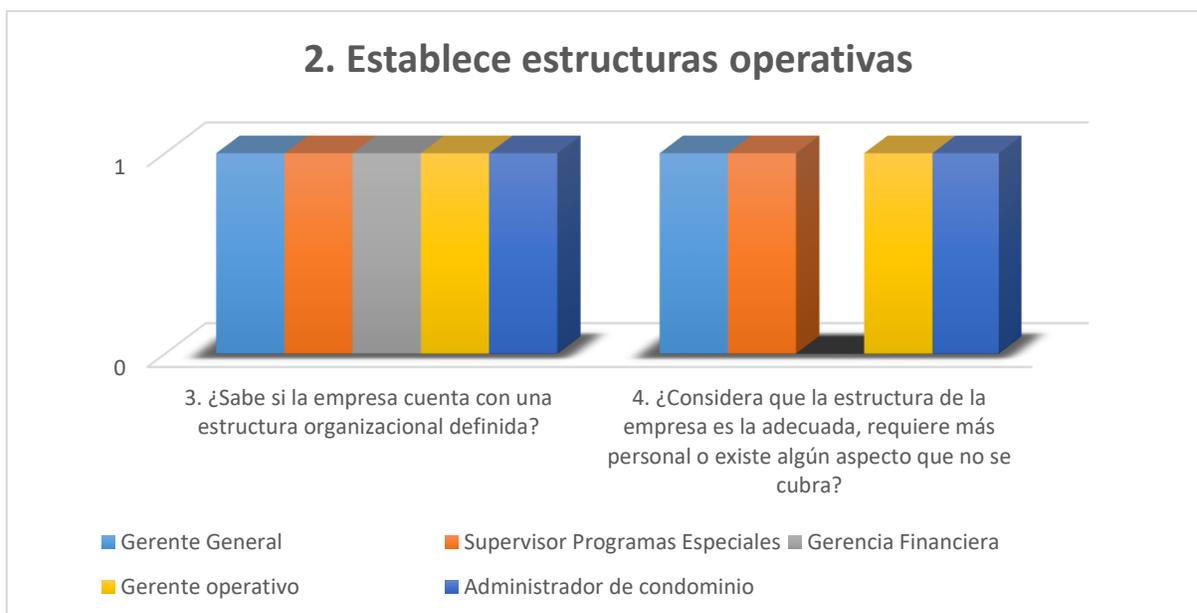


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Solo dos de las gerencias principales respondieron positivamente, sobre el conocimiento del plazo definido para el plan estratégico y el tiempo restante, mientras que el resto de colaboradores desconocen esta información. Respecto a conocer la periodicidad de reunión del consejo de administración cuatro respondieron positivamente y uno de ellos respondió no conocer esa información.

Para el segundo componente, establece estructuras operativas, se consultó a los entrevistados si conocían acerca de la estructura organizacional y si consideraban que esta fuera la adecuada, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 21 Gráfico con resultados de preguntas #3 y # 4 sobre componente #2 Establece estructuras operativas



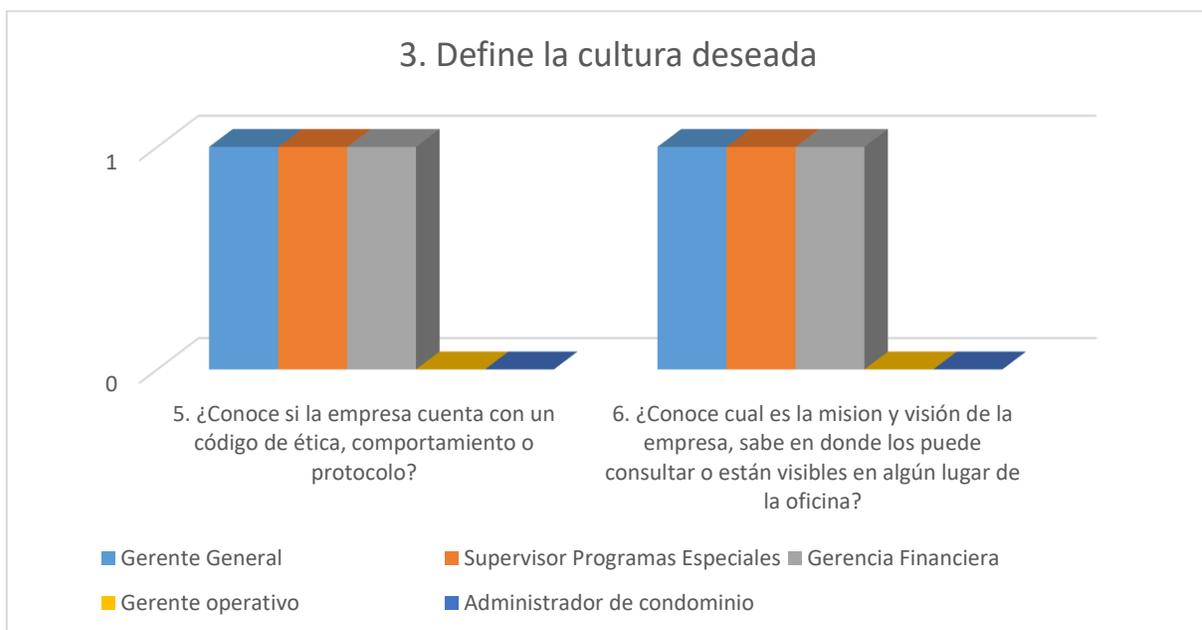
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Todo el personal respondió favorablemente acerca de la estructura actual de la empresa y solo la gerente financiera respondió negativamente acerca de la estructura actual, el gerente general expresó que no descartan una reestructuración próxima, ya que han tenido un crecimiento importante en el último año y algunos de los empleados realizan varias funciones para un mismo puesto, por lo tanto considera que el crecimiento los llevará a optimizar el personal existente y a realizar nuevas contrataciones. Mientras que el supervisor de cuentas especiales indicó que la estructura es la adecuada, pero que por el crecimiento reciente se debería tener más personal, ya que empresa debe crear una estructura sólida, sin embargo, la idea no es contratar por contratar sino ser eficiente.

Para el tercer componente, define la cultura deseada, se consultó a los entrevistados si conocían si la entidad contaba con códigos ética, comportamiento y protocolo, además de contar

con una misión y visión definida y en donde la podían consultar, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 22 Gráfico con resultados de preguntas #5 y # 6 sobre componente #3 Define la cultura deseada

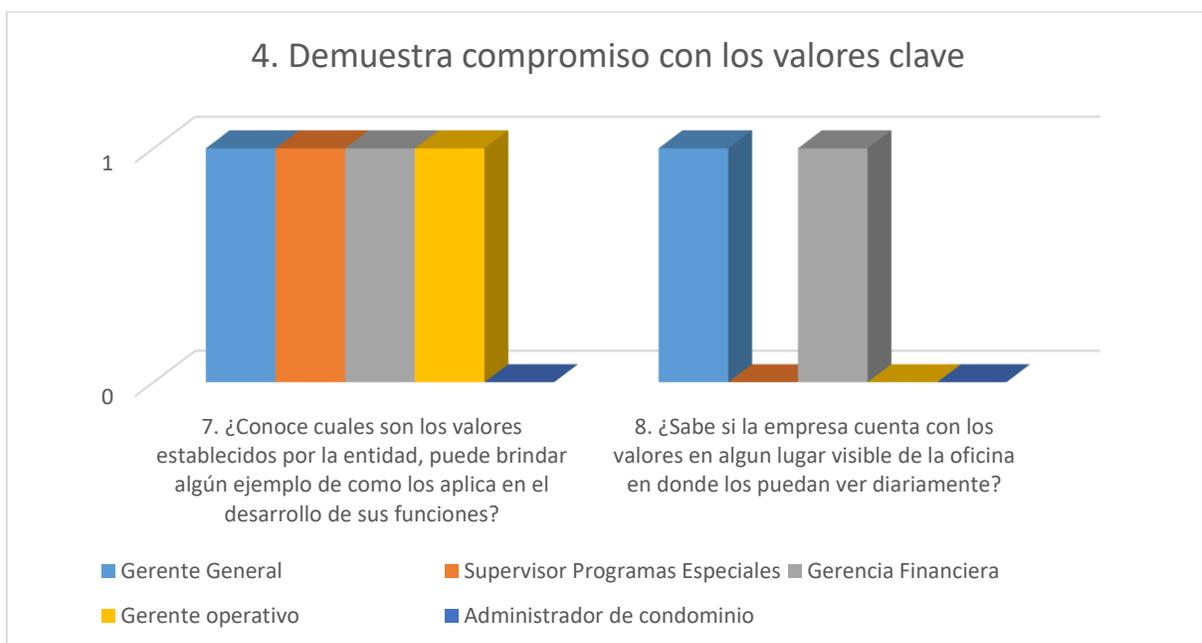


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para el tercer componente, tres de los entrevistados relacionados a la gerencia administrativa, respondieron en ambas consultas positivamente, confirmando que conocen los códigos de ética, comportamiento o protocolo, así como la información de misión y visión definidos por la empresa. Mientras que dos de los entrevistados que representan las gerencias operativas, respondieron negativamente. Como lo indicó el supervisor de cuentas especiales, se le da al personal, el código de ética y protocolo, lo firman como recibido y entendido dentro del expediente, ya que el trabajo en servicio al cliente es vital por el giro del negocio. En cuanto a la misión y visión, en la observación realizada durante la visita a las oficinas, se pudo constatar que no se encuentra en algún lugar visible dentro de sus instalaciones.

Para el cuarto componente, demuestra compromiso con los valores clave, se consultó a los entrevistados si conocían cuales son los valores establecidos por la entidad, como los aplican en el desarrollo de sus funciones y si están en algún lugar visible para poder consultarlos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 23 Gráfico con resultados de preguntas #7 y # 8 sobre componente #4 Demuestra compromiso con los valores clave



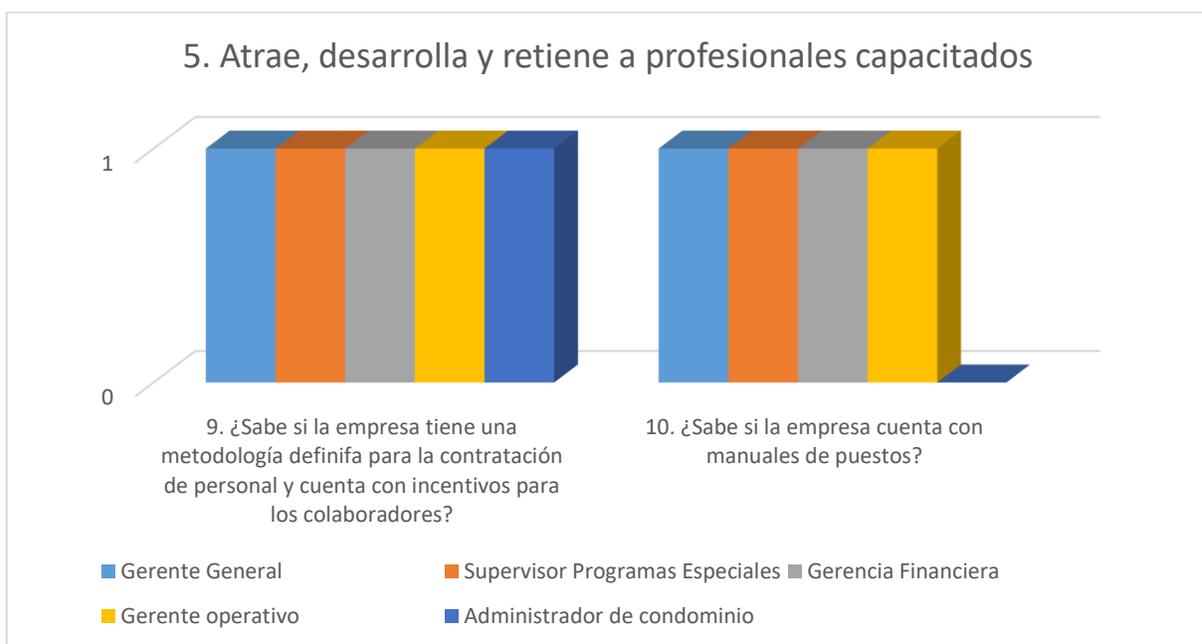
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En las respuestas, pudo verificarse que cuatro de los cinco entrevistados conoce los valores de la entidad y los aplica en sus funciones, como lo indicó el supervisor de cuentas especiales, todo lo que tiene que ver con responsabilidad, trabajo en equipo, solidaridad, respeto y seriedad, se le solicita cumplir a todo el personal. Mientras que solo dos entrevistados indicaron conocer en donde consultar los valores en algún lugar de la oficina, sin embargo, se pudo verificar en la observación realizada durante la visita a las instalaciones de la entidad y

mediante consulta realizada al sitio web y Facebook de la empresa, que no están disponibles o visibles, solo pudieron ser ubicadas en el documento perfil de la empresa.

Para el quinto componente, atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa tenía una metodología establecida para la contratación de personal, si contaba con incentivos y si la empresa contaba con manuales de puestos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 24 Gráfico con resultados de preguntas #9 y # 10 sobre componente #5 Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

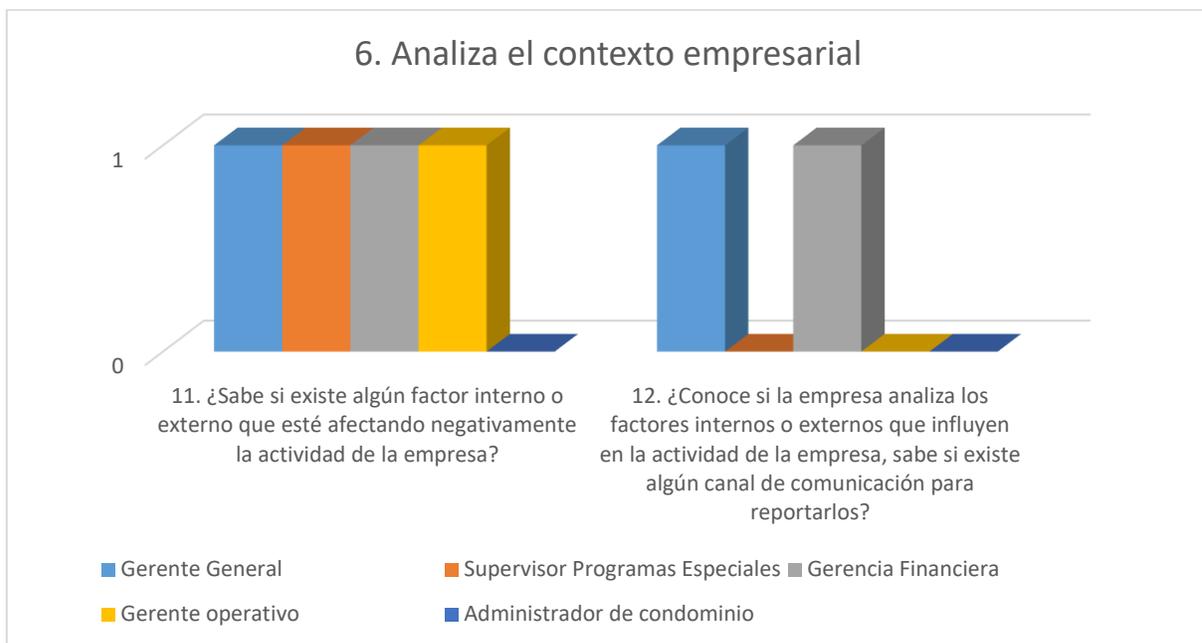
Todos los entrevistados respondieron favorablemente respecto, a que la empresa mantiene una metodología definida para la contratación de personal y cuenta con incentivos para sus colaboradores, como lo señala el supervisor de cuenta especiales, muchos colaboradores han ingresado sin tener todos los atestados, sin embargo, se les ha dado la oportunidad de aprender y formarse dentro de la organización. En cuanto al manual de puestos,

solo un entrevistado respondió que no cuentan con manuales, al respecto el supervisor de cuentas especiales indicó que para algunos puestos son muy básicos, pero si existen.

El segundo principio establecido en COSO ERM 2017 es Estrategia y establecimiento de objetivos, dentro de él podemos encontrar cuatro componentes, sobre los cuales se establecieron dos consultas por cada componente, numeradas de la undécima a la decimoctava:

Para el sexto componente, analiza el contexto empresarial, se consultó a los entrevistados si conocían sabían sobre la existencia de algún factor interno o externo que afectara negativamente la actividad de la empresa y si la empresa contaba con algún canal para comunicarlos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 25 Gráfico con resultados de preguntas #11 y # 12 sobre componente #6 Analiza el contexto empresarial



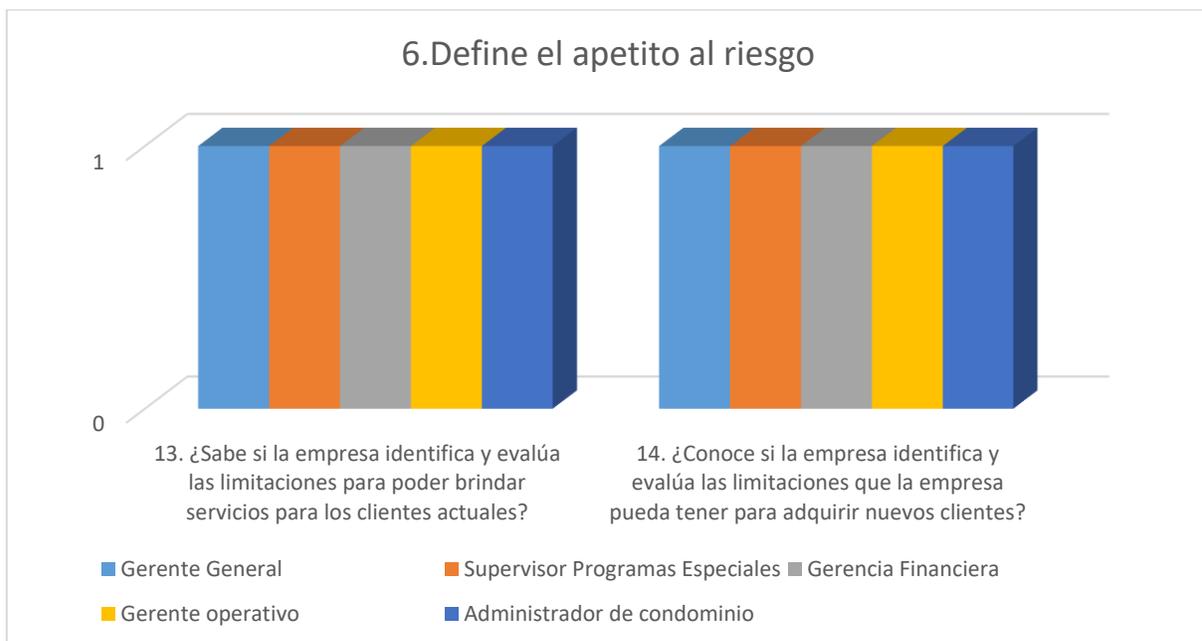
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para el sexto componente cinco de los entrevistados respondieron positivamente, demostrando que la empresa si analiza los factores tanto internos como externos que afectan su

operativa, mientras que al responder solo dos de los entrevistados en forma positiva a la consulta sobre el análisis de esos factores y sobre la existencia de algún canal de comunicación para reportarlos, demostrando que existe discrepancia entre los entrevistados. Sobre esto el supervisor de cuentas especiales, indicó que no existe un canal, solo se analizan a nivel de gerencia.

Para el séptimo componente, analiza el contexto empresarial, se consultó a los entrevistados si conocían sabían sobre la existencia de algún factor interno o externo que afectara negativamente la actividad de la empresa y si la empresa contaba con algún canal para comunicarlos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 26 Gráfico con resultados de preguntas #13 y # 14 sobre componente #6 Define el apetito al riesgo



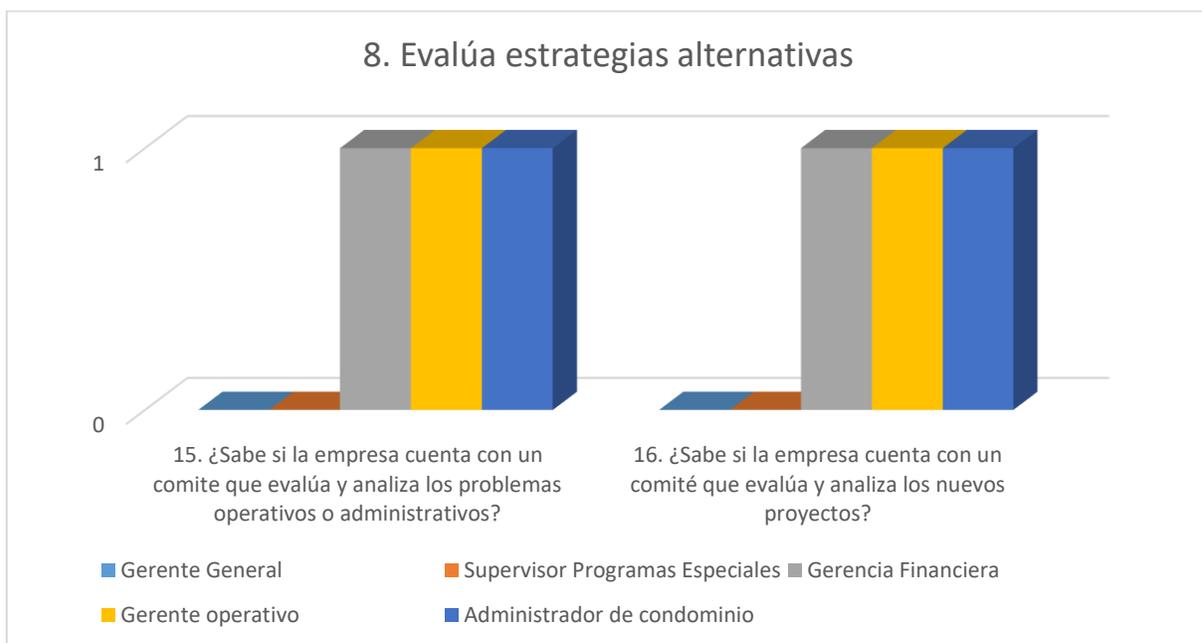
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En los resultados obtenidos para el séptimo componente los entrevistados coinciden al 100% en ambas consultas de la evaluación, lo que arroja un resultado positivo en cuanto al

manejo de los riesgos, ya que la empresa conociendo las limitaciones y fortalezas puede realizar una correcta definición del apetito de riesgo, como pudo obtenerse de las notas de la entrevista en palabras de su gerente general, la empresa busca hacer de cada experiencia negativa con sus clientes un aprendizaje para mejorar y buscan alianzas para mejorar y superar esas diferencias, además como lo indica el supervisor de cuentas especiales, la empresa maneja una evaluación de clientes actuales, para garantizar servicios de calidad y constantemente evalúan que tengan la capacidad de hacer frente a nuevos clientes con el personal actual.

Para el octavo componente, evalúa estrategias alternativas, se consultó a los entrevistados si la empresa contaba con un comité para la evaluación de problemas operativos y administrativos, también si la empresa contaba con un comité para la evaluación y análisis de nuevos proyectos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 27 Gráfico con resultados de preguntas #15 y # 16 sobre componente #8 Evalúa estrategias alternativas

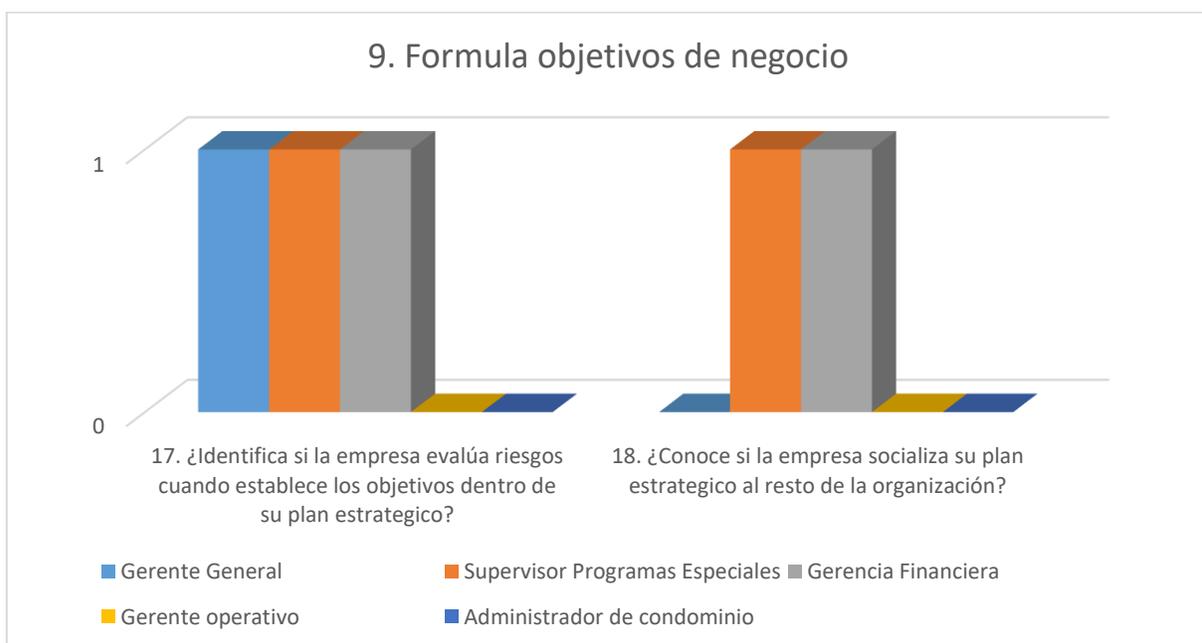


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para los resultados obtenidos en el octavo componente se encuentra una situación inusual en la que las gerencias principales, general y de programas especiales, indican no contar con un comité para ambas consultas, los demás colaboradores indican que, si saben de la existencia del comité, esto fue aclarado en las notas de la entrevista al gerente general, en la cual aclara que no existe un comité formal, pero que ambos temas se analizan a nivel de gerencial con los supervisores encargados.

Para el noveno componente, formula objetivos de negocio, se consultó a los entrevistados si la empresa evalúa riesgos al establecer los objetivos estratégicos y si la empresa socializa su plan estratégico con el resto de la organización, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 28 Gráfico con resultados de preguntas #17 y # 18 sobre componente #9 Formula objetivos de negocio



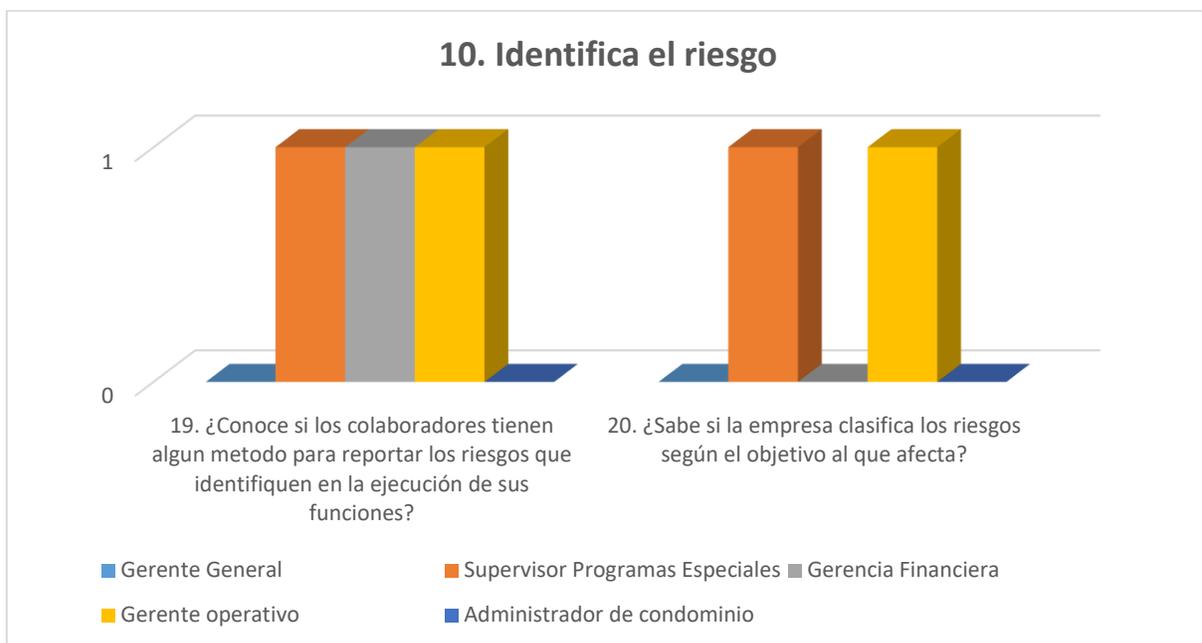
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Dentro los resultados obtenidos para el noveno componente se muestran tres respuestas positivas por parte de las gerencias administrativas reconociendo que la empresa identifica y evalúa los riesgos al establecer sus objetivos estratégicos y dos respuestas negativas por el resto de colaboradores operativos indicando que no conocen que la empresa realice esta labor, como lo señala el supervisor de cuentas especiales, la empresa si identifica y evalúa, pero solo a nivel de gerencia. Por otra parte, al consultar sobre la socialización del plan estratégico existe una posición dividida, en donde solo dos colaboradores respondieron positivamente y tres de ellos respondieron en forma negativa, esto aclarado en las notas de la entrevista aplicada al gerente general, en donde señala que la información del plan solo es compartida con colaboradores clave o como lo indica el supervisor de cuentas especiales, solo se comparte con algunos puestos.

El tercer principio establecido en COSO ERM 2017 es Desempeño, dentro de él podemos encontrar cinco componentes, numerados del décimo al décimo cuarto y sobre los cuales se establecieron dos consultas por cada componente numeradas de la decimonovena a la vigesimooctava:

Para el décimo componente, identifica el riesgo, se consultó a los entrevistados si la conocían si la empresa cuenta con algún método para reportar los riesgos que identifican en la ejecución de sus funciones, además si conocen si la empresa hace una clasificación de los riesgos de acuerdo con los objetivos estratégicos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 29 Gráfico con resultados de preguntas #19 y # 20 sobre componente #10 Identifica el riesgo

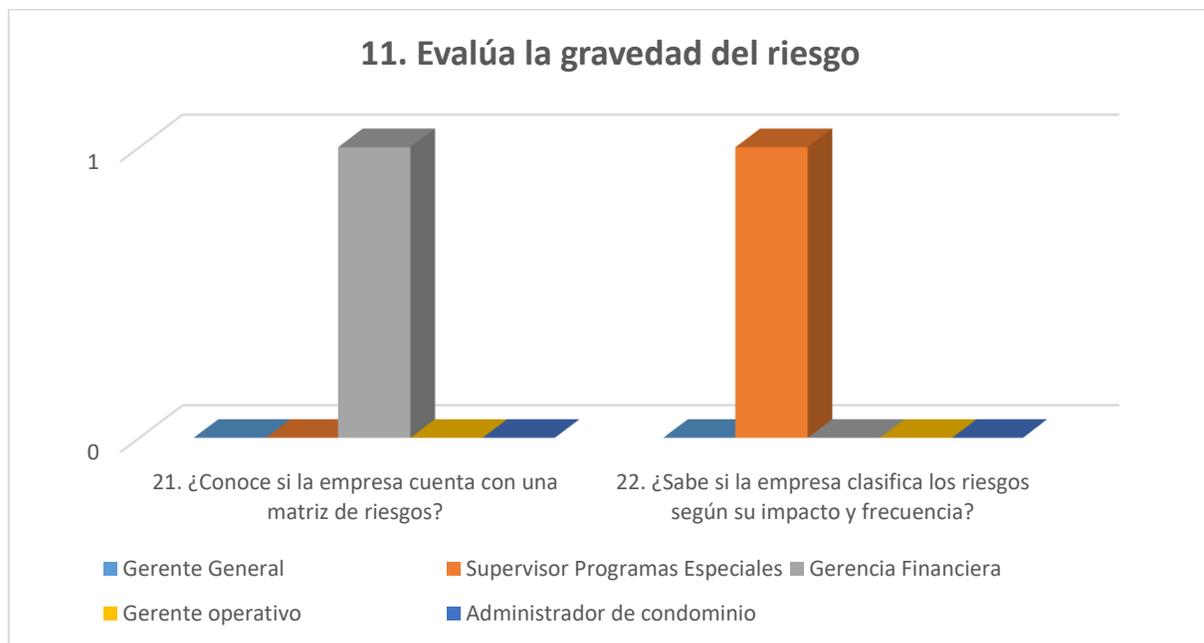


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para los resultados obtenidos en el décimo componente se muestra un criterio dividido entre la gerencia y el resto de gerentes del área, tres personas respondieron positivamente y dos negativamente sobre la respuesta a los métodos para reportar riesgos que identifican la ejecución de sus funciones, en las notas de la entrevista al gerente general, expresó que utilizan un método de canal informal como lo es WhatsApp para comunicar los riesgos, el supervisor de cuentas especiales además especifica que el reporte solo lo hacen los administradores y gerencias. Por otra parte, existe una división en la respuesta acerca de si la empresa clasifica los riesgos según los objetivos estratégicos que afectan, en donde dos colaboradores respondieron favorablemente y tres de ellos en forma negativa. En las notas generadas de la entrevista al gerente general, este expresó que solo se evalúa el objetivo general de la empresa.

Para el undécimo componente, evalúa la gravedad del riesgo, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa cuenta con una matriz de riesgo y si clasifica los riesgos según su impacto y frecuencia, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 30 Gráfico con resultados de preguntas #21 y # 22 sobre componente #11 Evalúa la gravedad del riesgo

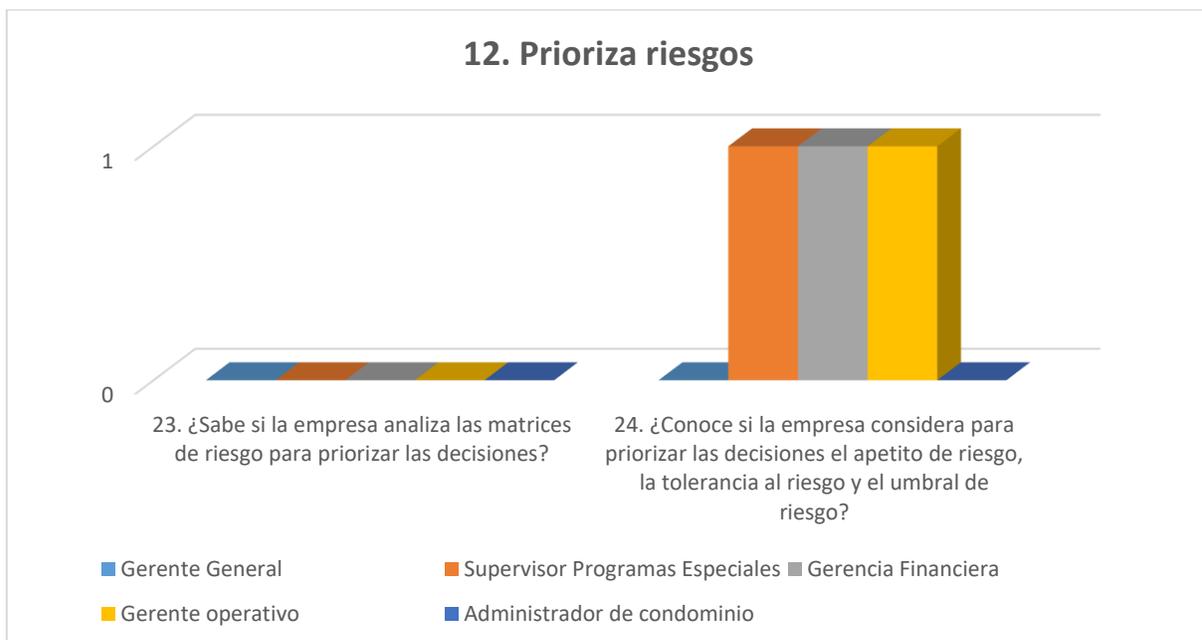


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Dentro de los resultados obtenidos para el undécimo componente se encontró que existe una sola respuesta positiva por cada pregunta realizada, por lo que la respuesta favorable se considera invalidez, considerando que quienes respondieron no comprendieron la consulta, en las notas de la entrevista con el gerente general se valida que efectivamente la empresa no cuenta con una matriz de riesgos y además no clasifica los riesgos según su impacto y frecuencia.

Para el duodécimo componente, prioriza riesgos, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa analizaba la matriz de riesgo y si priorizaba las decisiones, el apetito de riesgo, la tolerancia al riesgo y el umbral de riesgo, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 31 Gráfico con resultados de preguntas #23 y # 24 sobre componente #12 Prioriza riesgos

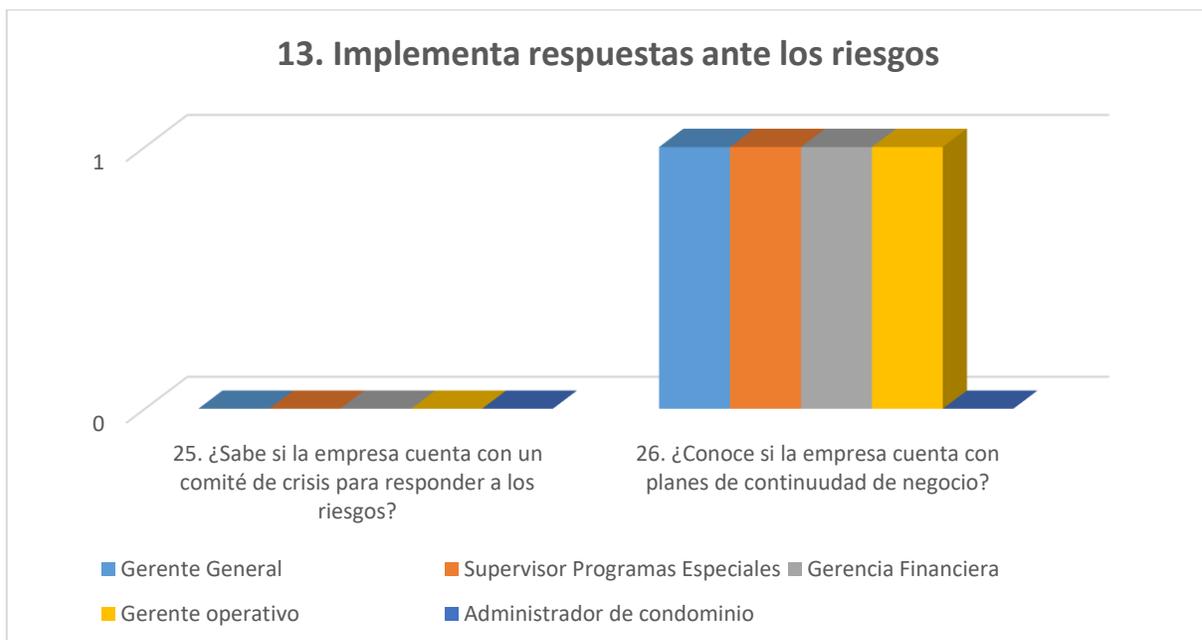


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para los resultados obtenidos en el duodécimo componente, todos los entrevistados coincidieron en que la empresa no analiza matrices de riesgo para priorizar las decisiones, al responder negativamente a la consulta, En cuanto a la priorización del apetito de riesgo, la tolerancia al riesgo y el umbral de riesgo, existe una respuesta dividida, en la que tres personas dieron una respuesta favorable y dos dieron una respuesta negativa a la consulta, en el caso de la gerencia general y el administrador de condominio, se indica que no se realiza mientras que el resto de gerencias si coinciden en una respuesta afirmativa.

Para el decimotercer componente, implementa respuestas ante los riesgos, se consultó a los entrevistados si sabían si la empresa contaba con un comité de crisis para responder a los riesgos y si la empresa trabaja con planes de continuidad de negocio, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 32 Gráfico con resultados de preguntas #25 y #26 sobre componente #13 Implementa respuesta ante los riesgos

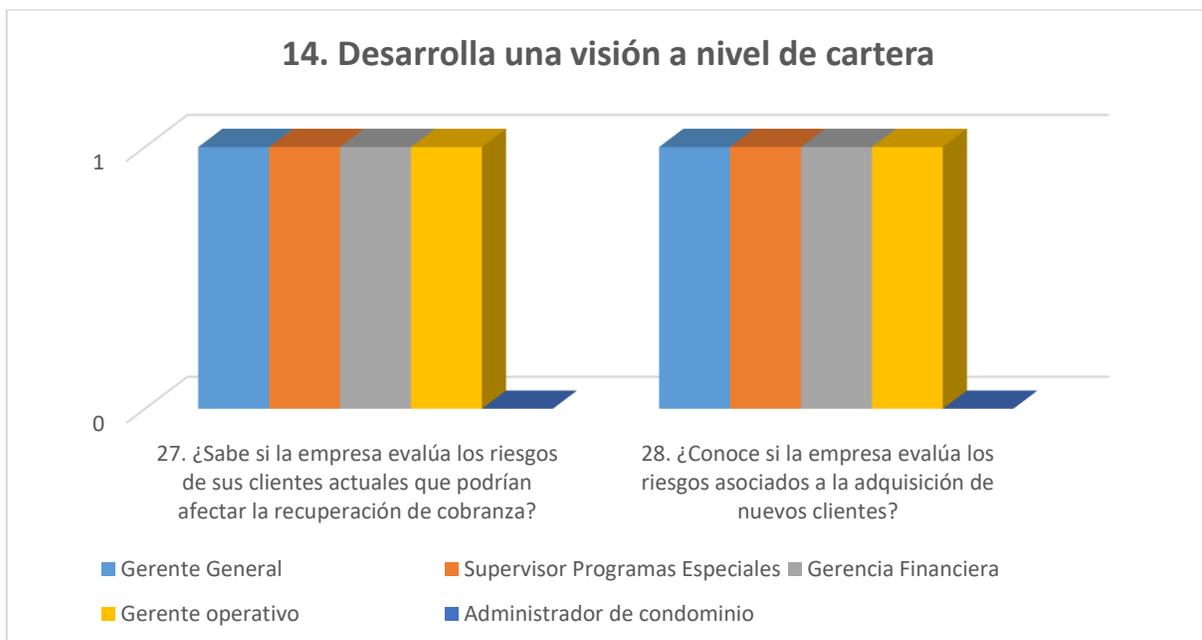


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Para los resultados obtenidos en el decimotercer componente el 100% de los entrevistados coincidió en que la empresa no cuenta con un comité de crisis que se active para responder ante los riesgos. Por otra parte, cuatro de los cinco entrevistados coinciden en que la empresa si cuenta con planes de continuidad de negocio, y solo uno de ellos respondió en forma negativa. Como lo amplía el gerente general, parte de las respuestas de la empresa, buscando mitigar los riesgos, ha sido separar la cartera para que no estuviera solamente sustentado en pocos clientes.

Para el decimocuarto componente, desarrolla una visión a nivel de cartera, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa evalúa riesgos de sus clientes actuales que pudieran efectuar la recuperación de la cobranza y si evalúa los riesgos asociados a la adquisición de nuevos clientes, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 33 Gráfico con resultados de preguntas #27 y # 28 sobre componente #14 Desarrolla una visión a nivel de cartera



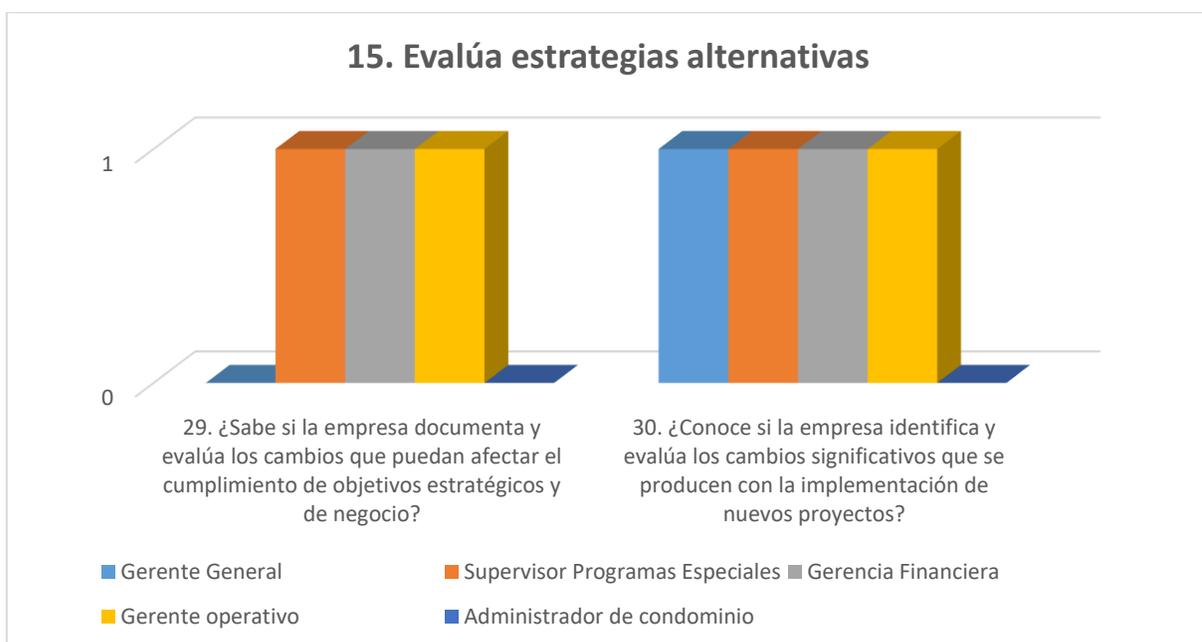
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

El resultado obtenido para el decimocuarto componente muestra una respuesta favorable en ambas consultas por parte de cuatro de los cinco entrevistados y solo uno de ellos respondió de forma negativa, en las notas obtenidas de la entrevista al gerente general, este señala que la empresa cuenta con un riesgo bajo en cobranza, ya que la recuperación es directa. En el caso de la evaluación de nuevos clientes, el gerente general amplía su respuesta indicando, que como parte de la contratación se aseguran contractualmente el cobro del primer mes por adelantado, de esta forma se minimiza el riesgo financiero y operativo en la recuperación de la cobranza.

El cuarto principio establecido en COSO ERM 2017 es Revisión y monitorización, dentro de él podemos encontrar tres componentes, numerados del décimo quinto al décimo séptimo y sobre los cuales se establecieron dos consultas por cada componente numeradas iniciando en la pregunta número veintinueve hasta la número treinta y cuatro:

Para el decimoquinto componente, evalúa los cambios significativos, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa documentaba y evaluaba los cambios que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, además se consultó si conocían si la empresa incentivaba y evaluaba los cambios significativos que se producen al implementar nuevos proyectos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 34 Gráfico con resultados de preguntas #29 y #30 sobre componente #15 Evalúa estrategias alternativas



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En los resultados obtenidos para el decimoquinto componente para la primera consulta, acerca de si la empresa documenta y evalúa los cambios que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se encuentran tres respuestas favorables y dos negativas. Por otra parte, respecto a la identificación y evaluación de cambios significativos para nuevos proyectos, coinciden cuatro de los cinco entrevistados en una respuesta positiva, mientras que solo uno respondió en forma negativa. Al respecto el supervisor de cuentas especiales indicó, que si se

evalúan los cambios significativos y con la adquisición de cada nuevo cliente se evalúa si es necesario implementar mejoras en la estructura de la organización.

Para el decimosexto componente, Revisa el riesgo y el desempeño, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa contaba con indicadores de gestión o dashboard en el que se pueda evaluar el desempeño de la organización y si sabían si la empresa consideraba el riesgo al analizar los indicadores de desempeño, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 35 Gráfico con resultados de preguntas #31 y #32 sobre componente #16 Revisa el riesgo y el desempeño



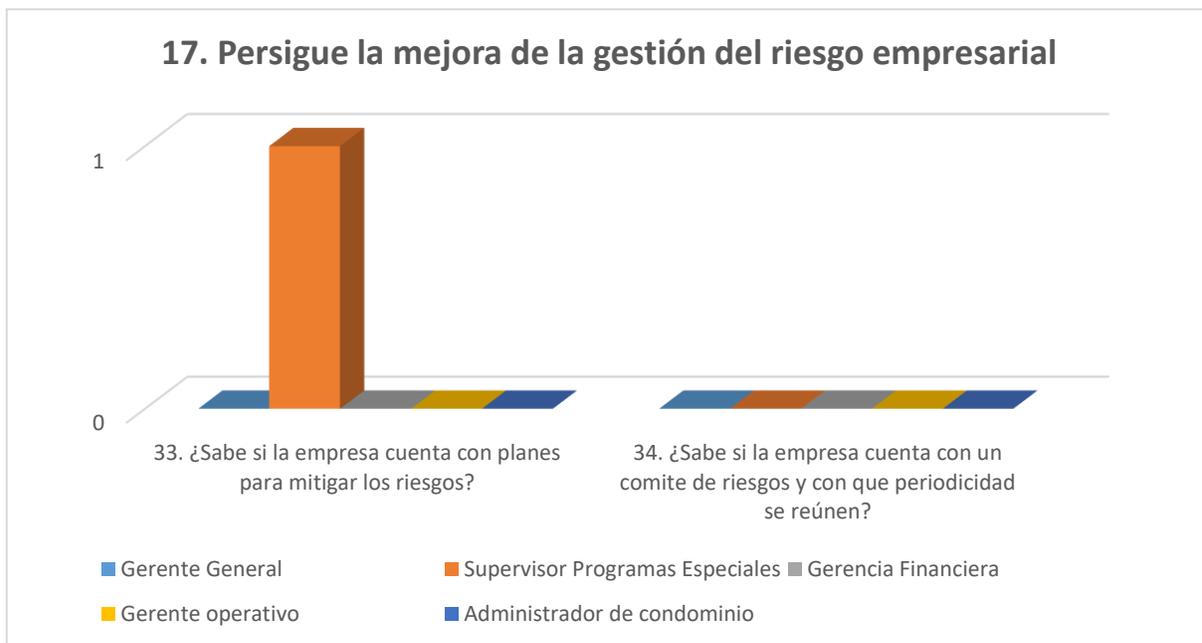
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Los resultados obtenidos para el decimosexto componente muestran para ambas consultas, cuatro respuestas negativas y solo una favorable, la cual se descarta ya que puede haberse tratado de una incorrecta interpretación de las consultas.

Para el decimosétimo componente, persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa contaba con planes para

mitigar los riesgos y si la empresa contaba con un comité de riesgos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 36 Gráfico con resultados de preguntas #33 y #34 sobre componente #17 Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial



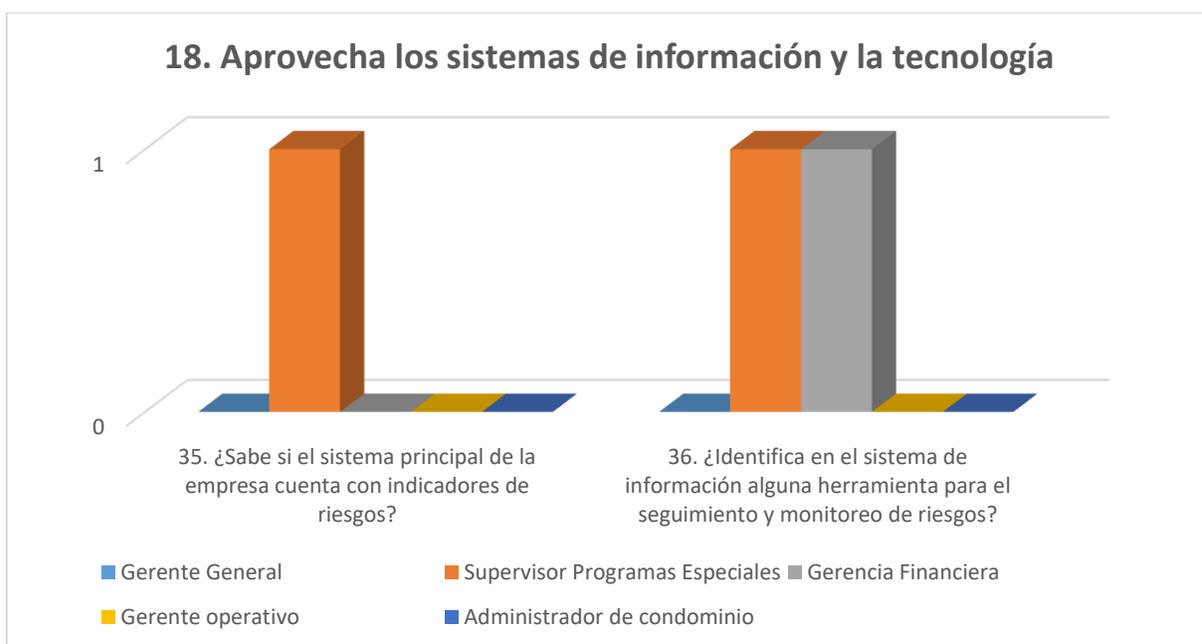
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En los resultados obtenidos para el decimosétimo componente para la consulta número treinta y tres se identifican cuatro respuestas negativas y una favorable, se descarta la respuesta favorable del supervisor de programas especiales, ya que, al ser la única respuesta negativa, pudo no comprender adecuadamente la consulta. Para la consulta número treinta y cuatro todos respondieron en forma negativa.

El quinto principio establecido en COSO ERM 2017 es Información, comunicación y reporte, dentro de él podemos encontrar tres componentes, numerados del décimo octavo al vigésimo y sobre los cuales se establecieron dos consultas por cada componente numeradas iniciando en la pregunta número treinta y cinco hasta la número cuarenta:

Para el decimoctavo componente, aprovecha los sistemas de información y la tecnología, se consultó a los entrevistados si conocían si el sistema principal de la empresa contaba con indicadores de riesgos y si este mismo sistema contaba con alguna herramienta para el seguimiento y monitoreo de riesgos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 37 Gráfico con resultados de preguntas #35 y #36 sobre componente #18 Aprovecha los sistemas de información y la tecnología

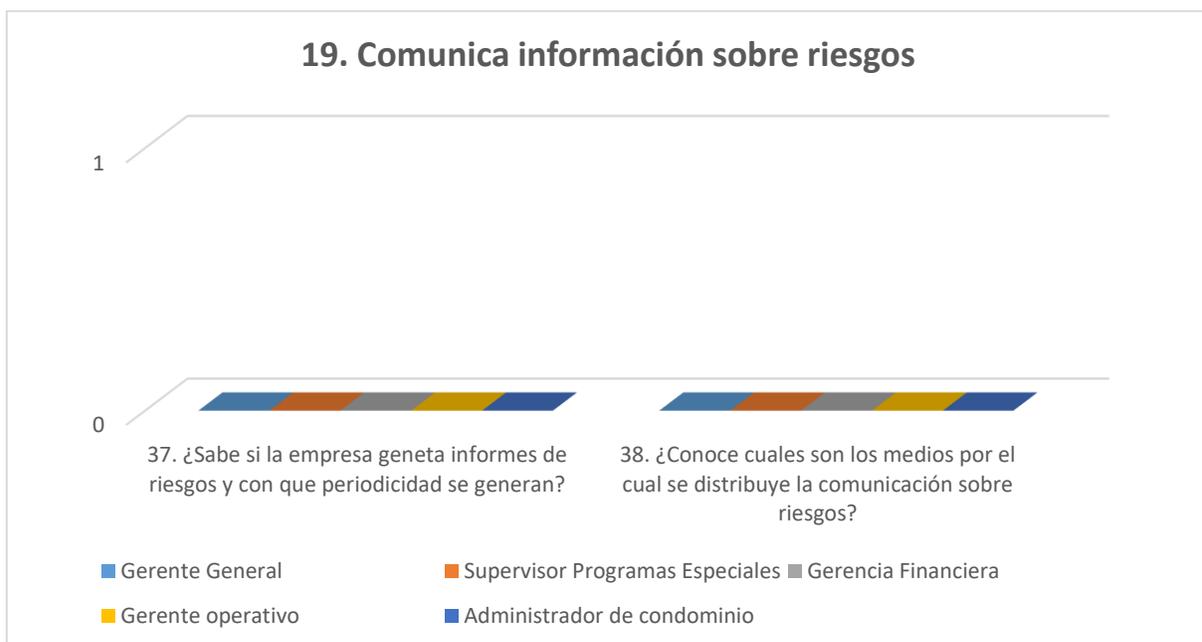


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En los resultados obtenidos para el decimoctavo componente encontramos cuatro respuestas negativas para la consulta treinta y cinco y solo una respuesta positiva la cual se descarta ya que pudo tratarse de una incorrecta interpretación de la pregunta. En las notas de la entrevista el gerente general señaló que no ya que esto solo se realiza a nivel financiero. En cuanto a la consulta treinta y seis se detecta una posición dividida, dos de los entrevistados respondieron en forma positiva y tres de ellos en forma negativa. En las notas de la entrevista el supervisor de cuentas especiales señaló que, si se realiza, pero solo a nivel financiero.

Para el decimonoveno componente, comunica informa sobre riesgos, se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa generaba informes de riesgos y su periodicidad, además si conocían por cuales medios se distribuía la comunicación sobre los riesgos, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 38 Gráfico con resultados de preguntas #37 y #38 sobre componente #19 Comunica información sobre riesgos



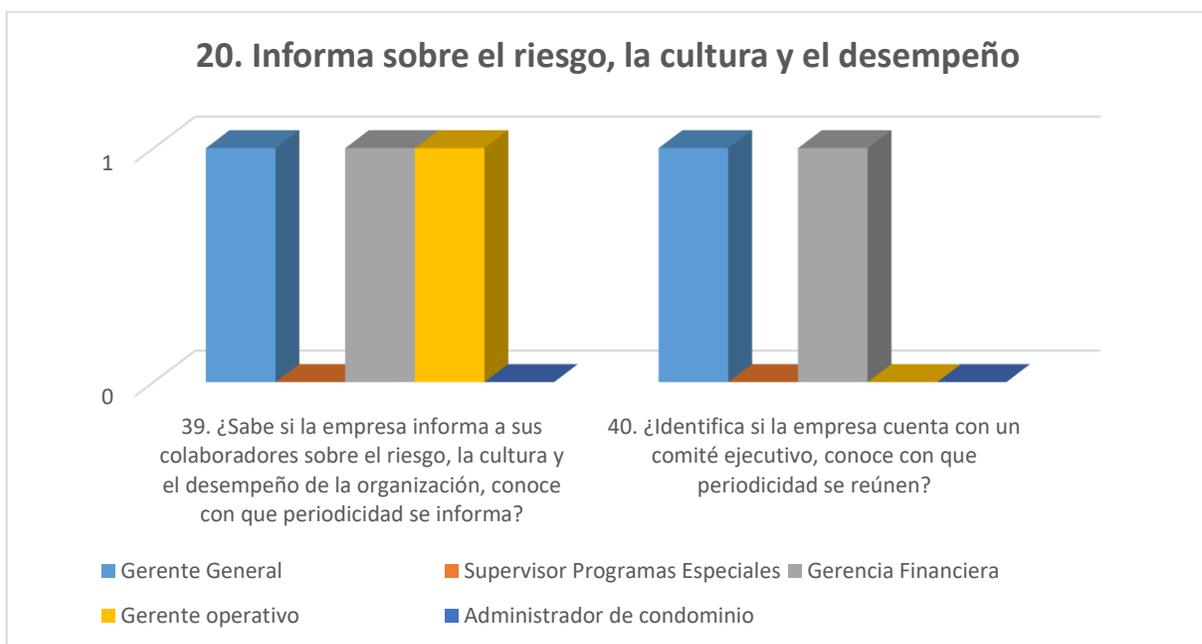
Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En los resultados obtenidos para el decimonoveno componente encontramos respuestas negativas para ambas consultas por parte de todos los entrevistados. En las notas de las entrevistas el gerente general señala que a nivel de empresa no, pero a nivel de condominios si se comunica y que para los condominios se cuenta con una aplicación.

Para el vigésimo componente, informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño, se consultó a los entrevistados si sabían si la empresa informaba a los colaboradores, sobre el

riesgo, la cultura y el desempeño, además se consultó si conocía si la empresa contaba con un comité ejecutivo y la periodicidad de reunión, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración 39 Gráfico con resultados de preguntas #39 y # 40 sobre componente #20 Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño

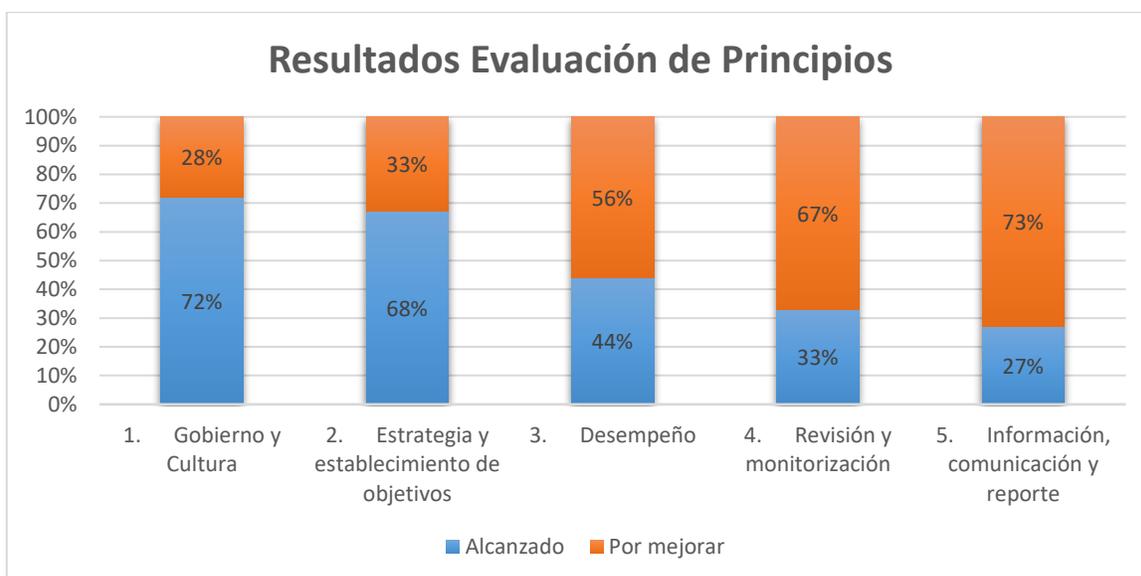


Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

En los resultados obtenidos para el vigésimo componente encontramos respuestas divididas para ambas consultas por parte de los entrevistados, en la consulta treinta y nueve existen 3 respuestas positivas y dos negativas. Al respecto el gerente general amplió su respuesta indicando que si sobre cultura y desempeño, pero no sobre temas de riesgo. En cuanto a la conformación de un comité ejecutivo solo se obtuvieron dos respuestas positivas, por parte de la gerencia general y la gerencia financiera, dentro de las notas de la entrevista realizada al gerente general expresó que el comité no está debidamente formalizado, no está conformado por todos los líderes claves y no tienen reuniones periódicas, sino esporádicas.

Al hacer un resumen de los resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista a toda la muestra definida, se obtuvieron resultados por cada uno de los principios establecidos por el modelo COSO ERM 2017 considerando que no hay respuestas incorrectas, como se indicó anteriormente, se asignó un valor de cumple o no cumple a cada consulta realizada partiendo de un valor de uno a cada respuesta afirmativa y de cero a cada respuesta negativa. Los resultados se muestran porcentualmente mediante la siguiente tabla:

Ilustración 40 Gráfico con resultados resumidos sobre los 5 principios



Fuente: Elaboración propia con base a entrevista

Podemos visualizar en la gráfica anterior, al recopilar todas las preguntas realizadas, que solamente los principios 1 y 2 cuentan con un porcentaje de respuesta positivo, mayor a al 50%. Mientras que los principios 3, 4 y 5 cuentan con un porcentaje de respuesta positivo, inferior al 50% teniendo nota positiva en los dos primeros principios, mientras que en los demás principios se encuentran las mayores oportunidades de mejoras, sobre el desempeño, sobre la revisión y monitorización y sobre la información, comunicación y reporte.

En Costa Rica el aumento en la construcción de residencias bajo el modelo de condominios hace que hoy en día haya varias empresas que se hayan especializado en brindar servicios para la administración de condominios, al realizar un sondeo rápido por la web utilizó la descripción: “Administración de condominios” con el objetivo de realizar un bench marking y poder evaluar bajo el concepto de SEO (Search engine optimization) la posición de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. por zona, por inversión en publicidad y por categoría de negocio.

Tabla 3 Anuncios de Google (al 13 de agosto 2022) por palabra clave “administración de condominios”

| Posición | Nombre       | Sitio web                                                               |
|----------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | HAC CR       | <a href="https://www.hac.cr/">https://www.hac.cr/</a>                   |
| <b>2</b> | ADITUM CR    | <a href="https://www.aditumcr.com/">https://www.aditumcr.com/</a>       |
| <b>3</b> | VM SOLUTIONS | <a href="https://www.solutionsvm.com/">https://www.solutionsvm.com/</a> |
| <b>4</b> | GRUPO TIQUÉ  | <a href="https://grupotique.com/">https://grupotique.com/</a>           |

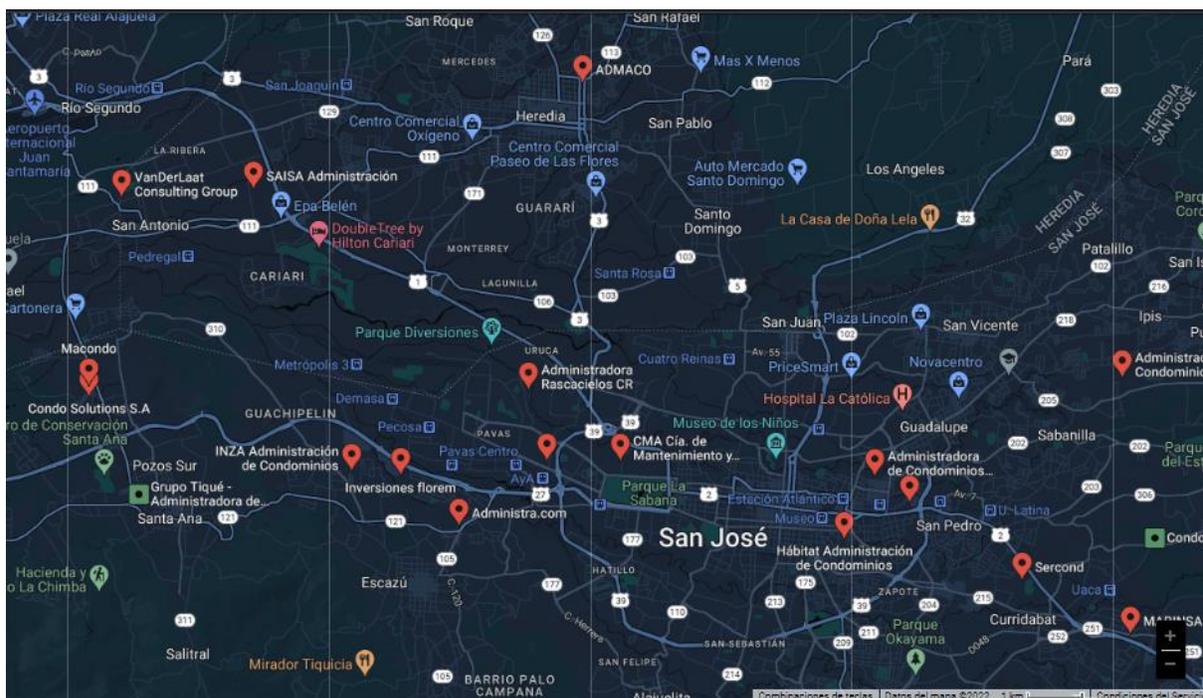
Fuente: Elaboración propia con base a (Google, 2022)

Tabla 4 Empresas referenciadas por Google MAPS (al 13 de agosto 2022) por palabra clave “administración de condominios”

| Posición | Ubicación | Nombre empresa                              | URL empresa                                                               |
|----------|-----------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | San José  | ADITUM CR                                   | <a href="https://www.aditumcr.com/">https://www.aditumcr.com/</a>         |
| <b>2</b> | San José  | Hábitat<br>Administración de<br>condominios | <a href="http://www.condominios.co.cr/">http://www.condominios.co.cr/</a> |
| <b>3</b> | San José  | CMA                                         | <a href="http://www.cma.cr/">http://www.cma.cr/</a>                       |

Fuente: Elaboración propia con base a (Google Maps, 2022)

Ilustración 41 Imagen con la ubicación de las empresas referenciadas por Google MAPS (al 13 de agosto 2022) por palabra clave “administración de condominios”



Fuente: (Google Maps, 2022)

Resultados normales de la búsqueda en google maps por orden de aparición al consultar por palabra clave “administración de condominios”:

Tabla 5 Resultados de búsqueda en google maps de palabra clave “administración de condominios”

| Posición | Nombre empresa                        | URL sitio web                                                             |
|----------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Hábitat Administración de condominios | <a href="http://www.condominios.co.cr/">http://www.condominios.co.cr/</a> |
| 2        | ADICON CR                             | <a href="https://adiconcr.com/">https://adiconcr.com/</a>                 |
| 3        | CondoMii                              | <a href="https://www.condomii.com/">https://www.condomii.com/</a>         |
| 4        | MABINSA                               | <a href="https://mabinsa.com/">https://mabinsa.com/</a>                   |
| 5        | ADITUM CR                             | <a href="https://www.aditumcr.com/">https://www.aditumcr.com/</a>         |
| 6        | ASOCONDO CR                           | <a href="http://www.asocondocr.com/">http://www.asocondocr.com/</a>       |
| 7        | CONVIVE CR                            | <a href="https://www.convivecr.com">https://www.convivecr.com</a>         |
| 8        | NICOARMA                              | <a href="https://www.nicoarma.com">https://www.nicoarma.com</a>           |

Fuente: Elaboración propia con base a (Google Maps, 2022)

## **CAPITULO V: DISCUSIÓN**

El control interno basado en riesgos no es una moda ni es un accesorio para las empresas, como lo indica PWC en su resumen ejecutivo sobre COSO ERM “En un mundo cada vez más incierto y volátil, la gestión de riesgos ha ganado cada vez más importancia en las organizaciones y es una pieza clave a la hora de definir, adaptar e implantar la estrategia empresarial” (PWC, 2017, pág. 4) de modo que un adecuado manejo de los riesgos le permitirá a empresas en desarrollo como AM Servicios Empresariales S.A. continuar creciendo de forma ordenada y controlada.

**Objetivo específico # 1** - Determinar el estado actual del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.

El conocimiento de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. acerca de quienes habitan en los condominios, les permite adaptar su negocio a cubrir dichas necesidades, además que les permite a su vez identificar los riesgos asociados, por ejemplo el encargado de cuentas especiales indicaba que, muchas veces no se les dice a los compradores cuales son las características, beneficios y desventajas de la adquisición de un condominio y no toda persona está hecha para vivir en un condominio, porque no se adapte a las reglas o a la estructura, a recibir instrucciones por parte de la administración o que no puedan tener tolerancia o una vida en comunidad.

Como parte de las debilidades detectadas se evidencia que la información en la empresa no se traslada a todos los colaboradores, se detecta que la información fluye entre la gerencia general, la supervisión de cuenta especiales y la gerencia financiera, sin embargo, la gerencia operativa y los administradores de condominios no manejan la misma información.

Como parte de la investigación se identifica que en Costa Rica no existe una regulación formal de administrador de condominios, básicamente solo se ocupa negociar con el lugar y que te acepten, como lo indica su el supervisor de cuentas especiales, esto los lleva a enfrentarse a un riesgo externo, difícil de controlar, provocado por administradores informales con suerte de venderse muy bien y les da la posibilidad de administrar, sin embargo estos deberían tener experiencia de representar a las personas y tener la responsabilidad por las cosas que suceden , así como establecer los seguros necesarios. Por ejemplo, nos indicaba su el gerente general de AM Servicios Empresariales que las pólizas representan altas mensualidades para poder respaldar y muchos otros administradores no tienen la estructura para sostenerlas, por lo que trabajan sin seguros ni pólizas, en palabras sencillas, sin las condiciones necesarias. Estas pólizas son necesarias, ya que cubren los errores y riesgos sobre las acciones de un empleado, ya que una persona que no tiene experiencia puede hacer mucho daño y puede llevar a la empresa incluso a problemas legales.

**Objetivo específico # 2** - Comparar el sistema actual de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. de acuerdo con el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgo, durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.

Para cumplir con el objetivo anteriormente descrito y en concordancia con las entrevistas realizadas, se compararon las respuestas para cada uno de los principios y los componentes del modelo COSO ERM 2017 basado en riesgo, obteniendo los siguientes resultados.

Para el primer principio, Gobierno y Cultura, señala sobre este principio que “El Gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión del riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto.” (PWC, 2017, pág. 6) en los resultados obtenidos se puede observar que respecto a este principio cumple la empresa

AM Servicios Empresariales S.A. con el establecimiento de la figura de consejo de administración, sin embargo, como oportunidad de mejora se identifica que su función no es reconocida por todos los colaboradores de la organización y solo es de conocimiento de los gerentes de mayor nivel.

Para el primer componente relacionado al primer principio, ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo de administración, señala que “el consejo de administración supervisa la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno para apoyar a la dirección en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio” (PWC, 2017, pág. 10) en los resultados de las consultas para este componente se pudo observar que los gerentes de mayor rango, general y cuentas especiales, tienen mayor conocimiento del plan estratégico y la figura del consejo de administración, que el resto del personal, demostrando nuevamente que existe una necesidad de permear al resto de la organización, información clave sobre la función del consejo de administración, el plan estratégico para que puedan apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

En el segundo componente, establece estructuras operativas, señala que “la organización establece estructuras operativas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y de negocio” (PWC, 2017, pág. 10), los resultados muestran que la empresa cumple con este principio, la percepción de los entrevistados, es positiva en cuanto a la estructura organizacional, la conocen y consideran que es la adecuada, mientras que particularmente el gerente general reconoce que debe hacer ajustes próximos a su personal, lo cual evidencia una buena lectura de la organización y sus necesidades con respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de nuevos negocios.

Para el tercer componente, define la cultura deseada, indica que “La organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura a la que aspira la entidad” (PWC, 2017, pág. 10) los resultados muestran que se cumple con el principio, las gerencias administrativas identifican claramente los comportamientos deseados, en los códigos de ética, comportamiento y protocolo además en la misión y visión, definidos por la empresa, sin embargo, sin embargo, existe una percepción distinta para la parte operativa lo que representa una clara oportunidad de mejora para la empresa, de mejorar la transmisión de la cultura a la que aspira la entidad.

En el cuarto componente, demuestra compromiso con los valores clave, se puede encontrar que “la organización demuestra su compromiso con los valores clave de la entidad” (PWC, 2017, pág. 10) al revisar resultados obtenidos podemos ver cumplen con lo indicado en el principio, se muestra que están muy marcados a nivel gerencial, sin embargo, se evidencia una oportunidad de mejora en cuanto al traslado de los valores a los demás miembros de la organización. En la investigación se pudo constatar que los mismos no están visibles o fáciles de consultar, ni en las instalaciones, ni en el sitio web, ni en la página de Facebook de la empresa.

Sobre el quinto componente, atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados, indica que “la organización está comprometida con contar un capital humano alineado con los objetivos estratégicos y de negocio” (PWC, 2017, pág. 10) los resultados obtenidos demuestran que se cumple con dicho principio ya que la empresa cuenta con una metodología definida para la contratación, además de incentivos para los colaboradores, buscando con esto obtener recurso humano comprometido con la empresa, sus valores y enfocados en cumplir sus objetivos estratégicos, la empresa ha procurado además establecer incentivos económicos y otros

incentivos no monetarios reconociendo el valor de su recurso humano y procurando mantener un grado de satisfacción en sus colaboradores.

El segundo principio establecido en COSO ERM 2017 es estrategia y establecimiento de objetivos, al respecto señala que “la gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación estratégica. Se establece un apetito al riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo.” (PWC, 2017, pág. 6) al respecto todos los entrevistados coincidieron con que la empresa AM Servicios Empresariales S.A. cuenta con un plan estratégico claramente definido con sus respectivos objetivos, sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora en cuanto a la definición de apetito de riesgo y la evaluación de riesgos asociados al plan estratégico.

Para el sexto componente, analiza el contexto empresarial, indica que “la organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el perfil de riesgo” (PWC, 2017, pág. 10) los resultados obtenidos en la entrevista muestran que la empresa analiza los factores de riesgo tanto internos como externos que afectan su operativa, sin embargo, como en otros aspectos de la organización estos solo son de conocimiento a nivel gerencial y no baja al resto de la organización, además existe discrepancia entre los entrevistados sobre el análisis de esos factores de riesgo y sobre la existencia de algún canal de comunicación para reportarlos.

En el séptimo componente, define el apetito al riesgo, señala que “la organización define el apetito al riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización del valor” (PWC, 2017, pág. 10), los resultados que arrojan la entrevista muestran un resultado positivo en cuanto al manejo del apetito de riesgo, los entrevistados coinciden al 100% en ambas consultas de la evaluación, partiendo de la identificación de riesgos y sus limitaciones, la

empresa puede establecer el apetito de riesgo que les permita poder asegurar el servicio que brinda a los clientes actuales, así como el apetito de riesgo que les permita poder establecer la capacidad para adquirir nuevos clientes.

Para el octavo componente, evalúa estrategias alternativas, indica que “la organización evalúa las estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgos” (PWC, 2017, pág. 10), los resultados obtenidos para el octavo componente nos indica que se cumple parcialmente, ya que en el resultado de las entrevistas se encontró una situación inusual en la que las gerencias principales, general y de programas especiales, indicaron no contar con un comité para analizar los problemas operativos y no contar con un comité para evaluar y analizar los nuevos proyectos, los demás colaboradores indican que sí, el gerente general aclaró que no existe un comité formal, pero que ambos temas se analizan a nivel de gerencial con los supervisores encargados. Acá existe una oportunidad de mejora importante, ya que el establecimiento de estos comités le permitirá a la empresa una mejor identificación de riesgos en diferentes niveles y procesos de la organización.

Para el noveno componente, formula objetivos de negocio señala que “la organización considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio en los distintos niveles, alineados y apoyados en la estrategia” (PWC, 2017, pág. 10), en los resultados se muestra que las gerencias administrativas reconocen la identificación y evaluación de los riesgos al establecer sus objetivos estratégicos, sin embargo, el resto de colaboradores operativos no conocen sobre esta función, por otra parte al consultar sobre la socialización del plan estratégico existe una posición dividida, esto aclarado en las notas de la entrevista aplicada al gerente general, en donde señala que la información del plan solo es compartida con colaboradores clave, por esta razón personal operativo no conoce al respecto. Como en otros componentes previos se

identifica nuevamente una oportunidad de mejora sobre el traslado de información clave hacia el resto de la organización, es importante que, los colaboradores conozcan como en el desarrollo de sus funciones impactan en la estrategia y los objetivos de negocio, de esta manera pueden también identificar los riesgos asociados.

Para el tercer principio, desempeño, (PWC, 2017) señala sobre este principio que:

“Es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente, la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una visión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo. (PWC, 2017, pág. 6)

En los resultados obtenidos se puede observar respecto a este principio que la empresa cumple parcialmente con el establecimiento de mecanismos de control interno para apoyar la estrategia, según indica el supervisor de cuentas especiales, estos mecanismos se trabajan en todas las áreas, para lo cual se han creado manuales y se colocan metas y evaluaciones periódicas, además trabajan con el otorgamiento de beneficios monetarios por ejecución de proyectos. Se identifica una oportunidad de mejora en cuanto a la clasificación y análisis de los riesgos, ya que se evidencia que la empresa podría profundizar aún más en el establecimiento de matrices de riesgos, herramientas de reporte de riesgo y herramientas de análisis de los riesgos que le permitan mitigarlos para alcanzar los objetivos estratégicos

En el décimo componente, identifica el riesgo, indica que “la organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio” (PWC, 2017,

pág. 10) se muestra un cumplimiento parcial, ya que existe un criterio dividido entre la gerencia general y el resto de colaboradores, sobre la respuesta a los métodos para reportar riesgos que identifican la ejecución de sus funciones, siendo el gerente general uno de los que respondió en forma negativa, aclara que en la empresa utilizan un canal informal para comunicar los riesgos, por lo cual aunque la comunicación se da, no queda evidencia o trazabilidad de los reportes de riesgos. Por otra parte, existe una división en la respuesta acerca de si la empresa clasifica los riesgos según los objetivos estratégicos que afectan, en la información generada en la entrevista al gerente general, este expresó que solo se evalúa el objetivo general de la empresa y esta es la razón de la división de criterio. Aquí se encuentran oportunidades de mejora para la empresa, en cuanto al poder establecer en sus sistemas un canal oficial mediante el cual puedan documentarse los riesgos de acuerdo a los objetivos estratégicos y negocio que afecten.

Para el undécimo componente, evalúa la gravedad del riesgo, se encontró una sola respuesta positiva por cada pregunta realizada, por lo que podría considerarse que quienes respondieron no comprendieron la consulta, ya que en las notas de la entrevista con el gerente general se valida que efectivamente la empresa no cuenta con una matriz de riesgos y además no los clasifica según su impacto y frecuencia. Sobre este aspecto se evidencia una oportunidad de mejora, para que la empresa pueda documentar mejor los riesgos, evaluarlos y medir su impacto.

Para el duodécimo componente, prioriza riesgos, señala que “la organización prioriza los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar ante los riesgos” (PWC, 2017, pág. 10) se corrobora lo señalado en el componente anterior, ya que todos los entrevistados coincidieron en que la empresa no analiza las matrices de riesgo para priorizar las decisiones y esto es porque se confirma que la empresa no utiliza matrices de riesgos. En cuanto a la

priorización del apetito de riesgo, la tolerancia al riesgo y el umbral de riesgo, los entrevistados brindaron una respuesta dividida, ya que, en el caso de la gerencia general y el administrador de condominio, se indica que no se realiza esta función, mientras que el resto de gerencias si coincidieron con una respuesta afirmativa, esto muestra que el manejo de riesgos no está estandarizado a nivel de toda la organización y evidencia una oportunidad de mejora en cuanto al traslado de información sobre como la empresa maneja la estrategia y gestiona los riesgos.

En el decimotercer componente, implementa respuestas ante los riesgos, señala que “la organización identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos” (PWC, 2017, pág. 10) en este caso se identificó un cumplimiento parcial, ya que la empresa no cuenta con un comité de crisis que se active para responder ante los riesgos. Mientras que, si cuenta con planes de continuidad de negocio establecidos, Como ha sido la tendencia en componentes anteriores, se identifica como oportunidad de mejora que la información acerca de los planes de continuidad de negocio no solo mantenga en conocimiento a nivel gerencial y no que permee al resto de la organización como lo son los administradores de condominios. En cuanto a la respuesta de la empresa ante los riesgos, como un aspecto positivo el gerente general brinda un ejemplo de cómo la empresa ha reaccionado, anticipándose los riesgos, el cual fue diversificar la cartera de clientes e incursionar en diversos segmentos, para que la empresa no estuviera solamente sustentada en pocos clientes.

En el decimocuarto componente, Desarrolla una visión a nivel de cartera, indica que “la organización desarrolla y evalúa una visión del riesgo a nivel de cartera” (PWC, 2017, pág. 10) acá se muestran el cumplimiento con lo establecido en el principio por parte de la empresa al evaluar adecuadamente los riesgos de recuperación de la cobranza para sus clientes actuales, al asegurar una recuperación directa de cobro, logrando con esto mantener un riesgo mínimo de

recuperación. Para el caso de la evaluación de riesgos para nuevos clientes existe también una adecuada gestión, mediante el aseguramiento por medio de los contratos con nuevos clientes, que les permite garantizar el cobro del primer mes por adelantado, de esta forma se minimiza el riesgo financiero y operativo en la recuperación de la cobranza.

Para el cuarto principio, revisión y monitorización, señala que “al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión del riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y qué aspectos son susceptibles de revisar y modificar” (PWC, 2017, pág. 6) en la respuesta relacionada a este principio podemos observar el cumplimiento al menos en un aspecto importante para las organizaciones como lo es la misión y visión, no basta solo con el establecimiento de la misión y visión, sino que esta definición debe monitorearse y revisarse periódicamente, para asegurarse que se mantiene vigente en el tiempo de acuerdo a los cambios que puede sufrir la organización y esto se confirma con la respuesta del gerente general, al asegurar que esta es la misión y visión de hace muchos años y la están cumpliendo, pero considera que aún no la han alcanzado a un 100% más sin embargo es la adecuada al día hoy.

En el decimoquinto componente, evalúa los cambios significativos, señala que “la organización identifica y evalúa los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio” (PWC, 2017, pág. 10) encontramos un cumplimiento parcial sobre dicho componente, ya que las respuestas sobre la evaluación de los cambios significativos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocios, fue respondida en forma dividida por las diversas áreas consultadas, dentro de quienes respondieron negativamente están el gerente general y el administrador de condominios consultado señalando que esta acción no se realiza. Mientras que se considera positiva, la respuesta a la consulta sobre

la identificación y evaluación de los cambios significativos con la implementación de nuevos proyectos, ya que la mayoría respondió en forma positiva, al respecto el supervisor de cuentas especiales recalcó que con cada nuevo cliente se evalúa su impacto en la estructura de la empresa, en el caso de la respuesta negativa, esta se descarta ya que fue dada por el administrador de condominios y esta posición no tiene relación con los proyectos de la empresa. Se considera como un aspecto por mejorar la identificación y evaluación de cambios significativos sobre los objetivos estratégicos y de negocios actuales.

Para el decimosexto componente, revisa el riesgo y el desempeño, al respecto indica “la organización revisa el desempeño de la entidad y tiene en consideración el riesgo” (PWC, 2017, pág. 10) se identifica al recibir una respuesta negativa por todos los entrevistados que la empresa no cuenta con indicadores de gestión o un dashboard mediante el cual puedan revisar y evaluar el desempeño de la organización a través de indicadores claves, aunado a esto al no contar con indicadores de desempeño no tiene como identificar el riesgo asociado a ellos. Como oportunidad de mejora se identifica la necesidad del establecimiento de indicadores de gestión, que le permitan a la empresa medir su desempeño y dar seguimiento a los riesgos que puedan estar afectando su rendimiento.

En el decimosétimo componente, persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial, indica “La organización persigue mejorar la gestión del riesgo empresarial” (PWC, 2017, pág. 10) encontramos respecto a este componente, que la empresa no cuenta con planes para mitigar los riesgos ni cuenta con un comité de riesgo establecido que se reúna periódicamente. Como oportunidad de mejora, la empresa podría establecer un comité de riesgo que pueda establecer planes para mitigar los riesgos y analice la gestión del riesgo empresarial.

Siguiendo con el quinto principio, información, comunicación y reporte, indica que “la gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo de obtención e intercambio de la información necesaria, tanto de fuentes internas como externas, que fluya hacia arriba, hacia abajo y a lo largo de todos los niveles de la organización” (PWC, 2017, pág. 6) para esto se consultó a los entrevistados si conocían si la empresa contaba con valores establecidos, esto para medir el grado de comunicación e información que fluye sobre los colaboradores, para lo cual se recibió una respuesta favorable por parte de todos los entrevistados. Al respecto el supervisor de cuentas especiales señaló que están establecidos y son de conocimiento de todo el personal para que trabajen con ellos. Como oportunidad de mejora se identifica que este tipo acción realizada por la empresa con los valores, es la misma que se esperaría para la comunicación de información de riesgos.

Para el decimoctavo componente, aprovecha los sistemas de información y la tecnología, indica que “la organización utiliza los sistemas de información y tecnología de la entidad para lograr la gestión del riesgo empresarial” (PWC, 2017, pág. 10) se encuentra un cumplimiento parcial, al recibir en ambas consultas respuestas divididas, más negativas que positivas. Al respecto se recibió una ampliación en ambas respuestas por parte del gerente general y del supervisor de riesgos, indicando que la interpretación de quienes respondieron que sí es sobre alguno de los sistemas que operan individualmente las áreas, pero no es sobre el sistema principal de la empresa, ya que el área financiera si utiliza un sistema para la gestión de riesgo empresarial pero no a nivel de la administración de condominios.

Para el decimonoveno componente, comunica información sobre riesgos, indica que “la organización utiliza canales de comunicación como soporte a la gestión del riesgo empresarial.” (PWC, 2017, pág. 10) encontramos respuestas negativas para las consultas realizadas por parte

del 100% los entrevistados, lo que evidencia una debilidad en la comunicación de la empresa acerca de la información sobre riesgos. Sin embargo, en la ampliación a la respuesta brindada por el gerente general, este señala que a nivel de condominios si se comunica y se cuenta con una aplicación. Como oportunidad de mejora a nivel organización es posible establecer mejores canales de comunicación bidireccionales para los colaboradores y para sus clientes.

Para el vigésimo componente, informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño, indica que “la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño a múltiples niveles y a través de toda la entidad” (PWC, 2017, pág. 10) encontramos respuestas divididas para ambas consultas por parte de los entrevistados, lo que evidencia que, pese a que la empresa tiene la intención informar, esta intención no es efectiva y no llega a la totalidad de los colaboradores. En cuanto a la conformación de un comité ejecutivo las respuestas positivas, solo las brindaron la gerencia general y la gerencia financiera, esto ampliado por el gerente general respecto a que el comité no está debidamente formalizado, no está conformado por todos los líderes claves y no tienen reuniones periódicas, sino esporádicas, confirmando que por esta razón es que algunos entrevistados respondieron en forma negativa. Como oportunidades de mejora, se muestra que la empresa tiene una buena forma de comunicar y trasladar información a los colaboradores, pero solo lo aplica sobre cultura y desempeño, teniendo la oportunidad de ampliarlo sobre riesgos. Además, que, al tener ya un comité ejecutivo informal, tiene la oportunidad de ampliar ese comité y conformarlo con otros de los líderes de la organización.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

Posterior al estudio realizado en la empresa AM Servicios Empresariales S.A. por medio de la observación, documentación y aplicación de entrevistas se pudieron llegar a las siguientes conclusiones que responden a los objetivos específicos, las conclusiones se muestran unificadas para ambos objetivos por la relación que tienen ambos, mediante el primer objetivo:

**Objetivo específico # 1** - Determinar el estado actual del sistema de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.

Se obtiene una perspectiva sobre la situación de la empresa y al mismo tiempo se enlaza con el segundo objetivo:

**Objetivo específico # 2** - Comparar el sistema actual de control interno de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. de acuerdo con el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgos, durante el periodo comprendido entre mayo a agosto 2022.

Mediante el cual se compara lo determinado en el sistema actual de control interno de la empresa contra lo que indica el marco de referencia COSO ERM 2017 basado en riesgos

- Para el sistema actual de control interno de la empresa se pudo observar en la investigación, que cuenta con una serie de fortalezas, como lo son el tener un consejo de administración bien definido que dicta la estrategia e identifica los riesgos asociados a ella, el contar una estructura administrativa adecuada con empleados comprometidos y motivados, que le permite a la empresa asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocio, y el contar con empleados comprometidos

y motivados, además la forma como la empresa ha transmitido a los empleados el compromiso con la misión, visión y valores éticos.

- Sin embargo, se identifican deficiencias en la cultura asociada al riesgo, ya que el manejo de la información sobre riesgos se trata solo a nivel gerencial y no está diseminada en toda la organización.
- En el sistema actual de control interno de la empresa se pudo identificar que existe un adecuado plan de estratégico el cual se estableció a cuatro años y al momento del estudio le restaba solo un año, sin embargo, se identifican deficiencias por parte de la empresa en cuanto a la definición del apetito de riesgo, la identificación y la evaluación de riesgos asociados al plan estratégico, ya que el conocimiento de la estrategia y la identificación de riesgos no es una labor que este formalizada sobre el resto de la organización, tampoco existe un comité establecido que dé seguimiento a la estrategia y sus riesgos, además al no socializarse la información los líderes de áreas manejan criterios distintos.
- Bajo el sistema de control interno actual también se pudo determinar cómo aspecto positivo el que cuenta con planes para asegurar la continuidad de negocio, sin embargo, se pudieron observar también una serie de debilidades en cuanto a la identificación de riesgos, ya que esto se hace de manera informal, no cuenta con herramientas para la documentación, medición y análisis de los riesgos que les permita mitigarlos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Al indagar en el sistema actual de control interno, se pudo identificar que al ser una empresa en desarrollo presta mucha atención a los riesgos asociados antes de adquirir nuevos clientes, sin embargo, no cuenta con herramientas para el establecimiento y

medición de indicadores claves que le permitan a la empresa poder evaluar el desempeño y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, ni tampoco cuenta con planes definidos que le permitan mitigar los riesgos.

- Dentro de los aspectos menos favorables que se identificaron en el control interno de la empresa, están el manejo de la información relacionado a los riesgos, se evidencia debilidades en cuanto a las herramientas o medios utilizados para la comunicación de riesgos, el proceso de intercambio de información sobre riesgos debe fluir en la empresa en ambos sentidos tanto verticalmente como horizontalmente a todos los niveles de la organización.

## **6.2 LIMITACIONES**

Para el trabajo de investigación, se definió la aplicación de la entrevista a los principales líderes de la empresa AM Servicios Empresariales, según el organigrama facilitado por la organización, sin embargo, en la fecha de aplicación de la entrevista el puesto de Gerente de Ventas, se encontraba vacante, por lo que no fue posible obtener la información desde la perspectiva del puesto mencionado.

Durante la investigación y en común acuerdo con el gerente general, se decidió ampliar el alcance de la entrevista, a dos de los administradores de condominios, sin embargo, solo se recibió respuesta por parte de uno de ellos.

## **6.3 RECOMENDACIONES**

Después de finalizada la investigación se identificaron algunas debilidades u oportunidades de mejora en el control interno y como resultado se establecieron las siguientes recomendaciones:

- Colocar en algún lugar de la oficina un cartel o rótulo con la misión, visión y valores de la empresa, de modo que sean visibles y accesibles para todo el personal.
- Establecer una campaña anual de información para los colaboradores, sobre la estrategia de la empresa y sobre gestión de riesgos.
- Crear un comité o equipo de trabajo para la evaluación de riesgos, el cual se encargue de analizar y evaluar los riesgos actuales de la empresa, que además analice y evalúe los riesgos asociados a proyectos o adquisición de nuevos clientes.
- Definir indicadores de gestión que puedan medirse y establecer riesgos asociados a ellos, que permitan medir el desempeño de la organización.
- Realizar una matriz de riesgos, que le permita a la empresa clasificar los riesgos según su impacto y frecuencia, definir el apetito al riesgo, la tolerancia y el umbral de riesgo.
- Establecer un comité de crisis, que se encargue de dar seguimiento a los planes de continuidad de negocio para responder ante a los riesgos.
- Implementar un sistema para que los colaboradores reporten los riesgos y estos puedan alimentar la matriz de riesgo, de modo que puedan documentarse, medirse, analizarse, monitorearse y relacionarse al objetivo estratégico que impactan.
- Revisar la configuración del sitio web y red social y actualizarla de acuerdo con la naturaleza principal del negocio, con la intención de mejorar su posicionamiento en las búsquedas.

## **CAPITULO VII: PROPUESTA**

## Nombre de la propuesta

Propuesta de mejora para el fortalecimiento del sistema de control interno aplicable al servicio de administración de condominios dentro de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. ubicada en Cartago, La Unión, Tres Ríos aplicable en 2023

## Institución, organización o población en la cual se desarrollará

AM Servicios Empresariales S.A ubicada en Cartago, La Unión, Tres Ríos

## Objetivo general y específicos de la propuesta

### Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora para el fortalecimiento del sistema de control interno aplicable al servicio de administración de condominios que esté referenciada en COSO ERM 2017 basado en riesgos.

### Objetivos específicos

- Formular una lista de mejoras para la empresa AM Servicios Empresariales S.A.
- Definir una hoja de ruta para las mejoras en forma progresiva.
- Establecer un cuadro de seguimiento que la empresa AM Servicios Empresariales S.A. puede adoptar para medir el resultado de la implementación de las mejoras.

## Cronograma de actividades y responsables

Se propone el siguiente cronograma de actividades y responsables por puesto para que la empresa AM Servicios Empresariales S.A. analice e implemente en la organización

Tabla 6 Cronograma de actividades propuesto

| Propuesta | Encargado | Periodo de ejecución (trimestre) | Duración |
|-----------|-----------|----------------------------------|----------|
|-----------|-----------|----------------------------------|----------|

|                                                                         |                                    | 1T | 2T | 3T | 4T |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----|----|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Campaña de comunicación</b>                                          | Supervisor de programas especiales | x  | x  | x  | x  | Labor constante a lo largo del año                                                |
| <b>Definición de Appetito de Riesgo</b>                                 | Gerente General                    |    |    | x  |    | Establecimiento de acuerdo a la estrategia                                        |
| <b>Establecimiento Matriz de Riesgos</b>                                | Gerente General                    | x  | x  | x  | x  | Se establece una vez pero se debe actualizar periódicamente a lo largo del año    |
| <b>Establecimiento comité de riesgos o equipo de trabajo de riesgos</b> | Gerente General                    |    |    | x  |    | Se establece y luego el comité o equipo de trabajo establece acciones específicas |
| <b>Mejora en comunicación</b>                                           | Supervisor de programas especiales | x  | x  | x  | x  | Labor constante a lo largo del año                                                |
| <b>Seguimiento de resultados</b>                                        | Gerente General                    | x  | x  | x  | x  | Labor constante a lo largo del año                                                |

Fuente: Elaboración Propia

## Presupuesto necesario para su implementación

El presupuesto detallado en esta propuesta es aproximado, y contiene las erogaciones mayores en las cuales se identifica que la empresa podría tener que asumir un gasto. La mayor parte de las mejoras representan cambios que pueden implementarse sin costo, sin embargo, las selecciones de herramientas más robustas podrían suponer gastos mayores que no están consideradas en esta propuesta.

## Fases de la propuesta

Lista de mejoras por cada uno de los principios establecidos por COSO ERM 2017 basado en riesgos.

Ejecución de la propuesta de acuerdo con la hoja de ruta, establecida según el organigrama y responsables establecidos por cada una de las propuestas señaladas.

Seguimiento a los resultados obtenidos posterior a la aplicación de las mejoras propuestas.

## Referencias

Mejores prácticas para la comunicación “Comunicar es vital para cualquier empresa, negocio o actividad profesional.” (Mazzoli, 2018, pág. 1)

Mejores prácticas para la definición del apetito de riesgo “Todas las organizaciones, de alguna manera tienen un apetito al riesgo que se ve reflejado por medio de las decisiones que se toman por los órganos de gobierno y la alta dirección en la planeación estratégica o en la operación, aunque por lo general no está estructurado ni comunicado” (Deloitte, 2018, pág. 1).

Mejores prácticas para crear una matriz de riesgos “La matriz de riesgos permite a las empresas valorar y controlar las situaciones de riesgo identificadas que pueden presentarse”. (Jiménez, 2022)

## Lista de propuestas por cada principio:

Al finalizar el estudio sobre el control interno en la empresa AM Servicios empresariales S.A. y compararlo con el modelo COSO 2017 ERM basado en riesgos, se han identificado una serie de fortalezas y debilidades en cada uno de los cinco principios, para lo cual la propuesta formulada se enfocó en un conjunto de mejoras que la empresa puede implementar para superar las debilidades identificadas en cada uno de los principios de COSO ERM 2017 basado en riesgos y fortalecer su sistema de control interno.

### 1. Gobierno y Cultura

Para superar las deficiencias identificadas en la cultura asociada al riesgo, se suministra a la empresa como propuesta, un plan de acción para generar una campaña de comunicación

hacia sus colaboradores, como lo sugiere (Mazzoli, 2018) siguiendo los siguientes pasos para crear la campaña:

## Propuesta campaña de comunicación

### Paso 1 Definir los objetivos

Como primer paso la empresa AM Servicios Empresariales S.A. debe establecer los objetivos de comunicación respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Qué pretende conseguir?

Algunos ejemplos de objetivos podrían ser los siguientes:

- Reforzar en los colaboradores la importancia de la gestión del riesgo empresarial
- Crear una cultura de riesgo en toda la organización, a través del conocimiento de todos los colaboradores acerca de los valores, misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

### Paso 2 Seleccionar el público meta

El público meta, es a quien se va a dirigida la campaña, en este caso se trata de una campaña mixta en la que una parte indirectamente va dirigida hacia los clientes y otra va dirigida directamente hacia los colaboradores de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. se sugiere segmentar este último público al que va dirigida la campaña en dos, de la siguiente manera:

**Líderes de la organización:** Se recomienda iniciar la campaña trasladando información hacia los jefes de cada área de la empresa, de modo que ellos asuman el principal compromiso respecto a la cultura de riesgos y estos a su vez puedan ser ejemplo para los demás miembros de la organización, líderes bien informados reforzarán en el resto de colaboradores la importancia del riesgo empresarial y podrán ejercer supervisión al respecto.

**Todos los colaboradores:** La información debe llegar a todos los miembros de la organización, sin importar su posición en la empresa, ya que la gestión del riesgo empresarial

es una tarea que deben asumir todos los colaboradores y debe ser parte de la cultura de la empresa.

**Clientes:** La información que la empresa pueda publicar a sus clientes sobre la gestión del riesgo empresarial, demostrará la seriedad y el compromiso que ha asumido en la empresa sobre el manejo de riesgos.

### **Paso 3 Seleccionar los medios o canales de comunicación**

En esta selección no se debe limitar a un único canal, sino que se recomienda a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. seleccionar varios métodos de comunicación, dentro de los cuales se proponen los siguientes:

**Reuniones presenciales:** se sugiere iniciar la campaña con una reunión presencial con los líderes de la organización y posteriormente realizando una sesión con todos los colaboradores.

**Capsulas de información:** las capsulas de información pueden contener imágenes que refuercen definiciones sobre la gestión de riesgo empresarial y pueden ser enviadas por correo electrónico o por whatsapp

**Información impresa:** la información impresa puede estar visible en las oficinas de la empresa y reforzar en los colaboradores diariamente la cultura asociada al riesgo

**Redes sociales:** la publicación de imágenes en las redes sociales de la empresa, reforzarán la cultura asociada al riesgo, tanto en los colaboradores que podrán acceder a esta información, como en los clientes de la empresa.

#### **Paso 4 Definir el presupuesto**

La empresa AM Servicios Empresariales S.A. deberá analizar cuanto presupuesto puede destinar a la ejecución de la campaña, para esto se recomienda que considere cada uno de los medios o canales de comunicación sugeridos:

La contratación de un asesor especialista en riesgos puede apoyar a la empresa en la realización de las reuniones con sus líderes y con el resto de colaboradores, estas sesiones además podrían incluir alimentación para los participantes.

Para las capsulas de información, la información impresa y las redes sociales, el presupuesto destinado estaría enfocado en la realización de los artes de las imágenes y su impresión, sin embargo, este sería variable, ya que la empresa podría contar con un diseñador interno o externo, o esta tarea podría ser realizada por algún colaborador con habilidad para desarrollar las imágenes como parte de sus funciones.

#### **Paso 5 Definir el contenido de los mensajes**

Para la definición del contenido de los mensajes, la empresa AM Servicios Empresariales S.A. debe responder a la pregunta ¿Qué queremos comunicar? puede apoyarse en un asesor externo especialista en riesgos, o puede guiarse con los siguientes temas sugeridos:

- El papel del consejo de administración
- Información del plan estratégico, sus objetivos y limitaciones
- Estructura de la organización y la importancia sobre el rol que desempeña cada puesto para lograr los objetivos estratégicos
- Conocimiento sobre la misión, visión y valores de la empresa
- Información sobre la gestión empresarial del riesgo, definiciones y responsabilidades

## Paso 6 Designar responsables

Para guiar la campaña de comunicación, la empresa AM Servicios Empresariales debe definir quien gestionará la campaña, puede ser personal de la empresa, algún proveedor o asesor externo, esto va ir de la mano con el presupuesto que la empresa haya destinado, se recomienda designar inicialmente al supervisor de cuentas especiales, como responsable de la coordinación de la campaña y sus diferentes actividades.

## Paso 7 Definir el plan de ejecución

En el plan de ejecución, la empresa AM Servicios Empresariales S.A. deberá detallar las actividades a realizar, indicar los encargados responsables de cada actividad, el momento oportuno para la ejecución y el tiempo que estima pueda durar, para esto se sugiere a la empresa como propuesta el siguiente cuadro:

Tabla 7 Plan de ejecución de actividades para campaña de información

| Actividad                                                                                                                               | Encargado                          | Periodo de ejecución<br>(trimestre) |    |    |    | Duración                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|----|----|----|-----------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                         |                                    | 1T                                  | 2T | 3T | 4T |                                                                 |
| <b>Generar información impresa visual que esté disponible en las oficinas, sobre la misión visión y valores empresariales</b>           | Supervisor de programas especiales | x                                   |    |    |    | Información disponible permanente                               |
| <b>Reunión anual para líderes y colaboradores sobre gestión de riesgo empresarial y cultura de riesgos</b>                              | Supervisor de programas especiales |                                     |    | x  |    | Reunión anual 2 horas                                           |
| <b>Capsulas con información sobre definiciones relacionadas a riesgo, sobre tareas que realiza el consejo de administración y sobre</b> | Supervisor de programas especiales | x                                   | x  | x  | x  | Capsulas mensuales o semanales que circulen durante todo el año |

|                                                                                                                                 |                                    |   |   |   |   |                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------|
| <b>información a reforzar como la misión, visión y valores de la empresa</b>                                                    |                                    |   |   |   |   |                                                                      |
| <b>Publicación en redes sociales con contenido sobre la gestión que realiza la empresa en relación al manejo de los riesgos</b> | Supervisor de programas especiales | x | x | x | x | Publicaciones mensuales o semanales que circulen durante todo el año |

Fuente: Elaboración Propia

### **Paso 8 Establecer mecanismos de medición y control**

Como último paso, al finalizar la campaña, la empresa AM Servicios Empresariales S.A. deberá establecer algún mecanismo de medición para responder a las preguntas: ¿Qué resultados ha logrado con la campaña? ¿Se han conseguido los objetivos?

Para responder a las preguntas se propone, para la medición de la campaña, que la empresa pueda gestionar anualmente una encuesta interna a todo el personal, con algún mecanismo tecnológico como formularios de google o Microsoft, que les permita identificar el impacto de la campaña.

Otro de los mecanismos que se podría aplicar por parte de la empresa, para la medición de resultados, es una prueba posterior a la reunión anual con el personal, acerca de los temas vistos para medir el grado de conocimiento adquirido y el compromiso adquirido por los colaboradores.

## **2. Estrategia y establecimiento de objetivos**

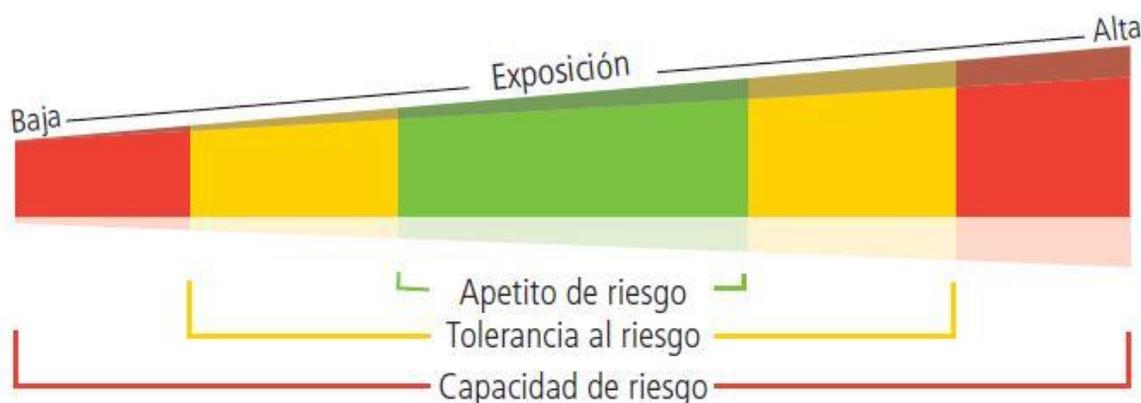
Para superar las debilidades identificadas en la estrategia y el establecimiento de objetivos, se suministra a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. una propuesta enfocada en cuanto a la definición de los niveles de riesgo, mediante el establecimiento del apetito de riesgo:

## Propuesta para la definición del apetito de riesgo

### Paso 1 Establecer los niveles de apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y capacidad de riesgo

Cada empresa tiene su propia estrategia, esta es un conjunto de decisiones que toma la empresa para lograr su misión y ayuda a alinear los objetivos de la empresa con su perfil de riesgo, por lo tanto para poder establecer el apetito de riesgo, la empresa AM Servicios Empresariales S.A. debe comprender que esto es una definición propia de la empresa, no existe un apetito de riesgo genérico en las empresas que se pueda copiar, para esto el consejo de administración y la administración deben reunirse y definir cuál es el apetito de riesgo, la tolerancia al riesgo y la capacidad de riesgo, lo cual debe establecer alineado a la estrategia para lograr su óptimo funcionamiento.

Ilustración 42 Ejemplo de definición de apetito al riesgo



Fuente: (Rodríguez, 2016)

Cuando la junta directiva se reúna para realizar el establecimiento, puede guiarse con la imagen anterior, para determinar primero la capacidad de riesgo y luego el apetito de riesgo,

Para establecer el apetito al riesgo la empresa AM Servicios Empresariales S.A. debe considerar algunas características relacionadas con los riesgos, como lo señala (Económicas, Colegio de Ciencias, 2017):

- Focalizar sus esfuerzos en el desarrollo y uso de metodologías y técnicas que ayuden a medirlos.
- Que permitan compararlos con los niveles de apetito establecidos.
- La fijación del apetito debe ser específico para cada empresa.
- La responsabilidad es del máximo órgano de gestión.
- Se debe tener clara la naturaleza de los riesgos
- Se deben entender los riesgos como entes vivos que cambian y hay que revisar con la evolución de la empresa, la estrategia y el entorno.
- Deben considerarse la tolerancia y la capacidad de la empresa para asumir riesgos.
- El apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar su tolerancia será la Desviación con respecto a ese nivel.
- La tolerancia servirá como alerta para evitar que la empresa llegue al máximo establecido por su capacidad, algo que podría poner en peligro su continuidad.
- Las empresas pueden emplear en su Definición métodos cuantitativos o cualitativos o ambos.
- En los casos en los que los riesgos se evalúan en términos de impacto y frecuencia el apetito se establecería en términos cuantitativos.
- Son todavía más importantes aquellos riesgos que no se pueden medir y que podrían ser más difíciles de administrar.
- Para garantizar equilibrio e integridad en la gestión de riesgos es recomendable combinar medidas cuantitativas con medidas cualitativas, así como aquellos riesgos en los que la empresa tiene tolerancia cero.

Para establecer la tolerancia la empresa AM Servicios Empresariales S.A. debe considerar algunas características relacionadas con la tolerancia como lo indica (Económicas, Colegio de Ciencias, 2017):

- La tolerancia es expresada con las mismas medidas que la empresa mide su progreso, con el fin de definir si los resultados son aceptables.
- La tolerancia controla las variaciones que la estrategia pueda llevar.

## **Paso 2 Metodología para el establecimiento del apetito de riesgo**

**Descendente:** establece el apetito desde el más alto nivel organizacional alineado con los objetivos estratégicos. Dentro de las ventajas y desventajas del enfoque descendente están:

### **Ventajas**

- Alineación estratégica.
- Convergencia con la capacidad máxima de riesgo.
- Estimulación del análisis integral.
- Alineación con las mejores prácticas.
- Hace explícitos los requisitos de los grupos de interés.

### **Desventajas**

- Menor involucramiento de niveles operativos en la definición
- Menor nivel de detalle
- Mayor complejidad en la Definición y cuantificación

**Ascendente:** define el apetito al mínimo nivel de decisión para posteriormente ascender a lo largo de la estructural de la empresa hasta consolidarse en un apetito corporativo. Dentro de las ventajas y desventajas están las siguientes:

### **Ventajas**

- Mayor involucramiento de la organización
- Alto nivel de detalle
- Sencillez en la definición sobre todo para riesgos más difíciles de cuantificar

#### **Desventajas**

- Demasiadas interacciones para converger con capacidad máxima de riesgo.
- Menor análisis en los niveles ejecutivos.
- Menos convergencia con los requisitos de los grupos de interés.

### **Paso 3 Comunicación del apetito de riesgo**

Aunque la definición del apetito de riesgo es una tarea del gobierno corporativo, la información relacionada al apetito de riesgo es vital que pueda ser trasladada al resto de la organización, para esto puede utilizarse la campaña planteada en la propuesta relacionada con cultura de riesgo.

Se identifican deficiencias por parte de la empresa en cuanto a la definición del apetito de riesgo, la identificación y la evaluación de riesgos asociados al plan estratégico, ya que el conocimiento de la estrategia y la identificación de riesgos no es una labor que este formalizada sobre el resto de la organización, tampoco existe un comité establecido que dé seguimiento a la estrategia y sus riesgos, además al no socializarse la información los líderes de áreas manejan criterios distintos.

### **3. Desempeño**

Para superar las debilidades identificadas en la estrategia y el establecimiento de objetivos, se suministra a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. una propuesta enfocada en la identificación de riesgos que permitan a la empresa construir una matriz de riesgos:

## Propuesta para el establecimiento de una matriz de riesgos

### Paso 1 Identificar los riesgos de la empresa

Los riesgos deben ser identificados de acuerdo con el entorno y los procesos, para esto la empresa AM Servicios Empresariales puede inicialmente dividir los riesgos en dos:

**Internos:** Aquí se ubican todos los riesgos que tengan efecto sobre la parte estratégica de la empresa relacionados con la misión, visión, capital humano, recursos financieros, infraestructura, etc.

**Externos:** En este segmento se ubican los riesgos que tenga efecto sobre el desempeño de la organización, asociados con el entorno nacional e internacional, ya sean políticos, económicos, sociales, ambientales, empresariales, regulatorios, etc.

Los riesgos también pueden clasificarse en riesgos estratégicos, que son los que afectan el cumplimiento de objetivos estratégicos y riesgos operativos que son los que afectan los procesos.

### Paso 2 Establecer la prioridad de los riesgos identificados

Para establecer la prioridad de los riesgos la Empresa AM Servicios Empresariales debe considerar las clasificaciones anteriormente señaladas (internos y externos) (estratégicos y operativos) y posteriormente priorizarlos según el contexto de la empresa, acá se brindan algunos ejemplos:

Tecnológicos

Demográficos

Regulatorios

Económicos

Naturales

Políticos

### **Paso 3 Clasificar la frecuencia y el impacto de cada riesgo**

Para clasificarlos la empresa AM Servicios Empresariales S.A. se puede guiar con la siguiente tabla:

Tabla 8 Clasificación de riesgo por frecuencia e impacto

| <b>Frecuencia</b> | <b>Impacto</b>  |
|-------------------|-----------------|
| 1. Poco Probable  | 1. Bajo         |
| 2. Probable       | 2. Medio bajo   |
| 3. Ocasional      | 3. Moderado     |
| 4. Poco Frecuente | 4. Alto         |
| 5. Frecuente      | 5. Catastrófico |

Fuente: Elaboración propia

Los nombres y valores indicados anteriormente son de referencia, sin embargo, la empresa AM Servicios Empresariales S.A. puede definir sus propios nombres y valores.

### **Paso 4 Establecer la matriz mediante un mapa de calor para identificar gráficamente los riesgos**

La matriz a construir permitirá a la empresa AM Servicios Empresariales visualizar gráficamente los riesgos que haya identificado, para esto se debe asignar un color a cada frecuencia e impacto señalado anteriormente, acá se brinda una guía de cómo definir los colores mediante el uso de Excel considerando que se desarrolle por parte de la empresa sin incurrir en

costos adicionales, sin embargo, existen herramientas o sistemas que se pueden comprar para facilitar la documentación de los riesgos y la creación de la matriz.

Tabla 9 Ejemplo de matriz de riesgos

|                   |                       |                |                   |                 |             |                     |
|-------------------|-----------------------|----------------|-------------------|-----------------|-------------|---------------------|
| <b>Frecuencia</b> | <b>Frecuente</b>      |                |                   |                 |             |                     |
|                   | <b>Poco Frecuente</b> |                |                   |                 |             |                     |
|                   | <b>Ocasional</b>      |                |                   |                 |             |                     |
|                   | <b>Probable</b>       |                |                   |                 |             |                     |
|                   | <b>Poco Probable</b>  |                |                   |                 |             |                     |
|                   |                       | <b>Bajo</b>    | <b>Medio Bajo</b> | <b>Moderado</b> | <b>Alto</b> | <b>Catastrófico</b> |
|                   |                       | <b>Impacto</b> |                   |                 |             |                     |

Fuente: Elaboración Propia

### Paso 5 Analizar los riesgos identificados

Una vez realizada la matriz, el objetivo es que la empresa AM Servicios Empresariales pueda analizar los riesgos identificados en la matriz, para esto puede seguir la siguiente guía de color, para emprender las acciones necesarias para mitigar los riesgos o reducir su impacto o frecuencia.

En la categoría color verde están los riesgos con menor impacto y frecuencia, es importante hacerles frente pero no son la prioridad.



En la categoría color amarillo y anaranjado están los riesgos medios a los cuales hay que prestarles mayor atención, para evitar que se conviertan en riesgos más elevados.



En la categoría color rojo están los riesgos con alto impacto y frecuencia, su atención debe ser inmediata para lograr mitigarlos.



#### **4. Revisión y monitorización**

Para superar las debilidades identificadas en la revisión y monitorización, se suministra a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. una propuesta enfocada el establecimiento de herramientas para la medición y control de los indicadores clave que le permitan a la empresa evaluar su desempeño y los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos:

### **Propuesta para mejorar el control y respuesta ante los riesgos**

#### **Paso 1 Control de los riesgos**

Aunque la labor de identificar y reportar los riesgos es de toda la organización, como primera recomendación respecto al control de los riesgos, la empresa AM Servicios empresariales, deberá establecer formalmente un comité de riesgos o equipo de trabajo, quien será el encargado de analizar y controlar la matriz de riesgo que se planteó en la propuesta anterior.

#### **Paso 2 Respuesta a los riesgos**

Como parte de las tareas del comité de riesgos o equipo de trabajo encargado de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. están el dar respuesta a los riesgos identificados, el

mapa de riesgos le ayudará a dicho comité a analizar los riesgos y a poder establecer planes de acción que les permitan mitigarlos, además deberá dar seguimiento a la efectividad de los planes en el tiempo para lograr identificar si las medidas implementadas son suficientes y eficaces. Esto se puede lograr comparando la ocurrencia de riesgos entre un mes y otro o de forma anual, valorando si la ocurrencia de riesgos ha disminuido o por el contrario han aumentado.

Adicionalmente el comité de riesgos deberá analizar si los riesgos identificados están por encima o por debajo del apetito de riesgo, ya que esto podría estar afectando la consecución de los objetivos estratégicos o poniendo en peligro la continuidad del negocio.

## **5. Información Comunicación y Reporte**

Para superar las debilidades identificadas en la información, comunicación y reporte, se suministra a la empresa AM Servicios Empresariales S.A. una propuesta enfocada en el mejor uso de herramientas que le permitan a la empresa informar, comunicar y reportar:

### **Propuesta para mejorar la comunicación**

#### **Paso 1 Comunicación Vertical**

El proceso de intercambio de información sobre riesgos debe fluir en la empresa en ambos sentidos tanto verticalmente como horizontalmente a todos los niveles de la organización, de modo que, con la campaña de comunicación sugerida anteriormente, se cubre para la empresa AM Servicios Empresariales S.A. el traslado de información vertical descendente desde las personas con el más alto nivel jerárquico en el organigrama empresarial hacia el resto de la organización hasta el nivel más bajo, sin embargo, es necesario poder establecer otros mecanismos que permitan que la información se movilice desde la base del organigrama hacia arriba, que sería un método de comunicación vertical ascendente.

Esto se puede lograr estableciendo alguna herramienta que permita a los colaboradores identificar los riesgos que identifiquen o que ocurran en sus procesos, aunque se recomienda que esto se haga por medio de un sistema informático, este podría tener algún costo asociado, por lo que si la empresa AM Servicios Empresariales S.A. no está preparada para invertir en la herramienta, puede establecer algún otro método pero que esté establecido e informado en toda la organización y sobre el cual se logre recopilar la información y cumplir el objetivo deseado.

### **Paso 2 Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal es la que se realiza entre colaboradores con el mismo nivel jerárquico en el organigrama de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. en el estudio realizado se identificó que no todas las gerencias o jefaturas del mismo nivel manejan la misma información sobre riesgos, por lo que la recomendación para la empresa es que establezca una mejor cultura de información, lo cual toma como base la propuesta anterior sobre la campaña de comunicación en la que se establecieron reuniones para trasladar información de riesgos entre los mismos niveles de la organización, sin importar si son administrativos, financieros u operativos, todos deberían manejar la información de riesgos sobre los procesos de cada segmento de la organización.

Sobre este aspecto, apoyaría también en la comunicación horizontal y vertical el papel que ejecuté el comité de riesgos, previamente planteado, ya que este tiene como responsabilidad de generar informes de riesgos periódicos para el resto de la organización sobre la gestión de riesgos.

### **Paso 3 Comunicación externa**

La gestión de riesgos empresarial incluye aspectos claves que la Empresa AM Servicios Empresariales debe comunicar hacia el exterior, como lo son el mejorar la imagen corporativa,

esto fluye hacia clientes, proveedores y el resto de la comunidad que los rodea. Dentro de las recomendaciones está el que la empresa pueda mostrar sus valores hacia el exterior por medio de la responsabilidad social corporativa, en este aspecto pueden crear campañas de comunicación sobre los proyectos ambientales y sociales que son parte de la gestión estratégica de la empresa.

Además, la empresa AM Servicios Empresariales puede gestionar campañas de comunicación sobre el cumplimiento de las normativas nacionales acorde a su segmento, por ejemplo: sobre la afiliación a la asociación de condominios, el cumplimiento de las leyes vigentes y el ser una empresa que gestiona adecuadamente sus riesgos, lo cual buscará generar una opinión pública favorable.

Como parte de esa comunicación externa favorable, se identificó una oportunidad de mejora bajo el concepto de SEO (Search engine optimization) la posición de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. por zona, por inversión en publicidad y por criterio de búsqueda no es la mejor, por lo que se recomienda a la empresa asesorarse con un especialista para que mejore su posición de búsqueda en las redes sociales y a nivel de sitio web de modo que sea identificada como empresa líder en la administración de condominios.

## **Hoja de ruta**

La hoja de ruta es una guía que permite a la empresa seguir una secuencia de pasos para la ejecución de cada una de las propuestas suministradas, iniciando por las tareas que se consideran son más sencillas de ejecutar hasta avanzar a las tareas más complejas y que eventualmente requieren mayor esfuerzo, así como tareas que por un orden lógico requieren ejecutarse primero antes de poder ejecutar las siguientes:

Ilustración 43 Fases para la implementación de propuestas



Fuente: Elaboración Propia

## Propuesta de seguimiento

Una vez que la empresa inicie la ejecución de las propuestas de mejora, es necesario poder dar seguimiento a los resultados de las propuestas implementadas, para lo cual se le suministra a la empresa una tabla con la cual pueda controlar y dar seguimiento a la ejecución de cada una de los pasos indicados y anotando las observaciones sobre los resultados o limitaciones sobre la ejecución.

Tabla 10 Control y seguimiento sobre ejecución de campaña de comunicación

**Control y seguimiento a campaña de comunicación**

| <b>Pasos</b>                                        | <b>Tarea Ejecutada</b> |           | <b>Observaciones</b> | <b>Limitaciones</b> |
|-----------------------------------------------------|------------------------|-----------|----------------------|---------------------|
|                                                     | <b>Si</b>              | <b>No</b> |                      |                     |
| 1. Definir los objetivos                            |                        |           |                      |                     |
| 2. Seleccionar el público meta                      |                        |           |                      |                     |
| 3. Seleccionar los medios o canales de comunicación |                        |           |                      |                     |
| 4. Definir el presupuesto                           |                        |           |                      |                     |
| 5. Definir el contenido de los mensajes             |                        |           |                      |                     |
| 6. Designar responsables                            |                        |           |                      |                     |
| 7. Definir el plan de ejecución                     |                        |           |                      |                     |
| 8. Establecer mecanismos de medición y control      |                        |           |                      |                     |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Control y seguimiento sobre ejecución de la definición de apetito de riesgo

**Control y seguimiento a definición apetito de riesgo**

| <b>Pasos</b>                                                                               | <b>Tarea Ejecutada</b> |           | <b>Observaciones</b> | <b>Limitaciones</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------|----------------------|---------------------|
|                                                                                            | <b>Si</b>              | <b>No</b> |                      |                     |
| 1. Establecer los niveles de apetito de riesgo, tolerancia al riesgo y capacidad de riesgo |                        |           |                      |                     |
| 2. Metodología para el establecimiento del apetito de riesgo                               |                        |           |                      |                     |
| 3. Comunicación del apetito de riesgo                                                      |                        |           |                      |                     |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12 Control y seguimiento sobre ejecución del establecimiento de matriz de riesgos

**Control y seguimiento a establecimiento de matriz de riesgos**

| <b>Pasos</b>                                                                                | <b>Tarea Ejecutada</b> |    | <b>Observaciones</b> | <b>Limitaciones</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|----------------------|---------------------|
|                                                                                             | Si                     | No |                      |                     |
| 1. Identificar los riesgos de la empresa                                                    |                        |    |                      |                     |
| 2. Establecer la prioridad de los riesgos identificados                                     |                        |    |                      |                     |
| 3. Clasificar la frecuencia y el impacto de cada riesgo                                     |                        |    |                      |                     |
| 4. Establecer la matriz mediante un mapa de calor para identificar gráficamente los riesgos |                        |    |                      |                     |
| 5. Analizar los riesgos identificados                                                       |                        |    |                      |                     |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Control y seguimiento sobre ejecución del control y respuesta ante los riesgos

**Seguimiento al control y respuesta ante los riesgos**

| <b>Pasos</b>               | <b>Tarea Ejecutada</b> |    | <b>Observaciones</b> | <b>Limitaciones</b> |
|----------------------------|------------------------|----|----------------------|---------------------|
|                            | Si                     | No |                      |                     |
| 1. Control de los riesgos  |                        |    |                      |                     |
| 2. Respuesta a los riesgos |                        |    |                      |                     |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14 Control y seguimient sobre ejecución de mejora en la comunicación

**Mejora de la comunicación**

| <b>Pasos</b>                      | <b>Tarea Ejecutada</b> |           | <b>Observaciones</b> | <b>Limitaciones</b> |
|-----------------------------------|------------------------|-----------|----------------------|---------------------|
|                                   | <b>Si</b>              | <b>No</b> |                      |                     |
| <i>1. Comunicación Vertical</i>   |                        |           |                      |                     |
| <i>2. Comunicación Horizontal</i> |                        |           |                      |                     |
| <i>3. Comunicación externa</i>    |                        |           |                      |                     |

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Bibliografía

Alfaro, L. I. (5 de Noviembre de 2012). *www.condominioscostarica.com*. <https://www.condominioscostarica.com/blog/2012/11/05/los-riesgos-de-los-condominos/>

ANNA. (26 de Octubre de 2021). *anna*. <https://anna.com.co/tendencias/>

Auditool. (2016). *Auditool*. <https://www.auditool.org>

Barbari, J. d. (s.f.). *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/wiki/Retrato\\_de\\_Luca\\_Pacioli](https://es.wikipedia.org/wiki/Retrato_de_Luca_Pacioli)

CFIA. (2021). *Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos*. <https://cfia.or.cr>

COSO. (4 de Abril de 2022). *COSO*. <https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>

Deloitte. (Julio de 2018). *Deloitte.com*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2018/3.Apetito-al-Riesgo.pdf

Deloitte. (s.f.). *Deloitte Touche Tomatsu Limited*. <https://www2.deloitte.com>

Djamakan, H. R. (Setiembre de 2022). EVALUATION OF RISK MANAGEMENT IMPLEMENTATION READINESS IN A MEDIUM-SIZED ENTERPRISE: THE CASE OF PT XYZ. Indonesia.

Económicas, Colegio de Ciencias. (2017). *Colegio de Ciencias Económicas*.  
<https://www.colegiocienciaseconomicas.cr/documentos/presentaciones%202017/apetito-al-riesgo.pdf>

Elaboración Propia. (s.f.).

Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales*. Colombia: ECOE Ediciones Ltda.

Gonzalez Hernandez, Y. D. (2018). Tesis. *El procedimiento de toma de acuerdos en las asambleas de condóminos de la Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio no. 7933: problemáticas y propuesta de reforma*. Costa Rica.

Google. (2022).

Google Maps. (2022). *Google*. <https://www.google.com/maps/place/San+Jos%C3%A9+Metropolitan+Area/@9.9340251,-84.2377723,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8fa0fb550af2a5ad:0x7cf648b7d06dd78f!8m2!3d9.9831507!4d-84.059029>

Gutierrez, F. (17 de Marzo de 2022). *El economista*. <https://www.economista.com.mx/econohabitat/Las-propotech-llegan-a-la-administracion-de-condominios-de-la-mano-de-fondos-de-inversion-20220317-0077.html>

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

INEC. (8 de Abril de 2016). *Instituto Nacional de Estadística y Cencos*. <https://inec.cr/noticias/apartamentos-condominios-encabezaron-lista-construcciones>

Jennifer Bayuk, C. C. (1 de Marzo de 2018). *ISACA JOURNAL*. <https://www.isaca.org/es-es/resources/isaca-journal/issues/2018/volume-2/technologys-role-in-enterprise-risk-management>

Jiménez, M. (11 de Octubre de 2022). *Pianirisk*. <https://www.piranirisk.com/es/blog/asi-puedes-hacer-una-matriz-de-riesgos-para-tu-empresa>

Lobbyfix. (14 de Noviembre de 2018). *Lobby Fix*. <https://lobbyfix.com/blog/administracion-de-condominios/>

Lopez, F. L. (1902). *Historia de la contabilidad*. Alicante: Moncat y Ofiate.

Mazzoli, S. (10 de 12 de 2018). *Silviamazzoli*. <https://www.silviamazzoli.com>

Mercado inmobiliario residencial de América Latina. (2022). *Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/residential-real-estate-market-in-latin-america>

Orellana Nirian, P. (03 de Abril de 2020). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/control-interno.html>

Perfil de la Empresa. (2022).

Pinho, S. S. (2009). *Closed Condominiums as Urban Fragments of the Contemporary City*. DOI: 10.1080/09654310903230640

PWC. (Junio de 2017). <https://auditoresinternos.es>

Rodriguez, B. (04 de 11 de 2016). *Instituto de Auditores Internos de Argentina*. <https://iaia.org.ar/2016/11/04/apetito-riesgo-una-asunto-gobierno-corporativo-preservacion-creacion-valor/>

Salas Amador, A. (Diciembre de 2021). Tesis. *Propuesta para la implementación de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo COSO ERM 2017, Aplicable al Inventario de Mercadería de la Empresa Costarricense VETCOMER, LTDA., a partir del 1° de enero del 2022*. Costa Rica.

SUTEL. (1 de marzo de 2017). *Superintendencia de Telecomunicaciones*. <https://sutel.go.cr>

Teneduría por partida simple. (s.f.). *Researche gate*. [https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Teneduria-por-partida-simple-sin-indicar-la-cuenta-para-la-contrapartida\\_fig2\\_330128469](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Teneduria-por-partida-simple-sin-indicar-la-cuenta-para-la-contrapartida_fig2_330128469)

Testimonios de la contabilidad. (s.f.). *Time toast*. <https://www.timetoast.com/timelines/testimonios-de-la-contabilidad-c88213e4-0c41-4def-ba03-ba28ae8bc312>

Todo lo que debes saber sobre los condominios. (19 de Abril de 2022). *Metro Cuadrado*. <https://www.metrocuadrado.com>

Universidad Hispanoamericana. (2022). *Universidad Hispanoamericana*. <https://uh.ac.cr>

**ANEXOS**

## **Lista de Anexos**

Anexo 1. Fotografías de la empresa AM Servicios Empresariales S.A.

Anexo 2. Declaración Jurada

Anexo 3. Carta de Autorización de la entidad

Anexo 4. Carta de autorización del Tutor

Anexo 5. Carta de autorización del Lector

Anexo 6. Licencia y autorización del CENIT

### Anexo1. Fotografías de la empresa AM Servicios Empresariales S.A.









## Anexo 2. Declaración Jurada

Yo, José David Castro Monge, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1114-0881, en condición de egresado de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Análisis del sistema de control interno del servicio de administración de condominios en la empresa AM Servicios Empresariales S.A., La Unión, Cartago, Costa Rica 2022" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 11 de enero del año dos mil veintitrés.

JOSE DAVID CASTRO  
MONGE (FIRMA)

Firmado digitalmente por JOSE DAVID  
CASTRO MONGE (FIRMA)  
Fecha: 2023.01.11 20:33:56 -06'00'

Cédula de identidad: 1-1114-0881

### Anexo 3. Carta de autorización de la Entidad

Cartago, 31 de agosto de 2022.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Representante Legal de AM Servicios Empresariales S.A., brindo autorización para que el estudiante José David Castro Monge, cédula de identidad 1-1114-0881, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Propuesta de un modelo de control interno aplicable al servicio de administración de condominios dentro de la empresa AM Servicios Empresariales S.A. ubicada en Cartago, La Unión, Tres Ríos aplicable en 2023".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.



**AM SERVICIOS EMPRESARIALES S.A**

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [amonge@am-servicios.com](mailto:amonge@am-servicios.com), o al teléfono 2278-0752.

Atentamente,



Lic. Alejandro Monge Fonseca  
Representante Legal  
AM Servicios Empresariales S.A.



## Anexo 4. Carta de autorización del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

Heredia, 14 de enero de 2023

**Gerardo Calderón Zuñiga**  
**Contaduría Pública**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante José David Castro Monge, cédula de Identidad número 1-1114-0881, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del sistema de control interno del servicio de administración de condominios en la empresa AM Servicios Empresariales S.A., La Unión, Cartago, Costa Rica 2022", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

|    |                                                                                                 |     |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| a) | ORIGINAL DEL TEMA                                                                               | 10% | 9%  |
| b) | CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES                                                              | 20% | 20% |
| c) | COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION | 30% | 30% |
| d) | RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                                                | 20% | 18% |
| e) | CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO                                                              | 20% | 18% |
|    | TOTAL                                                                                           |     | 95% |

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

**LUIS KENNETH**  
**SANCHEZ**  
**VILLALOBOS (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
 KENNETH SANCHEZ VILLALOBOS  
 DIBAMA Fecha: 2023.01.14 09:51:08 -0500'

**Luis Kenneth Sánchez Villalobos**  
**1-1313-0278**  
**CPA 6764**

## Anexo 5. Carta de aprobación del Lector

### CONSTANCIA DE LECTOR

Heredia, 01 de febrero de 2023

Señores  
Departamento de Registro  
Universidad Hispanoamericana

Estimados Señores:

He leído la tesis del estudiante José David Castro Monge, con la cédula de identidad número 1-1114-0881 misma que presenta para optar por el Grado de Licenciatura en Contaduría Pública, titulada:

"Análisis del sistema de control interno del servicio de administración de condominios en la empresa AM Servicios Empresariales S.A., La Unión, Cartago, Costa Rica 2022"

Asimismo, hago constar que he revisado y constatado los aspectos de contenido, estructura e interpretación de la misma que son necesarios para el cumplimiento de los requisitos solicitados por la Universidad.

Certificando mediante la presente la exactitud y calidad de la misma, se considera que el trabajo en cuestión, presenta el nivel requerido y es apto para su presentación y defensa pública, ante el tribunal examinador correspondiente y en la fecha que se establezca.

Atentamente,

YHORGIO  
ANTONIO  
PORRAS VEGA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por YHORGIO ANTONIO  
PORRAS VEGA (FIRMA)  
Fecha: 2023.02.01  
10:34:37 -06'00'

Lic. Yhorgo Porras Vega, PMP  
Carné Colegio Profesional N° 015913  
Lector de Tesina

## Anexo 6. Licencia y autorización del CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 26 de febrero 2023

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **José David Castro Monge** con número de identificación **1-1114-0881** autor (a) del trabajo de graduación titulado **“Análisis del sistema de control interno del servicio de administración de condominios en la empresa AM Servicios Empresariales S.A., La Unión, Cartago, Costa Rica 2022”** presentado y aprobado en el año **2023** como requisito para optar por el título de **Licenciatura**; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

JOSE DAVID CASTRO MONGE (FIRMA)  Firmado digitalmente por JOSE DAVID CASTRO MONGE (FIRMA)  
Fecha: 2023.02.26 15:14:57 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

**SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA, O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.**