

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN  
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION**

**UNIDAD DE POSGRADO**



**PROPUESTA DE MECANISMOS DE CONTROL Y PREVENCION ANTIFRAUDE**

**EN EMPRESA HOTELERA HG DE LA CIUDAD DE LA PAZ**

**TRABAJO EN OPCION A MAESTRIA EN AUDITORIA FORENSE**

**VERSION I**

**Elizabeth Carrasco Rivera**

**Sucre – Bolivia**

**2024**

*Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, el Dr. Placido Mercedes, cuya experiencia, paciencia y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su confianza en mí me impulsó a seguir adelante y superar los desafíos.*

*A mi hija por ser un pilar fundamental en mi vida y por su apoyo constante. Su fe en mí ha sido el motor que me permitió completar este camino. Sin ti, este logro no habría sido posible.*

*A la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, gracias por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. Mi gratitud también a la unidad de Posgrado e Investigación, cuyo apoyo y disposición fueron esenciales para la culminación de esta tesis*

*A mis amigos y compañeros, cada uno de ustedes contribuyó a que este proceso fuera más llevadero y significativo.*

*Finalmente, agradezco a todos los que contribuyeron con esta investigación. Esta tesis es el resultado de mucho esfuerzo y colaboración que me dieron para su realización.*

## ÍNDICE

RESUMEN	
CAPÍTULO I .....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Situación problemática.....	2
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Justificación .....	4
1.4 Objetivo general.....	5
1.5 Objetivos específicos .....	5
CAPÍTULO II .....	6
MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 MARCO CONCEPTUAL .....	6
2.1.1 El fraude organizacional .....	6
2.1.1.1 Definición y características.....	6
2.1.1.2 Tipos de fraude .....	7
2.1.1.3 Malversación de activos.....	9
2.1.1.4 Información financiera fraudulenta .....	10
2.1.1.5 Factores de riesgo que motivan el fraude .....	10
2.1.1.6 El error y su incidencia en la eficacia del control organizacional .....	12
2.1.2. Importancia de la auditoría forense para promover el control interno	13
2.1.2.1 Fundamentos de la auditoría forense .....	13
2.1.2.2 Importancia de las Normas Internacionales de Auditoría .....	15
2.1.3 El control organizacional y el control interno .....	15
2.1.3.1 Importancia del control en la organización .....	15
2.1.3.2 El control interno.....	16

2.1.3.3	El papel del control interno.....	17
2.1.3.4	Clasificación del control interno .....	20
2.1.3.5	Actividades de control que deben ser evaluadas .....	21
2.1.3.6	El sistema contable y el control interno .....	21
2.2	MARCO CONTEXTUAL.....	23
2.2.1	Antecedentes de la empresa H.G. SRL.....	23
2.2.2	Área de operaciones .....	24
2.2.2.1	Funciones.....	25
2.2.2.2	Objetivos .....	25
2.2.3	Aspectos Legales que enmarcan la actividad de H.G. S.R.L. ....	26
2.2.4	Aspectos sociales y culturales de la empresa HG.....	27
CAPÍTULO III .....		29
METODOLOGÍA .....		29
3.1	TIPO DE INVESTIGACION.....	29
3.2	MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	30
3.2.1	Método analítico sintético .....	30
3.2.2	Técnicas de relevamiento de datos .....	31
3.2.2.1	La entrevista.....	31
3.2.2.2	La observación indirecta .....	32
3.2.2.3	Investigación documental.....	32
3.2.2.4	Método de sistema de expertos .....	33
CAPÍTULO IV .....		34
PROPUESTA .....		34
4.1	SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO Y LA DETECCIÓN DE ACTOS FRAUDULENTOS EN EMPRESA H.G. ....	34

4.1.1	El sistema de control interno en la empresa HG .....	34
4.1.2	Reglamento que respalde el sistema de control interno.....	34
4.1.3	Efectividad del actual sistema de control.....	35
4.1.4	Políticas de evaluación de riesgos para minimizar posibles fraudes .	35
4.1.5	Accionar del nivel gerencial para fortalecer los sistemas de control para evitar hechos fraudulentos a nivel interno .....	36
4.1.6	Acciones necesarias que debe desarrollar el nivel gerencial y de mandos medios para evitar hechos fraudulentos .....	36
4.1.7	Comunicación con el personal para informarle sobre los mecanismos de control vigentes .....	37
4.1.8	Identificación de hechos fraudulentos al interior de la empresa en los últimos dos años.....	37
4.1.9	Debilidades identificadas para que los mecanismos de control puedan ser más efectivos.....	37
4.1.10.	Fortalezas de los actuales mecanismos de control .....	38
4.1.11	Opinión sobre las medidas a tomar para mejorar los sistemas de control y prevenir hechos fraudulentos.....	39
4.1.12	Descripción breve de hechos concretos considerados fraudulentos .	39
4.2	FORMULACIÓN DE ACCIONES Y MECANISMOS DE CONTROL PARA EVITAR HECHOS DE FRAUDE EN EMPRESA H.G. ....	43
4.2.1.	Identificación de los puntos con riesgo de fraude.....	44
4.2.2.	Desarrollo de la Gobernanza del riesgo de fraude .....	50
4.2.3.	Políticas de prevención del riesgo de fraude .....	52
4.2.4.	Acciones de control y detección de los riesgos de fraude .....	55
4.2.5.	Supervisión y presentación de informes.....	58
4.3	EL APOYO ADMINISTRATIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE .....	63

4.3.1	Formulación del manual de organización y funciones .....	63
4.3.2	Socialización del sistema de control interno para prevenir fraude.....	64
4.3.3	Capacitación al personal .....	65
4.4.	ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DEL MÉTODO DE SISTEMA DE EXPERTOS (DELPHI).....	65
4.4.1	Selección de expertos .....	65
4.4.2	Ejecución del método DELPHI .....	68
4.4.2.1	Descripción de pasos y formulario .....	68
4.4.2.2	Resultados .....	70
	CAPÍTULO V .....	76
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
5.1	CONCLUSIONES .....	76
5.2	RECOMENDACIONES .....	79
	Referencias bibliográficas: .....	81
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional actual .....	24
Figura 2: Elementos o pilares que sustentan la gestión del control interno y prevención del riesgo de fraude .....	44
Figura 3: Organigrama propuesto que incorpora la Unidad de Auditoría y Control	47
Figura 4: Implementación de la gobernanza del riesgo de fraude en la empresa hotelera HG.....	52
Figura 5: Políticas de prevención del riesgo de fraude .....	54
Figura 6: Flujograma de las acciones de control dirigidas por la Unidad de Auditoría y Control .....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación y categorización de los servicios hoteleros .....	26
Tabla 2: Clasificación de los hoteles según su categoría.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3: Frecuencias de los coeficientes de competencias de los expertos .....	66
Tabla 4: Análisis estadístico de los coeficientes de competencias de expertos....	66
Tabla 5: Escala utilizada en el instrumento .....	68
Tabla 6: Frecuencias absolutas de las respuestas brindadas por los expertos ....	70
Tabla 7: Frecuencias absolutas acumuladas .....	71
Tabla 8: Frecuencias relativas .....	71
Tabla 9: Equivalencia de valores en tablas de distribución normal “Z” .....	72
Tabla 10: Resultados del análisis a expertos.....	73
Tabla 11: Resultados del análisis de expertos según los pasos de la estrategia..	74

## RESUMEN

La presente tesis titulada: *Propuesta de mecanismos de control y prevención antifraude en la empresa hotelera HG de la ciudad de La Paz*, se ha planteado el objetivo de proponer mecanismos de control y prevención antifraude, mediante procesos de control interno y auditoría forense en la empresa hotelera HG de la ciudad de La Paz, habiendo identificado que dicha empresa presenta deficiencias en cuanto a sus procesos de control interno ante la falta de acciones relacionadas con la aplicación de procesos de auditoría que coadyuven a la prevención de hechos de fraude. Para dicho cometido, se ha aplicado una investigación de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, recabando información mediante entrevistas e investigación documental, para identificar las falencias actuales en cuanto al control interno. Habiendo confirmado la necesidad de mejorar los sistemas de control y la importancia de recurrir a la auditoría forense para coadyuvar en dicho proceso, desarrollando una propuesta orientada a superar las deficiencias actuales para una mayor eficiencia administrativa en la empresa HG.

Palabras clave: Control interno, auditoría, prevención antifraude, H.G.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

A través del tiempo el sector hotelero se ha convertido en un factor multiplicador de oportunidades de empleo, particularmente la ciudad de La Paz, es una de las ciudades más turísticas del país, por sus diferentes atractivos urbanos, históricos y geográficos naturales, su teleférico y además, porque en el año 2014 la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), ha declarado a la ciudad de La Paz como una de las “7 ciudades maravillas del mundo”, todo ello confluente para que la infraestructura hotelera en este municipio esté bastante desarrollada, y exista una intensa competencia por el turismo receptivo, exigiendo que las empresas hoteleras sean cada vez más eficientes.

En este contexto, se ha seleccionado como ámbito de aplicación de la presente investigación a la empresa Hotelera HG, la cual tiene más de 30 años de experiencia en el sector hotelero, ubicada en el centro de la ciudad de La Paz, su actividad principal es la de ofrecer servicios de hospedaje y servicios de gastronomía a turistas nacionales y extranjeros. Por ser una de las empresas hoteleras de mayor prestigio a nivel nacional e internacional, mantiene un liderazgo en su categoría.

En este ámbito, de acuerdo a una investigación exploratoria, se pudo conocer que, la empresa mantiene un importante flujo de clientes en el campo del turismo receptivo, lo que ocasiona que sus actividades administrativas y financieras sean complejas y de alto volumen y flujo financiero por lo que se requiere de mucha capacidad gerencial y administrativa, pero también de mecanismos de vigilancia y control para evitar hechos fraudulentos.

Por tal motivo, se considera necesario fortalecer dichos mecanismos, de tal modo que en el presente trabajo de investigación, se propone líneas de acción y procedimientos concretos para prevenir hechos fraudulentos en dicha empresa, principalmente en las áreas donde se recauda los ingresos de la empresa, como

son las cajas de recepción del área de hospedaje y las cajas de los servicios de restaurante, ya que en la actualidad se detecta deficiencia de control en el manejo de dichos recursos y son susceptibles a fraudes o errores involuntarios que pudieran ocurrir en los registros.

## **1.1 Situación problemática**

En la empresa hotelera HG, existe Manual de Políticas y Procedimientos y éstos se evalúan y controlan periódicamente en las áreas involucradas, sin embargo, ello no es suficiente para mitigar los posibles riesgos de fraude que se vienen presentando, actos fraudulentos que generalmente son de tipo laboral y corporativo.

El área de mayor trascendencia en este tipo de empresas, es el de recepción y atención a huéspedes, sean estos nacionales y extranjeros, quienes llegan a hospedarse mediante operadores locales, agencias de turismo extranjeras, o por cuenta propia. Si bien existen políticas de recepción y atención a los clientes, así como los procedimientos de registro, pago y custodia de los ingresos por efecto de esta actividad, se ha podido evidenciar que estos procedimientos no son formalizados, es decir, no son parte de un manual de procedimientos o de control emitido por la empresa, sino que ocurren por efecto de una rutina diaria y que puede ser modificada a criterio del personal encargado en cualquier momento, por lo cual, no son eficientes y son propensos a su frecuente vulneración ante la ausencia de protocolos formalmente establecidos, generalmente por el mismo personal encargado de dichas funciones.

En los últimos dos años, se han detectado casos de manejo inadecuado de fondos, principalmente en las recaudaciones en días feriados, fines de semana y horarios nocturnos, en los cuales, los recursos recaudados permanecen en custodia del cajero hasta que el encargado de recepcionar los mismos se haga presente, situación que en muchos casos se da después de varias horas, e inclusive días, habiéndose verificado en tales circunstancias uso inadecuado de dichos recursos o

abuso de confianza al disponer de los mismos sin autorización debida; para la empresa, este aspecto puede significar no solo pérdida económica, sino también una pérdida de imagen corporativa ante los clientes y empresas con las que se relaciona.

Es por tal motivo que se plantea la necesidad de incorporar mecanismos de vigilancia y control más efectivos, para detectar y prevenir hechos fraudulentos, por esta razón se considera muy importante llevar un control estricto en los horarios mencionados y realizar cruce de información en las diferentes áreas involucradas donde se gestionan los ingresos por diferentes conceptos.

Las situaciones de diferentes tipos fraudes que se vienen presentando en la empresa HG, se debe a la falta de mecanismos adecuados de control interno, así como la no actualización y mejora de los manuales de políticas y procedimientos que estandaricen la ejecución de las actividades operativas, administrativas y los sistemas de control respectivo para que sean visibles en la propia estructura orgánica, otro aspecto a considerar es que existe falta de una cultura de capacitación y conocimiento en el personal que desarrolla actividades en las áreas mencionadas, a raíz de esta situación, la conducta fraudulenta en el personal de la empresa se hace presente al menor descuido. Los delitos de fraude han ido evolucionando junto con la tecnología, quienes los cometen estudian modos y maneras de no dejar evidencias ni rastro, ni mucho menos ser descubiertos.

## **1.2 Formulación del problema**

De acuerdo a lo mencionado en la situación problemática, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué tipos de control de auditoría forense se deben normar para la detección y prevención de hechos fraudulentos en la empresa Hotelera HG?

### **1.3 Justificación**

La presente investigación se lleva a cabo en una empresa hotelera con sede en la ciudad de La Paz y tiene como finalidad demostrar la importancia de fortalecer el control interno para prevenir y detectar el riesgo de fraude, para de ese modo lograr una repercusión positiva en el sector hotelero, en cuyas empresas es necesario ampliar el conocimiento y comprensión de las técnicas y estrategias correctas que se deben aplicar para la prevención de riesgo y la detección de fraudes, aplicar técnicas y estrategias de control y mitigar los hechos fraudulentos.

En tal sentido, la importancia práctica de este trabajo, radica en la otorgación de pautas hacia un cambio del comportamiento organizacional al interior de la empresa, generando sistemas administrativos más eficientes y principalmente mecanismos de control en el marco de la auditoría forense para la prevención de riesgos de fraude.

En tal sentido, con las acciones propuestas se pretende lograr una mejor concientización en el manejo y cumplimiento de los procedimientos, las políticas empresariales y el control interno, de esta manera, lograr una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo que desarrolla el personal de la empresa hotelera HG.

Una mejora de las condiciones estructurales que engloba al control interno de la empresa HG, permitirá también mejorar su situación financiera y por ende su capacidad para preservar la calidad de sus servicios, mayor credibilidad para con sus clientes gracias a una imagen más positiva de la organización.

Por tales motivos, se justifica la investigación por los beneficios que puede aportar en primera instancia a la empresa HG y como repercusión e ello a las empresas del sector hotelero, ya que la actividad hotelera es un pilar fundamental en la economía del país, sobre la que se basan todas las actividades del rubro turístico,

generando ingresos de divisas del exterior, pero también generando fuentes de empleo.

#### **1.4 Objetivo general**

Proponer mecanismos de control y prevención antifraude, mediante procesos de control interno y auditoría forense en la empresa hotelera HG de la ciudad de La Paz.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1. Analizar la situación actual del control interno y la aplicación de mecanismos por parte de una auditoría forense para detectar y prevenir hechos de fraude en la empresa hotelera HG.
2. Identificar los factores que limitan un efectivo control interno y prevención del riesgo de fraude en la empresa hotelera HG.
3. Diseñar una estrategia que permitan la incorporación de procesos de control interno para detectar y prevenir hechos fraudulentos en la empresa HG.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 MARCO CONCEPTUAL**

##### **2.1.1 El fraude organizacional**

###### **2.1.1.1 Definición y características**

De la Torre y Quiroz (2020), en su investigación: “Fraude organizacional. Percepciones previas a la creación de un observatorio del fraude”, identificaron que las organizaciones en su búsqueda de rentabilidad enfrentan nuevas contingencias en su operatividad, originando que estén expuestas a niveles sorprendentes de riesgo, incluyendo el de fraude. Concluyeron que resulta necesario conocer en profundidad esta problemática directamente desde la fuente donde se origina la información, para construir una unidad técnica que fomente el análisis del riesgo de fraude y coadyuve a comprender cuáles son las principales características del problema y sus manifestaciones más nocivas. Con base a los resultados encontrados, los autores recomiendan la instauración de un Observatorio de Fraude en el Ecuador cuya función será proponer mejores prácticas, técnicas de prevención, disuasión y detección del fraude organizacional.

Por su parte, la UNODC (Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito), ha publicado una serie de documentos orientados hacia la lucha contra la corrupción, entre ellos el Módulo 5: Corrupción en el Sector Privado. En este trabajo, se destaca que, en el pasado, el estudio de la corrupción se enfocaba en la esfera pública, donde, por lo general, se sometían a escrutinio los delitos cometidos por funcionarios públicos, como malversar fondos públicos y aceptar sobornos (UNODC, 2021).

En este escenario, se solía considerar que los actores del sector privado eran quienes pagaban los sobornos y, por tanto, no se abordaba ni regulaba la corrupción que ocurría enteramente en este sector. No obstante, la corrupción en el sector privado ha pasado a un primer plano en las últimas décadas, puesto que supone desafíos distintos y también contribuye de forma considerable con los problemas creados por la corrupción. También explica el efecto adverso que tiene la corrupción en todas las empresas, desde las pequeñas y medianas (PYMES) hasta las corporaciones multinacionales, desde las compañías nacionales hasta las extranjeras, y desde las que se fundaron recientemente hasta aquellas que tienen una larga trayectoria. También discute el papel del sector privado en la lucha contra la corrupción de forma más amplia en la sociedad, sobre todo, en esfuerzos colaborativos como proyectos de acción colectiva y alianzas entre el sector público y privado (UNODC, 2021).

En tal sentido, el fraude, se refiere a un acto intencional por parte de una o más personas de la administración, los encargados del gobierno corporativo, empleados o terceros, implicando el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal. Al auditor le atañe el fraude que causa una representación errónea de importancia relativa en los estados financieros. Los auditores no toman determinaciones legales de si ha ocurrido realmente fraude.

#### **2.1.1.2 Tipos de fraude**

De acuerdo a Mendoza (2009), se tienen los siguientes tipos de fraude:

- Fraude administrativo, cuando el fraude involucra a uno o más miembros de la administración o de los encargados del gobierno corporativo.
- Fraude de empleados, cuando el fraude involucra sólo a empleados de la entidad (Mendoza, 2009).

En cualquiera de los dos casos, puede haber contubernio dentro de la entidad o con terceros fuera de ella.

Los fraudes también pueden clasificarse como fraudes internos que son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio; así como los fraudes conocidos como externos que son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como son: bancos, clientes, proveedores, etc. (EAFIT, 2023)

Los fraudes también pueden darse con la intención financiera clara de malversación de activos de la empresa, mientras que un segundo tipo de fraude, es la presentación de información financiera fraudulenta como acto intencionado encaminado a alterar las cuentas anuales (Mendoza, 2009).

En todos los casos, se presentan dos tipos de representaciones erróneas intencionales que son relevantes para el auditor:

- Representaciones erróneas que resulten de: información financiera fraudulenta.
- Representaciones erróneas que resulten de: malversación de activos.

El fraude puede cometerse cuando la administración sobrepasa los controles, usando técnicas como (Cárdenas e Ibarra, 2019):

- Registrar asientos ficticios en el libro diario, particularmente cerca del final de un ejercicio contable, para manipular los resultados de operación o lograr otros objetivos.
- Omitir, adelantando o retrasando su reconocimiento en los estados financieros, hechos y transacciones que han ocurrido durante el periodo que se reporta.

- Ocultar, o no revelar, hechos que pudieran afectar las cantidades registradas en los estados financieros.
- Alterar registros y términos relacionados con transacciones importantes e inusuales.
- Reducir utilidades en un monto de importancia relativa para minimizar impuestos o para abultar utilidades, superávit o excedentes, lo cual pudiera asegurar el financiamiento de los bancos (Cárdenas e Ibarra, 2019).

### **2.1.1.3 Malversación de activos**

La Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno AUDITOOOL, conceptualiza la malversación de activos de la siguiente forma:

La malversación de activos es un fraude que involucra el robo de los recursos de una entidad por parte de empleados o directivos. La mayoría de veces estos robos no alcanzan las cuantías requeridas para ser catalogados como materiales, pero las empresas están siempre interesadas en evitar y corregir este tipo de fraude. Sin embargo, gran parte de este fraude involucra también a partes externas, como el robo de mercancías en tiendas y engaños por parte de los proveedores (AUDITOOOL, 2018).

Por su parte Mendoza, expresa que la malversación de activos implica el robo en una entidad y, a menudo, se perpetra por empleados en cantidades relativamente pequeñas y de poca importancia. Si se involucra la administración será más difícil de detectar, y se pueden lograr de varias formas, a saber (Mendoza, 2009):

- Falsificar recibos (malversando cuentas por cobrar, o desviando recibos por cuentas canceladas a cuentas bancarias personales).
- Robar activos físicos o propiedad intelectual (robar inventario para uso personal o posterior venta, robar chatarra para reventa).

- Hacer que una entidad pague por bienes y servicios no recibidos (pagos a vendedores ficticios, compra con sobreprecio, pagos a empleados ficticios).
- Usar los activos de la empresa para uso personal (usar los activos de la entidad como colateral para un préstamo personal).
- La malversación es acompañada por registros o documentos falsos o engañosos, para ocultar el hecho de que faltan los activos o de que se han comprometido sin la autorización apropiada (Mendoza, 2009).

#### **2.1.1.4 Información financiera fraudulenta**

La información financiera fraudulenta se puede lograr de la siguiente manera (Cárdenas e Ibarra, 2019):

- Con manipulación, adulteración (incluyendo falsificación), o alteración de registros contables o documentación de soporte con los que se preparan los estados financieros.
- Representación errónea u omisión intencional en los estados financieros de hechos, transacciones u otra información importante.
- Deficiente aplicación intencional de Normas o Principios de contabilidad relativos a cantidades, clasificación, manera de presentación o revelación.

#### **2.1.1.5 Factores de riesgo que motivan el fraude**

Pueden existir muchos factores de riesgo de fraude en una empresa, de acuerdo a la red Auditool (2016), los factores más comunes son cuatro:

- **Naturaleza del negocio:** Los tipos de riesgos que una organización enfrenta están directamente conectados con el tipo de negocios que desarrolla. El tipo de negocio u operación marca la ruta de la gestión del riesgo, ya que cada entidad tiene un marco de operación y una gestión del riesgo diferente (AUDITOOOL, 2018).

- **Ambiente donde opera el negocio:** Este factor tiene un impacto directo en sus vulnerabilidades para el fraude. Una empresa con negocios internacionales tiene un perfil totalmente diferente a una empresa que solo tiene negocios locales. Así mismo, los negocios online difieren en sus debilidades de los negocios que operan en un local comercial o industrial (AUDITTOOL, 2018).
- **Efectividad de los controles internos:** Es importante tener un correcto balance en los controles de prevención y detección, ello puede reducir las vulnerabilidades de la compañía en cuanto al fraude. Los controles preventivos son aquellos procesos manuales o automatizados que evitan anticipadamente que algo inapropiado pase. Los controles de detección pueden ser también manuales o sistematizados, pero están diseñados para identificar algo malo que ha ocurrido. Un control interno efectivo y bien diseñado puede desalentar el número de los defraudadores por medio de la reducción de la oportunidad de cometer el delito (AUDITTOOL, 2018).
- **Ética y valores de la compañía y su personal:** Es difícil encontrar o tener una empresa que tenga completamente alineados a sus empleados y contrapartes con las políticas, los procesos y los procedimientos éticos, dado que para este tipo de organizaciones está claro que cualquier vacío en los lineamientos significa el incremento del riesgo de fraude en los procesos (AUDITTOOL, 2018).

Desde la perspectiva de Cárdenas e Ibarra, en la actuación que realiza un auditor, éste deberá considerar si la información lograda indica que están presentes uno o más factores de riesgo de fraude, entre los cuales puede identificar a los siguientes (Cárdenas e Ibarra, 2019):

- La necesidad de cumplir las expectativas de terceros para obtener financiamiento adicional de capital, puede crear una presión para cometer

fraude. Por ejemplo, las personas pueden cometer fraude en un entorno que imponga suficiente presión sobre ellos.

- Si la administración está bajo presión para cumplir con expectativas de utilidades, puede haber un riesgo de que la administración esté abultando las ventas, participando en convenios de venta que incluyen términos que impiden el reconocimiento de ingresos, o facturando ventas antes de la entrega.
- Un ambiente de control poco efectivo puede crear una oportunidad para cometer fraude. Por ejemplo, cuando una persona está en un puesto de confianza, o tiene conocimiento de debilidades específicas en el control interno.
- El dominio o concentración de la administración por una sola persona, puede ser una debilidad potencial, ya que existe la oportunidad de que la administración sobrepase los controles (Cárdenas e Ibarra, 2019).

#### **2.1.1.6 El error y su incidencia en la eficacia del control organizacional**

También es importante que una intervención de la auditoría forense debe identificar el error en los registros contables, para que éstos no sean equivocadamente considerados como hechos de fraude.

Por tanto, el error se refiere a una representación errónea no intencional, es decir involuntaria en los estados financieros, incluyendo la omisión de una cantidad o de una revelación como las siguientes (Mendoza, 2009):

- Una equivocación en la compilación o procesamiento de datos con los que se preparan los estados financieros.
- Una estimación contable incorrecta que se origina al pasar por alto o malinterpretar los hechos.
- Una equivocación en la aplicación de principios de contabilidad relativos a valuación, reconocimiento, clasificación, presentación o revelación.

## **2.1.2. Importancia de la auditoría forense para promover el control interno**

### **2.1.2.1 Fundamentos de la auditoría forense**

La auditoría forense antifraude es la ciencia y arte forense de la Contabilidad y Auditoría que atiende de manera integral e independiente, las etapas de prevención, disuasión, control, cumplimiento regulatorio, manejo de riesgos, combate, detección, investigación, aclaración, confirmación o descarte de hechos o posible ocurrencia de fraude, corrupción o lavado de dinero, que afectan a gobiernos, empresas e individuos, mediante la implementación de programas preventivos antifraude que mitigan el flagelo y/o la emisión de Informes de Auditoría Especial Forense Antifraude que mediante un dictamen determinan técnicamente la verdad de lo ocurrido y las personas relacionadas adjuntando las evidencias que lo sustentan (Consultorio Contable EAFIT, 2023).

Dentro de la especialidad de Auditoría están los temas financieros, operativos, administrativos y contables, que son elementos de prueba de la Auditoría Forense Antifraude. Pero también, trata las etapas de prevención, disuasión, control, cumplimiento regulatorio y manejo de riesgos de fraude (Consultorio Contable EAFIT, 2023).

Debido a que la auditoría forense antifraude, trata sobre un problema social-contable, sus fundamentos se dividen en tres grandes áreas: El Fundamento Contable, el Fundamento Investigativo-Técnico y El Fundamento Legal (Zepeda et al, 2023).

#### **a) Fundamento contable**

El Fundamento Contable de la Auditoría Forense Antifraude constituye el marco de referencia y orientación que han sido tomados desde hace más de 20 años de los estándares y Normas Internacional de Auditoría y Control de Calidad más utilizados

en el mundo de la profesión contable en el ámbito de la Auditoría que se han ido modificando poco a poco.

### **b) Fundamento Investigativo - Técnico**

Constituye el objetivo o fondo sobre el cual se basa el trabajo a realizar, que usualmente se refiere a la posible ocurrencia de fraude, corrupción y/o lavado de dinero (financiamiento del terrorismo entre otros).

La auditoría forense antifraude, debe hacer referencia a aquellos manuales y guías más reconocidos a nivel internacional que se han especializado en documentar las distintas configuraciones de investigaciones técnicas de los diferentes estereotipos y etapas en la ocurrencia de fraude, corrupción y lavado de dinero, elementos importantes para la descripción de hallazgos.

Toda Auditoría Forense Antifraude será distinta a cualquier otra, por lo cual, el fundamento investigativo – técnico siempre buscará explicar fuera del ordenamiento penal del cual dependen las distintas jurisdicciones de los países, los detalles, etapas de configuraciones técnicas de qué tipos, cómo y cuándo ocurre un acto de fraude, corrupción y lavado de dinero.

### **c) Fundamento legal**

El fundamento legal de la auditoría forense antifraude consiste en las prácticas profesionales en cuanto al ejercicio mismo de este tipo de trabajo en cada país en cuanto a la recolección de pruebas y evidencias en el ámbito civil, penal a nivel particular o gubernamental, ya que a pesar de que existe libertad probatoria, en casi todos los sistemas judiciales de América, es probable que exista ciertas limitaciones en algunos países.

La eficacia probatoria pericial contable contempla: “que el dictamen esté debidamente fundamentado, que las conclusiones sean claras, firmes y consecuencia lógica de sus fundamentos, que parezcan convincentes y que no parezcan improbables, absurdas o imposibles y, que no existan otras pruebas que desvirtúen el dictamen o lo hagan dudoso o incierto.

### **2.1.2.2 Importancia de las Normas Internacionales de Auditoría**

Las **Normas Internacionales de Auditoría ( NIA )** emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) a través de la Junta Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB), son un conjunto único de estándares que se aplican a las auditorías para todas las organizaciones, como componente básico para la arquitectura financiera mundial las cuales son indispensables para cualquier auditor independiente (AuditBrain, 2022).

De acuerdo a NIA 315, el auditor debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- El juicio del auditor sobre la importancia relativa.
- El tamaño de la entidad.
- La naturaleza del negocio de la entidad, incluyendo su organización y características de propiedad.
- La diversidad y complejidad de las operaciones de la entidad.
- Requisitos legales y reglamentarios aplicables.
- La naturaleza y complejidad de los sistemas que son parte del control interno de la entidad, incluyendo el uso de organizaciones de servicios.

### **2.1.3 El control organizacional y el control interno**

#### **2.1.3.1 Importancia del control en la organización**

El control es parte de todo proceso administrativo que involucra además a la dirección, planeamiento y la organización.

La función de control es un componente de vital importancia en el desarrollo de las actividades de la administración en las organizaciones, jugando un rol relevante desde el diseño de la estrategia de una organización. Finalmente, la función de control corrobora si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido. Si existiesen desvíos, se analizan las causas que los originaron y se toman acciones correctivas pertinentes. La función de control es el tramo de clausura del proceso administrativo (Schmidt et al, 2018).

Dentro del elemento control en una empresa, existen diversos tipos de control, según las necesidades involucradas en las actividades propias que, realizada cada entidad, pueden ser por ejemplo según los niveles organizacionales, según los procesos que se van realizando o, según las líneas de mando entre otras.

En la presente investigación, el tipo de control más relevante es el control interno, el cual, tiene que ver principalmente con la actuación del personal de la empresa en todos sus niveles.

### **2.1.3.2 El control interno**

El control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término «controles» se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno.” (DePardo, 2018).

### **2.1.3.3 El papel del control interno**

El control interno es de suma importancia para la estructura administrativa y contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización (Aguirre y Armenta, 2012).

Originalmente el control interno fue concebido como un mecanismo para proteger los activos de una institución y para garantizar la eficiencia de las operaciones y la confiabilidad de la información financiera, el control interno se ha fortalecido hasta llegar a convertirse en un ingrediente esencial en la gestión de toda organización, pues se ha reconocido su importancia en el cumplimiento de los objetivos a todo nivel (operativo, táctico, estratégico). La definición inicial de “control interno” apenas presentaba indicios de la composición y la finalidad de ese concepto, y no daba respuesta a interrogantes como cuál es el vínculo entre el control y los objetivos de la organización, quién es el responsable del control y qué relación existe entre el proceso administrativo y el control (COFAE, 2021).

Posteriormente, la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) definió el control interno como el plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos,

y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos (COFAE, 2021).

Ese concepto continuó evolucionando y en la actualidad el que cuenta con la aceptación mundial, es el plasmado en el Informe COSO de 1992, así denominado por haber sido elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (Committee of Sponsoring Organizations) de la Comisión Threadway, el cual estuvo integrado por diversas agrupaciones profesionales que participaron en el establecimiento de un marco conceptual de control interno que amalgamara las definiciones y los conceptos existentes a la fecha. Este también configura la base teórica para la normativa jurídica y técnica vigente (AuditBrain, 2022).

- a) El control interno es un sistema, y como tal, está integrado por diversos componentes que producen un resultado final. En efecto, según el enfoque vigente en nuestro medio, el control interno tiene cinco componentes que interactúan entre sí para promover el logro de los objetivos institucionales (resultado final deseado). Además, las personas dentro de la organización son determinantes para definir la forma como operan esos cinco componentes; de acuerdo con su función, constituyen dos componentes orgánicos del control interno, a saber: la administración activa y la auditoría interna.
- b) El control interno conlleva la realización de una serie de acciones por parte de las personas que están dentro de la organización; esa serie de acciones configura el proceso que también forma parte del sistema, como medio para obtener el resultado final.
- c) La administración activa —o sea, un grupo de personas— es quien ejecuta la serie de acciones del Sistema de Control Interno (SCI); por tanto, la administración activa es la responsable de que el sistema sea adecuadamente definido, implementado y operado. Aparte de la administración en sus funciones decisoria (niveles de dirección, incluyendo al máximo jerarca) y ejecutoria (niveles que se encargan de poner en práctica

las decisiones de los niveles superiores y de conducir las operaciones normales), debe considerarse a la auditoría interna como participante en el control interno, con un rol de fortalecimiento de ese sistema mediante su acción asesora y de advertencia, pero también como responsable de administrar las actividades de la propia unidad de auditoría interna y de aplicar los controles que corresponda con ese propósito.

- d) El control interno existe para dar seguridad a la organización sobre el logro de los objetivos institucionales. Esa seguridad se caracteriza por ser “razonable”, nunca una certeza absoluta, principalmente porque el SCI es operado por personas (lo que conlleva la probabilidad de errores generados por falta de conocimiento, cansancio, desmotivación y factores similares, e incluso la posibilidad de colusión, entendida como el acuerdo entre dos o más personas para violentar el control) y porque debe considerarse el beneficio potencial de las actividades de control frente al costo de su operación (es decir que debe tenerse presente que no resulta lógico ni conveniente instaurar actividades que conlleven un costo superior al beneficio que puedan brindar, que sean más onerosas que aquellos activos o procesos que pretenden asegurar, o que vayan más allá de las capacidades del personal). Ambos factores se relacionan con la necesidad de valorar el riesgo que la entidad u órgano enfrenta, el cual puede afectar el logro de los objetivos y, por consiguiente, debe mantenerse en un nivel aceptable, pues no puede ser eliminado en su totalidad; a los efectos, deben aplicarse medidas de administración de riesgo que respondan a las características de la institución y a sus posibilidades de ponerlas en operación de manera exitosa y sin incurrir en costos inaceptables.
- e) Finalmente, la razón de ser del control interno es propiciar el logro de los objetivos de la organización a diferentes niveles. Al respecto, la definición del control interno incluye cuatro categorías de objetivos: protección de activos, información, operaciones y cumplimiento, las cuales se abordan en la próxima sección (AuditBrain, 2022).

#### 2.1.3.4 Clasificación del control interno

En las empresas existen dos formas de clasificar el Control Interno, principalmente en las áreas administrativas y contables (Aguirre y Armenta, 2012):

**Control Interno Administrativo:** La empresa busca la promoción de la eficiencia en la operación de la empresa y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa. En el Control Administrativo se involucran el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización (AuditBrain, 2022).

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones (Ayelen, 2018).

Por ejemplo, las políticas de la empresa que no contienen aspectos financieros como elaborar reportes de actividad de cada uno de los jefes de cada área, incluye controles tales como análisis estadísticos, programas de entrenamiento de los empleados y control de calidad, este control básicamente se centra en la organización de los recursos humanos (Ayelen, 2018).

**Control Interno Contable:** Con este control se busca la protección de los activos de la empresa, donde además se pretende obtener información financiera veraz, confiable y oportuna. Este control se efectúa de acuerdo a las autorizaciones generales o específicas de la administración (Perdomo, 2004). Este tipo de control

comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que están relacionados con la confiabilidad de los estados financieros, al igual debe de incluir controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, separación de deberes e informes de contabilidad, aquellos relativos a operaciones o a la custodia de activos (Aguirre y Armenta, 2012).

#### **2.1.3.5 Actividades de control que deben ser evaluadas**

Se tienen por ejemplo las siguientes actividades de control específicas:

- Autorización.
- Revisiones de desempeño.
- Procesamiento de información.
- Controles físicos.
- Segregación de deberes.
- Mecanismos de prevención.

Al obtener un entendimiento de las actividades de control, la principal consideración del auditor es si, y cómo, una actividad de control específica, en lo individual o en combinación con otras, previene, o detecta y corrige, representaciones erróneas de importancia relativa en clases de transacciones, saldos de cuentas o revelaciones.

#### **2.1.3.6 El sistema contable y el control interno**

Un sistema de información contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad para llevar un control de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para la toma de decisiones. La información contable se puede clasificar en dos grandes categorías: la contabilidad financiera o la contabilidad externa y la contabilidad de costos o contabilidad interna. La contabilidad financiera muestra la información que se facilita al público en general, y que no participa en la administración de la empresa, como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, los analistas financieros, entre otros,

aunque esta información también es de mucho interés para los administradores y directivos de la empresa. Esta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre la rentabilidad de la empresa (Josar, 2020).

En tal sentido, el sistema de control interno contable busca establecer el proceso de recolección, clasificación y registro de las operaciones de la organización para emitir información para evaluar los resultados, planear y tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Una de las causas de fracaso en las empresas es la falta de controles adecuados, en las que el propietario, por lo general ignora la necesidad de mantener controles (financieros y administrativos) que le permitan verificar que los resultados son acordes con lo planeado (Josar, 2020).

## 2.2 MARCO CONTEXTUAL

### 2.2.1 Antecedentes de la empresa Hotelera H.G. SRL

Los inicios de la empresa Hotelera HG, se remontan a la celebración de los VII Juegos Olímpicos Bolivarianos en el año 1974, las actividades administrativas iniciaron en 1977, dada la falta de establecimientos hoteleros, en esos años el gobierno central concedió ventajas en la importación de maquinaria, equipamiento y materiales para la construcción de empresas hoteleras (Hotel Gloria, 2022).

#### **Marco estratégico actual de la empresa HG**

Los propósitos fundamentales de esta empresa hotelera son (Hotel Gloria, 2022):

**Misión:** Satisfacer las necesidades de los huéspedes, ofreciendo calidad en el servicio generados.

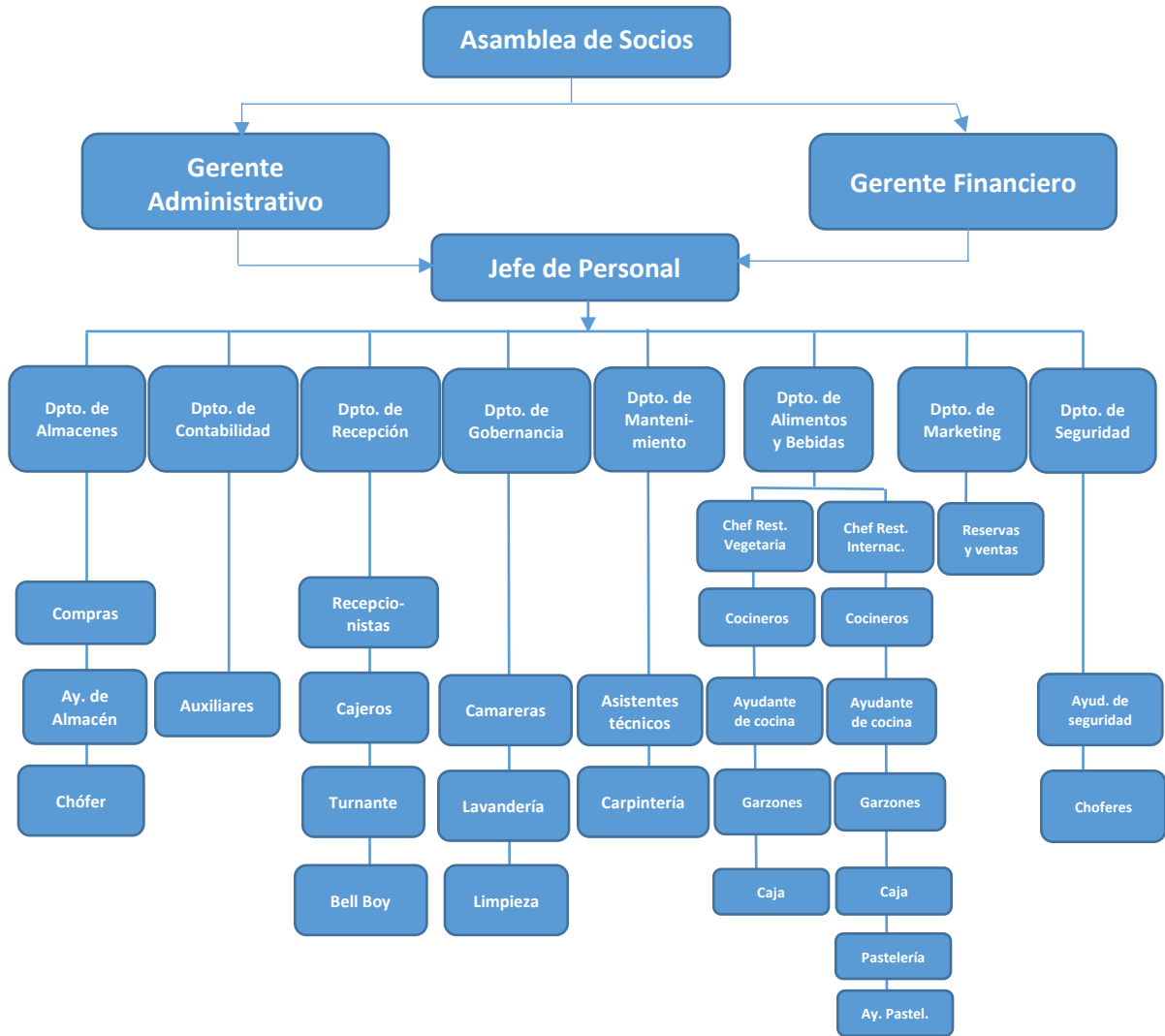
**Visión:** Ser una empresa consolidada, altamente competitiva, que responda a las más estrictas exigencias, buscando exceder las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes.

**Objetivo General:** Brindar una atención de calidad a nuestros clientes, huéspedes y visitantes nacionales y extranjeros.

**Objetivos Específicos** Ofrecer un servicio de acuerdo a los requerimientos de nuestros huéspedes

- ✓ Lograr la más alta satisfacción de los clientes durante su estadía.
- ✓ Ser la mejor opción del medio ofreciendo buen servicio, calidad y precio justo.
- ✓ Ser una fuente de empleo en nuestra ciudad.
- ✓ Fortalecer el crecimiento laboral de nuestros colaboradores.

**Figura 1: Estructura organizacional actual**



Fuente: Hotel Gloria

### 2.2.2 Área de operaciones

La principal función operativa de la empresa Hotelera HG, es la de recepción de huéspedes por la naturaleza misma que tiene esta empresa en el ámbito hotelero. A partir del desempeño de quienes realizan esta actividad al interior de la empresa, es posible entender el compromiso que tiene la organización en su conjunto, respecto a la calidad de los servicios que brinda a la sociedad (Hotel Gloria, 2022).

A continuación, se hace una descripción general del funcionamiento de esta área.

### **2.2.2.1 Funciones**

Los empleados del área de Recepción y Reservas tienen una relación directa con los huéspedes, ya que ellos se encargan de presentar los servicios que se ofrece en el Hotel, también receptionan a todos los huéspedes que ingresan, verificando sus datos y su documentación sean nacionales y/o extranjeros. Realizan las reservas por las redes sociales y otros medios tanto de clientes que se hospedan por cuenta propia o mediante agencias de viaje sean nacionales y extranjeras, controlan y verifican la ocupación de manera constante (Hotel Gloria, 2022).

### **2.2.2.2 Objetivos**

- Recibir a los visitantes y coadyuvar para que los mismos se registren e instalen en el hotel.
- Dar información y asistencia solicitada a requerimientos de los huéspedes.
- Proporcionar información sobre los servicios que ofrece el Hotel y las opciones de restaurant, museos y lugares turísticos (Hotel Gloria, 2022).

### **Responsabilidad**

- Recibir y registrar a los huéspedes correctamente.
- Asignar la habitación según disponibilidad
- Llevar un control de las entradas y salidas de los huéspedes.
- Coordinar con gobernancia las habitaciones de check out.
- Generar la información respecto a los costos incurridos por los clientes (Hotel Gloria, 2022).

### 2.2.3 Aspectos Legales que enmarcan la actividad de la empresa Hotelera H.G. S.R.L.

Según normativa vigente la Ley No. 292 emitida el 25 de septiembre 2012, Ley General de Turismo “Bolivia te espera”, establece en su reglamento en el Decreto Supremo 2609 en el Art.3 categorizan a los servicios hoteleros según el siguiente detalle (CANOTUR, 2023):

**Tabla 1: Clasificación y categorización de los servicios hoteleros**

No.	CLASE	CATEGORIA	DEFINICIONES
1	Hoteles	DE 1 A 5 ESTRELLAS	Ofrecen hospedaje, incluyendo alimentos, bebidas, recreación y otros complementarios, según su categoría.
2	Apart Hoteles	DE 3 A 5 ESTRELLAS	Ofrecen hospedaje tipo departamento amoblado, equipado e independiente, según su categoría.
3	Resorts	DE 3 A 5 ESTRELLAS	Combinan servicios de hospedaje con actividades recreacionales, generalmente alejados de centros urbanos.
4	Hoteles Boutique	DE 4 A 5 ESTRELLAS	Ofrecen servicio de hospedaje que poseen concepto y estilo propio, servicios innovadores y diseño exclusivo.
5	Hostales y/o Residenciales	DE 1 A 3 ESTRELLAS	Ofrecen alojamiento en unidades habitacionales con baños privados y/o compartidos y que brindan el servicio de desayuno.
6	Alojamientos	TIPO A & B	Prestan el servicio de hospedaje en unidades habitacionales con o sin baño privado en condiciones de servicio básicas.
7	Lodges	CATEGORIA UNICA	Ofrecen hospedaje y alimentación en cabañas, bungalows u otros ambientes construidos acorde al entorno geográfico.

8	Hotel Rural	CATEGORIA UNICA	Ofrecen hospedaje, alimentación y otros complementarios, acordes a las condiciones del área rural.
9	Hostería	CATEGORIA UNICA	Ofrecen alojamiento en habitaciones semi-privadas o comunes, un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos.
10	Áreas de Camping	CATEGORIA UNICA	Cuentan con espacios delimitados para huéspedes que requieran un área para acampar ya sea en carpas, casas rodantes u otras similares, ofertando servicios higiénicos, provisión de agua y otros.

Fuente: Elaboración propia con base a reglamento de CANOTUR (2023) y el Sistema de Registro Categorización y Certificación de Prestadores de Servicios Turísticos (Viceministerio de Turismo, s/f).

#### **2.2.4 Aspectos sociales y culturales de la empresa HG**

El personal que trabaja en el Hotel HG es un personal calificado como exige la categorización de entidades de hotelería. Con una formación de técnico medio y superior en la parte operativa y en la parte administrativa la formación es a nivel licenciatura. Las capacidades y destrezas que cada uno del personal, por lo generalmente se desenvuelven en esas áreas relacionadas para brindar un mejor servicio a todos los que se hospedan en el Hotel HG (Hotel Gloria, 2022).

Se evidencia una falta de formación en materia de turismo accesible para personas con discapacidad o movilidad reducida. Son necesarios programas y planes de formación para hacer realidad un verdadero turismo para todos. La formación general de los empleados del hotel en accesibilidad debe ir acompañada de formación específica dirigida a aquellos departamentos que tienen una relación directa con el cliente con necesidades de accesibilidad. Esta recomendación es específica de los departamentos de Alojamiento (recepción/conserjería y gobernanta) y restauración (CANOTUR, 2023).

Existen muy pocas empresas que desean realizar alguna capacitación al personal en torno a la atención, a las personas con capacidades diferentes, esto en su momento hace recaer una improvisación por parte de los prestadores de servicios hacia las personas con capacidades diferentes (CANOTUR, 2023).

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación utilizado es el descriptivo - propositivo, ya que en primera instancia se hace una descripción de los elementos y categorías de análisis relacionados con el problema planteado, para luego, proponer algunas estrategias que permitan dar solución a las deficiencias detectadas.

Se aplica este tipo de investigación, debido a que la empresa hotelera presenta vacíos de control en el funcionamiento, y el mismo permitió diagnosticar y resolver estos problemas, por lo tanto, la auditoría forense es un medio que permitirá prevenir los fraudes que se vienen suscitando, y de esta manera combatir y erradicar la corrupción, esta técnica permitirá a luchar efectivamente contra este fenómeno que destruye el aparato productivo de la institución.

### **3.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la presente investigación es el cualitativo, ya que se basa en el uso de información emitida a través de la experiencia y el conocimiento del funcionamiento del control interno por parte de personal jerárquico de la empresa HG y la revisión de información documental de la misma.

Se ha optado por este enfoque debido a que, se recaba la información a través de entrevistas indagando el criterio del personal jerárquico de la empresa HG, complementando los datos mediante la revisión documental para respaldar el análisis del comportamiento del control interno en la empresa y la aplicación de la auditoría forense para la detección y prevención del fraude.

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas (Mata, 2019).

## **3.2 METODOS Y TÉCNICAS**

### **3.2.1 Método analítico sintético**

La presente tesis hace uso del método analítico sintético debido a que, en primera instancia se hace un análisis de la problemática de estudio, descomponiéndolo en sus diferentes facetas o elementos que lo componen, es decir, se analiza la situación actual del control interno de la empresa HG, su relación con el actuar la auditoría como factor que fortalece dicho control, se analiza además, los factores o causas que ocasionan el deficiente funcionamiento del control interno y su capacidad de detectar y prevenir hechos de fraude, identificando previamente cada uno de éstos.

Posteriormente, a la luz de los resultados del análisis realizado, se recurre a la síntesis de los mismos, es decir, se opera el método sintético, enlazando la información producto del análisis, en procura de reconstruir el objeto de estudio en función a la nueva información lograda con la investigación.

Al respecto, Rodríguez y Pérez (2017), explican que,

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en

sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad (Rodríguez y Pérez, 2017, pág. 186).

Los mismos autores complementan señalando que el análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí que al método se le denomine analítico-sintético. El análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis. En la investigación, puede predominar uno u otro procedimiento en una determinada etapa (Rodríguez y Pérez, 2017).

### **3.2.2 Técnicas de relevamiento de datos**

#### **3.2.2.1 La entrevista**

Es una técnica que se utiliza para recoger información mediante la comunicación a entrevistados, los cuales responden a un cuestionario previamente diseñado que esté acorde al objeto de estudio y a la problemática que se pretende solucionar.

Es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos. Es un instrumento técnico de comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Díaz et al, 2013).

En la presente investigación, se aplica la entrevista a funcionarios de la gerencia financiera, que es la encargada de la administración de la Empresa Hotelera H.G., con el fin de conocer los pormenores del control interno que se emplea, así como las dificultades para su utilización en la actualidad.

### **3.2.2.2 La observación indirecta**

La observación indirecta es un tipo de observación en el que el investigador no observa directamente el comportamiento de los sujetos o eventos que está estudiando, sino que utiliza registros previamente existentes, como documentos, archivos, registros de audio o video, fotografías u otras formas de información. El investigador puede acceder a información que de otra manera sería difícil o imposible de obtener a través de observación directa o entrevistas, también puede permitir una comparación entre diferentes períodos de tiempo o diferentes grupos de sujetos, lo que puede ser útil para identificar patrones y tendencias (QuestionPro, 2024).

En la presente Tesis, se utilizó la observación indirecta para conocer el funcionamiento de la empresa en cuanto a sus mecanismos de control interno, verificando la existencia o no de puntos de control en sus procedimientos, revisando su estructura orgánica, además de registros de hechos de fraude al interior de la empresa.

### **3.2.2.3 Investigación documental**

La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar y seleccionar información a través de la lectura de documentos, libros, revistas, grabaciones, filmaciones, periódicos y bibliografías. Este tipo de investigación suele asociarse con la investigación histórica donde pueden estar involucrados determinados sujetos de investigación que relatan sus experiencias y conocimientos de determinados fenómenos (QuestionPro, 2024).

En la presente Tesis, se utilizó la técnica de investigación documental para revisar documentación relacionada con los procedimientos y manuales de la empresa (en caso de que las tuviere), registros documentados sobre hechos fraudulentos o

indicios de fraude, así como documentos en relación a la estructura organizacional de la empresa HG.

#### **3.2.2.4 Método de sistema de expertos**

Es una técnica de investigación prospectiva, con la finalidad de obtener puntos de discrepancia entre personas con experiencia en la temática, objeto de la investigación. Es importante seleccionar a expertos para el éxito de este método.

Se realiza este método, para validar la propuesta presentada para en caso de encontrar observaciones y sugerencias de los expertos mejorar la misma.

En el presente caso, se ha contactado a 10 profesionales expertos en el área de auditoría, concretamente la auditoría interna y auditoría forense para recabar su criterio respecto a la propuesta planteada en el presente trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO Y LA DETECCIÓN DE ACTOS FRAUDULENTOS EN EMPRESA H.G.**

##### **4.1.1 El sistema de control interno en la empresa HG**

De acuerdo a las indagaciones realizadas entre el personal jerárquico del HG, en la actualidad no se cuenta con un sistema de control interno como tal, concebido bajo criterios técnicos y fácticos en función a las necesidades y las actividades que realiza el personal en general y particularmente la administración.

Al respecto, se aclara que ésta es una empresa familiar. En la actualidad, de la Administración se encarga la Gerencia Financiera en coordinación con la Gerencia Administrativa, cuyos responsables son los propios socios de la empresa.

##### **4.1.2 Reglamento que respalde el sistema de control interno**

De acuerdo al personal entrevistado, antes de la pandemia del COVID-19 se contaba con reglamento interno y un manual de funciones, pero como se tuvo que reducir personal para salir de la crisis, el personal que se quedó trabajando tuvo que realizar hasta cuatro funciones a la vez, dejando de lado el uso de dicho reglamento, así como el manual de funciones, ya que en dichas circunstancias estos quedaron inservibles.

Posteriormente, cuando se reiniciaron las actividades, no se los volvieron a utilizar ya que se reestructuraron muchas de las funciones para lo cual, se requería un nuevo reglamento y manual de funciones lo que hasta ahora no se pudo implementar.

#### **4.1.3 Efectividad del actual sistema de control**

Como se ha mencionado anteriormente, no existe un sistema de control formalmente establecido, reglamentado y que esté aprobado en directorio. Sin embargo, existen mecanismos rutinarios que ejercen de alguna manera un control o pretenden hacerlo, aunque de una manera no formal.

De acuerdo al personal entrevistado, el control se basa más en la confianza, ya que los empleados o son antiguos o son recomendados de familiares o conocidos de los socios. Es decir, bajo mecanismos informales, lo que repercute negativamente en la efectividad del control interno.

Esta situación ocasiona que, muchas de las actividades se realicen de manera discrecional, tanto, empleados de mandos medios como administrativos y gerenciales, de acuerdo a esta forma en que se aplica la función de control, pueden tomar decisiones sin la supervisión adecuada, generando errores involuntarios o inclusive hechos fraudulentos.

#### **4.1.4 Políticas de evaluación de riesgos para minimizar posibles fraudes internos**

Al no contar con un sistema de control interno formalmente establecido, solo queda el accionar del departamento de contabilidad, que por la naturaleza de sus funciones, queda como único mecanismo de control interno a través de los arqueos de caja, cruce de información entre lo recaudado, cantidad de huéspedes recepcionados (tarjetas de registro), desayunos y consumos internos (desayunos de los socios o hijos de los socios), entre otros. Aunque dichas actividades tampoco son programadas y ejecutadas en tiempos definidos, sino que se las hace de manera esporádica.

#### **4.1.5 Accionar del nivel gerencial para fortalecer los sistemas de control para evitar hechos fraudulentos a nivel interno**

En los últimos tiempos, no se ha observado acciones directas del nivel gerencial para fortalecer los sistemas de control para evitar hechos fraudulentos. Al tratarse de una empresa familiar y al ser la mayor parte de los empleados antiguos o recomendados, los administradores y socios de la empresa, delegan funciones sin ejercer ningún control en su ejecución, solo se basan en la confianza.

Al realizarse los controles financieros y contables en el departamento de Contabilidad se generan informes con los debidos respaldos de todo lo encontrado y la gerencia toma la decisión de retirar o no a la persona o si se le da una segunda oportunidad.

La situación extrema de ejercer una sanción a quien cometió un acto fraudulento se ha dado alguna vez, pero en la mayoría de los casos, se dejan pasar por alto muchos hechos que, al ser cometidos por familiares o amigos o recomendados, se evitan las sanciones.

#### **4.1.6 Acciones necesarias que debe desarrollar el nivel gerencial y de mandos medios para evitar hechos fraudulentos**

De acuerdo a lo expresado por la persona entrevistada, es importante desarrollar nuevos manuales de funciones y procedimientos, y emitir políticas empresariales para evitar hechos fraudulentos. Ya que a raíz de la pandemia del Covid-19 en la gestión 2020 y el cierre temporal de los hoteles, situación que ha obligado al despido de varios empleados, se ha modificado la estructura organizacional y funcional, para lo cual, también se deben modificar los manuales, políticas y reglamentos.

#### **4.1.7 Comunicación con el personal para informarle sobre los mecanismos de control vigentes**

No se ha desarrollado ninguna actividad para informar al personal sobre mecanismos de control. Principalmente porque éstos no existen y porque como se ha indicado anteriormente todo se desarrolla con base a la confianza.

Lo anterior implica que la empresa, al no contar con un manual de organización y funciones, no ha delimitado los alcances de las responsabilidades de cada cargo, tampoco ha emitido objetivos y metas que deben ser cumplidas, por lo que cada empleado realiza sus actividades ya sea por costumbre, por cumplir la rutina y porque simplemente cumple con las tareas asignadas en el día.

#### **4.1.8 Identificación de hechos fraudulentos al interior de la empresa en los últimos dos años**

Si bien se ha detectado hechos de fraude en determinados momentos en diferentes años, ello no ha ocurrido en los dos últimos años, debido a que el sector hotelero ha sido el más afectado por la pandemia, luego la situación política por la que paso el vecino país del Perú, recién este año se está retomando el flujo turístico a Bolivia, que es el rebalse del Perú.

En los últimos años se ha atravesado por una temporada baja, que ha limitado el flujo de ingresos al grupo hotelero, por tanto, difícilmente se puede hablar de actos fraudulentos recientes, aunque los riesgos están presentes ante la falta de mecanismos de prevención y control.

#### **4.1.9 Debilidades identificadas para que los mecanismos de control puedan ser más efectivos**

Las debilidades de la empresa hotelera comienzan en la excesiva confianza otorgada al personal, para que realice sus actividades sin ningún control, maneje dineros recaudados sin los respaldos documentados.

Además, se identifica una dualidad de funciones entre gerencia financiera y gerencia administrativa ya que no se coordinan las decisiones y el personal cuando acude a una de las gerencias y recibe un no por respuesta va a la otra gerencia y esta le acepta. Las personas que están a cargo de ambas gerencias no tienen experiencia en la parte administrativa ni financiera por lo que el riesgo de fraude es inminente.

Todo lo anterior se resume en el hecho de que la empresa hotelera HG en la actualidad no ha normatizado sus actividades, se mueve con base a procedimientos no estandarizados, ya que no cuenta con manuales de organización y funciones, ni con manual de procedimientos.

La gestión administrativa no obedece a planes y objetivos formulados con anticipación, sino que se gestiona según las necesidades del momento, y como efecto de ello, los mecanismos de control no funcionan.

#### **4.1.10. Fortalezas de los actuales mecanismos de control**

En caso de aplicarse alguna acción relacionada con el control interno, éstas se realizan de manera sorpresiva, en diferentes turnos y en diferentes áreas. Esta forma de efectuar control ha permitido detectar algunas deficiencias vinculadas al desempeño del personal, pero en situaciones concretas. Al no tener un control recurrente, estas deficiencias vuelven a aparecer con el paso del tiempo.

Por tanto, se puede afirmar que la fortaleza del sistema de control se resume en el hecho de ser sorpresivo, más ello, no tiene un efecto significativo en la gestión

administrativa y gerencial de la empresa, desde el punto de vista de evitar hechos fraudulentos a nivel interno.

#### **4.1.11 Opinión sobre las medidas a tomar para mejorar los sistemas de control y prevenir hechos fraudulentos**

Se plantea la necesidad de generar políticas empresariales destinadas a implementar un sistema de control acorde a las necesidades y actividades administrativas que realiza la empresa.

Se sugiere, asimismo, implementar la unidad de auditoría interna que se dedique a la evaluación de los procedimientos en cada área, analizar los movimientos económicos y financieros y solicitar rectificaciones.

#### **4.1.12 Descripción breve de hechos concretos considerados fraudulentos**

##### **CASO 1:**

Hotel Gloria SRL. y Casa de cambio Cáceres son empresas de los mismos socios y funcionan en el mismo domicilio en la calle potosí 909, el personal de la Casa de Cambio dejaba dinero (Dólares y Bolivianos) a los recepcionistas, especialmente en horarios nocturnos, fines de semana y feriados.

El turno de los recepcionistas es de 7:00 a 15:00, de 15:00 a 23:00 y de 23:00 a 7:00 y el dinero se entregaba al recepcionista del turno de 7:00 a 15:00 ya que era el empleado más antiguo. Este recepcionista debería devolver el dinero el primer día hábil siguiente de acuerdo al cambio que se habían realizado en los horarios nocturnos, fines de semana o feriado. Durante 2 semanas no hizo la devolución a pesar de la insistencia del personal de la casa de cambio.

Contabilidad del Hotel Gloria realizó el respectivo arqueo de caja y no había faltante ni sobrantes, el arqueo se realizó sin ninguna observación. Como se descubrió que

este recepcionista antiguo hizo abuso de confianza disponiendo del dinero de la empresa, dinero que le dejaban de la casa de cambio y otros dineros de los hijos de los dueños. Primero por un rumor de la persona que le entregaba dinero de la casa de cambio indicaba que el recepcionista tardaba mucho en entregar el dinero que les dejaba para hacer los cambios de moneda, acto que estaba autorizado por el socio que estaba a cargo de la casa de cambio.

Segundo, la hija de uno de los socios que estaba de manera transitoria en el hotel y que viajaba constantemente dejo su dinero en una de las cajas fuertes del hotel y cuando llegaba de viaje pedía llaves para sacar dinero de su caja fuerte y las más de las veces no recontaba el dinero que dejaba y por último los huéspedes del extranjero realizan pagos por servicios de hospedaje en una cuenta personal de uno de los socios en un banco del Perú y la cuenta era en dólares. Se realizaba retiros cada cierto tiempo para hacer el cambio a bolivianos y depositar a las cuentas del Hotel, este procedimiento se realizaba mediante un cruce de información por grupos que ingresaban al hotel en diferentes fechas y por varios depósitos a/cta. que realizaban las agencias que traían a los huéspedes extranjeros, pero el cambio de dólares a bolivianos se realizó un día viernes y el dinero se guardó en las cajas fuertes de hotel.

Estas cajas fuertes tienen una chapa que se abre y se cierran con 2 llaves, entonces cuando se dejaba el dinero o cualquier objeto de valor en el hotel, una llave se va con el huésped y la otra llave se queda en el hotel.

Con el dinero que dejo contabilidad sucedió lo mismo, cuando contabilidad quería retirar el dinero el recepcionista se hacía al ocupado y no se podía abrir la caja fuerte. Por el arduo trabajo que tiene contabilidad no se insistía mucho, hasta que para realizar del depósito de este dinero se abrió y observó que la caja fuerte donde se dejó el dinero estaba vacío. Ahí se descubrió que este recepcionista antiguo haciendo abuso de confianza “bicicleteaba” con el dinero de la casa de cambio, con

el dinero de la hija del socio y con el dinero del hotel. Y al final había tomado el dinero de los tres lugares sin poderlos reponer.

El recepcionista antiguo se ganó la confianza de los dueños de la empresa, de sus familiares y de los empleados de la empresa, y se puso a jugar pasanacu con el personal de la empresa y la mayoría pedía los últimos números y nadie llevaba el control y cuando se dieron cuenta no había entregado el pasanacu a nadie.

A pesar de haber faltado a la ley general de trabajo inciso c) artículo 16 de dicha ley, los socios no lo denunciaron y le pidieron la carta de renuncia al empleado, al cual le pagaron los beneficios sociales para que pueda devolver en parte los dineros que había levantado.

## **CASO 2:**

Otro caso de fraude fue con el freelance que realizaba venta de pasaportes (Pasaportes son 10 cupones que corresponden a 3 noches en hotel Copacabana, 3 noches en hotel Coroico, 3 noches en el Hotel de Urmiri y 1 a elección. Se llama así porque tiene forma de pasaporte. El costo es más económico y es pago por anticipado y lo pueden utilizar en un lapso de 2 años.

El freelance vendía estos pasaportes a instituciones, clubes y otras asociaciones a un precio de Bs. 3.600.- y hasta 3.800.- pero el freelance solo reportaba a la empresa Bs 3.000.- indicando que por la cantidad les hacia la diferencia con la autorización de gerencia.

Los pasaportes no estaban enumerados y cuando los vendía, recién colocaba la numeración, pero había duplicados y a contabilidad solo reportaba 1 solo ejemplar. El control de uso de los pasaportes lo realizaba la encargada de reservas de los hoteles rurales y estos informes pasaba por gerencia y aprobado llegaba a contabilidad para registrar.

Cuando pasó a control se realizó un inventario de los pasaportes utilizados, vendidos y los pendientes de utilización, se negaron a entregar información el freelance y la encargada de reservas, además de contar con la aprobación de gerencia financiera.

Sin embargo, el área de contabilidad para efectos de control y responsabilidad a la que le obliga la ley, debía hacer cruces de información para lo cual, solicitó la autorización de gerencia administrativa. Cuando se revisa y se hace el cruce de información, se percatan que no se llevaba un correlativo de numeración, había duplicados y triplicados que no estaban reportados, y el costo reportado no era real. Tanto el freelance como la encargada de reservas eran recomendados por el gerente financiero y tenían su entera confianza.

Al igual que el caso anterior, a la encargada de reservas se le pidió su carta de renuncia y se le pago sus beneficios sociales y al freelance se le pidió que entregue todos los pasaportes y se le invito a retirarse, de esta manera asumió toda esta perdida la empresa, por lo cual arrastra pérdidas por más de tres gestiones.

Estos casos suceden por la falta de control y supervisión, además con la aprobación de los socios que hasta el momento no toman decisiones acertadas en cada caso y la empresa es quien asume las pérdidas que generan estos actos fraudulentos.

#### **a) Riesgos derivados de la estructura organizacional**

La actual estructura organizacional expresada en el organigrama de la empresa, muestra que existen líneas de dependencia no definidas, los niveles jerárquicos no están claros, por lo cual, el personal no tiene claro la línea de autoridad a quien debe responder e informar por sus actos.

En tal sentido, por efecto de una deficiente organización de los niveles jerárquicos, funciones y líneas de dependencia se derivan determinados riesgos de fraude, pues, la dualidad de funciones y autoridad.

Por ejemplo, el caso de los cajeros, los mismos que cumplen funciones en el área de recepción y en los dos restaurantes que tiene el HG. Al respecto, no se tiene claro a quién deben responder directamente este personal. En el caso de la recepción, generalmente estos informan al Responsable del Departamento de Recepción, pero al mismo tiempo coordinan actividades con el Departamento de Contabilidad. Lo mismo sucede con los cajeros de los dos restaurantes, informan directamente al Responsable del departamento de Alimentos y Bebidas y coordinan con el departamento de Contabilidad.

Tal situación se considera una dualidad de funciones y de línea de dependencia, pues los cajeros debieran depender directamente del Departamento de Contabilidad, o de la Gerencia Financiera de manera directa, para un control rápido y efectivo.

#### **4.2 FORMULACIÓN DE ACCIONES Y MECANISMOS DE CONTROL PARA EVITAR HECHOS DE FRAUDE EN EMPRESA H.G.**

Una vez identificado y comprobado que en la empresa Hotelera H.G. de la ciudad de La Paz, tiene deficiencias en cuanto a sus mecanismos de control, se considera prioritario desarrollar políticas internas destinadas a mejorar la gestión administrativa mejorando los sistemas de control interno a través de acciones propias de la auditoría forense, para permitir, un mejor desempeño desde el punto de vista individual y desde una perspectiva corporativa.

En tal sentido, analizando las deficiencias detectadas se propone incorporar en el sistema de control los elementos que se exponen el siguiente esquema.

**Figura 2: Elementos o pilares que sustentan la gestión del control interno y prevención del riesgo de fraude**



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.1. Identificación de los puntos con riesgo de fraude**

El primer paso para prevenir el fraude es entender los ámbitos donde su organización es vulnerable. Realizar una evaluación pormenorizada del riesgo ayudará a analizar los riesgos a los que se enfrenta la empresa en función de su complejidad, magnitud, productos y exposición del mercado particulares. La evaluación del riesgo examina todos los tipos de riesgo, la probabilidad de que sucedan y el coste que implica cada uno.

**La evaluación comienza con el personal.** Se debe comprender de forma global el modo en que el personal interacciona con los recursos de la empresa en el día a

día. Los beneficios y oportunidades que proporciona la organización a menudo pueden convertirse en la causa del fraude interno. El equipo de dirección debería plantearse la evaluación de sus tácticas de comunicación y la implementación del sistema.

Por último, es importante tener en cuenta que el riesgo también se encuentra de forma externa, sobre todo si una organización maneja datos masivos o redes complejas. A partir de aquí se usa un límite de tolerancia de riesgo para crear una estructura rentable. El límite de tolerancia de riesgo es la cantidad máxima que la organización está dispuesta a perder. Este límite es útil porque hace que la evaluación del riesgo sea cuantificable y ofrece una base sobre la que debe construir su estrategia. De esta forma se puede prestar más atención a los riesgos por encima del límite y, por consiguiente, más perjudiciales para la organización.

De acuerdo al análisis documental y de la entrevista realizada en el nivel jerárquico de la empresa HG, se ha logrado identificar los siguientes puntos de fraude:

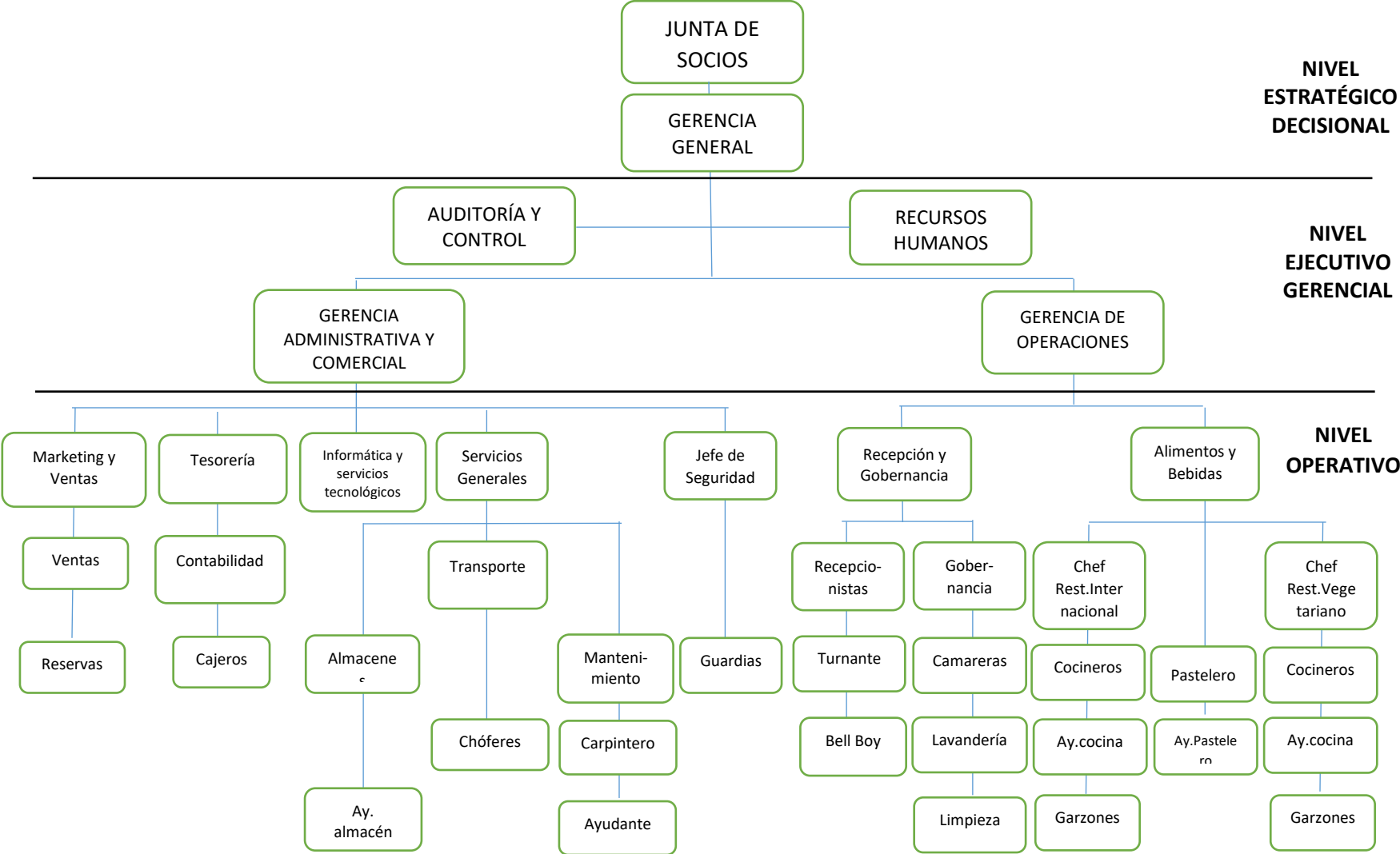
- La empresa HG, no cuenta con una estructura formal, es decir, sus procedimientos están “organizados” según prácticas empíricas, basadas en costumbres y hábitos adquiridos con el pasar del tiempo, lo que, en los hechos, deja de lado, la importancia del control interno, básicamente éste no existe.
- Por tanto, los puntos de riesgo de fraude se presentan en todas las áreas donde se manejan recursos materiales y financieros:
  - Los recaudadores o cajeros que hacen los cobros en las áreas de Recepción y de Alimentos y Bebidas, al depender en la actualidad directamente de los encargados o jefes de dichas secciones de trabajo y al presentar reportes o informes a los mismos, no se está reportando directamente los movimientos económicos al área de contabilidad, es decir, antes que llegue directamente la información financiera a contabilidad, pasa por diversas manos o cargos que como va fluyendo

la información, puede irse distorsionando, ocasionado que la información que llegue a contabilidad, no sea la información verídica y original.

- Otro riesgo de fraude se presenta en la administración y manejo de materiales e insumos, en la adquisición de los mismos, no existen un procedimiento específico para realizar compras y suministros que permitan seguir procedimientos concretos para dichas tareas. Si bien se trabaja con proveedores ya establecidos de muchos de los materiales e insumos, principalmente en el área de Alimentos y Bebidas, no hay un control permanente al respecto, y los registros no siempre son los correctos.
- Estos riesgos de fraude, no se presentan de manera aislada o por el mal desempeño de quienes ocupan los cargos en sí, sino que está propiciada por la deficiente organización de toda la estructura de la empresa. Generando, confusión y dualidad de funciones al no estar claramente delimitadas las mismas.
- Por tanto, se propone reestructurar el organigrama y funcionamiento de la empresa, para permitir un mejor funcionamiento administrativo y por ende, facilitar las tareas de control interno.

Considerando los anteriores puntos de riesgo de fraude, a continuación, se propone la siguiente estructura organizacional para la empresa hotelera HG.

Figura 3: Organigrama propuesto que incorpora la Unidad de Auditoría y Control



Fuente: Elaboración propia.

La importancia de rediseñar la estructura orgánica de la empresa para el control interno y prevención del fraude, radica en lo siguiente:

- La estructura orgánica vigente, muestra un diseño que no expresa de manera clara las funciones de las diferentes áreas, departamentos y cargos;
- No respeta las líneas de autoridad y mando.
- Se evidencia una desorganización en cuanto a los niveles jerárquicos, se observan cargos de mayor importancia relativa por debajo de cargos de menor importancia relativa.
- No se evidencia en los niveles jerárquicos y líneas de mando, puntos o unidades que ejerzan control.
- Se nota que algunos de los cargos en los cuales existe riesgo de fraude, no están bajo una sola línea de mando y control, es el caso de los cajeros que dependen de diferentes áreas.
- No existe una unidad de auditoría interna que ejerza control directo en el movimiento financiero de la empresa.
- No se evidencia, un soporte informático y tecnológico para sistematizar la información, generar base de datos confiables y llevar estadísticas que permitan una mejor planificación.

En tal sentido, se propone una nueva estructura orgánica para solucionar dichas deficiencias.

En primer lugar, se definen tres niveles estratégicos, el nivel superior está conformado por la Junta de Socios y la Gerencia General, nivel que está encargado de diseñar el enfoque estratégico de la empresa, así como las decisiones que conlleva la misma.

El siguiente nivel es el nivel Ejecutivo Gerencial, el cual está conformado por la gerencia Administrativa y Comercial y la Gerencia Operativa. Estas se encargan de dirigir, supervisar y controlar la ejecución de las decisiones estratégicas adoptadas

en el nivel superior, así como el de tomar decisiones recurrentes en el marco de su competencia.

Finalmente se encuentra el Nivel Operativo, conformado por todas aquellas unidades que directamente ejecutan las funciones cotidianas de la empresa, toman decisiones de corto plazo y realizan las tareas rutinarias asignadas en el manual de organización y funciones.

- En el nivel estratégico se propone la creación de una gerencia general o CEO<sup>1</sup>, cargo que es el enlace entre las unidades operativas y el nivel decisional y contará con el staff de una unidad de Recursos Humanos y otra de Auditoría y Control.
- Estas unidades de Staff serán directamente dependientes de la Gerencia General.
- En el nivel ejecutivo (funcional), se establecen dos áreas funcionales: La Gerencia Operativa y la Gerencia Administrativa Comercial.
- La Gerencia Operativa es la que dirige y supervisa la realización de las actividades principales de la empresa, que conlleva las actividades de hospedaje (recepción y gobernanza) y el servicio de alimentos y bebidas en sus dos restaurantes.
- Estas actividades son apoyadas por la Gerencia Administrativa y Comercial, que es la que le suministra los servicios de transporte, suministro de insumos y materiales a través de la sección de almacenes, así como los servicios de seguridad.
- Así también, depende de esta gerencia el departamento de Tesorería que incluye la división de Contabilidad, de la cual dependen un auxiliar de contabilidad y los cajeros asignados a los diferentes puntos de recaudación como ser el punto de cobro en los dos restaurantes y la caja de recepción del hotel.

---

<sup>1</sup> Máximo Director Ejecutivo o Chief Executive Officer (Por sus siglas en inglés)

- Finalmente, como parte de la gerencia administrativa, se incorpora, además, un departamento de Informática y Servicios Tecnológicos, como política destinada a incorporar a la empresa HG, a los avances de las tecnologías de información y comunicación y brindar soporte a todas las demás unidades para generar procesos más efectivos.

#### **4.2.2. Desarrollo de la Gobernanza del riesgo de fraude**

Una vez el auditor interno u otros miembros pertinentes del equipo hayan evaluado el riesgo, la gestión del riesgo debe convertirse en una parte integral de la cultura empresarial. Las partes involucradas deben estar abiertas a adoptar nuevos procedimientos y entender la gravedad del riesgo de fraude.

De acuerdo a la estructura orgánica propuesta, se plantea que la gobernanza del riesgo de fraude esté principalmente asignada a la Unidad de Auditoría y Control, la misma que en coordinación con las demás unidades de staff y gerencias, debe proceder de manera continua en el control y fiscalización de los movimientos económicos que se generan en las actividades operativas y administrativas del HG.

La Unidad de Auditoría solo brindará informe a la Gerencia General y a la Junta de Socios cuando se lo requiera, y solicitará informes periódicos a todas las gerencias respecto a las actividades que realizan.

Sin embargo, si bien se hará una coordinación con todas las áreas funcionales de la empresa, la principal actividad será la fiscalización de los movimientos económicos por lo cual, su principal fuente de información provendrá de la Gerencia Administrativa.

Las gerencias administrativa y operativa, a través de sus departamentos y secciones bajo su dependencia, brindarán toda la información de los movimientos

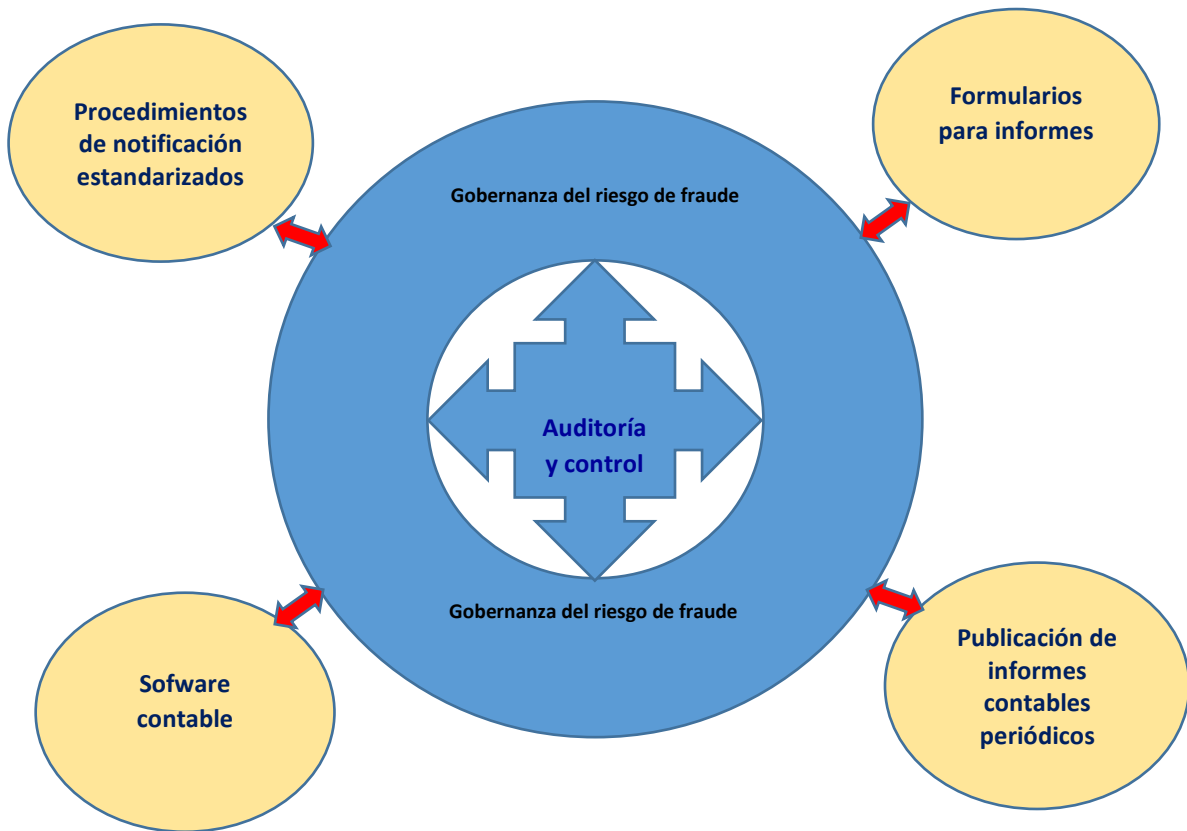
diarios, semanales y mensuales a la Gerencia General y a través de ésta a la Unidad de Auditoría y Control.

Para que este flujo de información sea permanente y aporte positivamente para efectos de control interno, la gestión de riesgos deberá contar con las siguientes tecnologías administrativas:

- Implementación de software contable.
- Formularios de informes diarios de recaudaciones en formato digital.
- Procedimientos de notificación y denuncia bien redactados tanto en formato digital como en formato físico.
- Publicación de informes contables periódicos en medios digitales como en medios físicos.

Como parte de la estrategia para un control interno eficaz, se asignará a la Gerencia General para que, en coordinación con las gerencias Administrativa y Operativa, además de la Unidad de Auditoría y Control, planifiquen y gestionen un programa de prevención y detección del riesgo de fraude. Este trabajo en conjunto podrá funcionar en función a las necesidades y el programa que se vaya a diseñar al respecto.

**Figura 4: Implementación de la gobernanza del riesgo de fraude en la empresa hotelera HG**



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.3. Políticas de prevención del riesgo de fraude**

Una política empresarial entendida como una decisión anticipada de la organización, debe ser traducida en un reglamento o manual de políticas, el mismo que debe contener información sobre los objetivos de las evaluaciones de riesgo de fraude, las herramientas de detección de fraude que se emplearán, la información que recibirá el personal periódicamente respecto a las acciones de detección de riesgo de fraude, elementos de la políticas de prevención de riesgo de fraude que serán visibles para el personal e, información sobre la capacidad de ajuste que tendrán las políticas de prevención del riesgo de fraude. Este documento debe ponerse a conocimiento de todo el personal del HG.

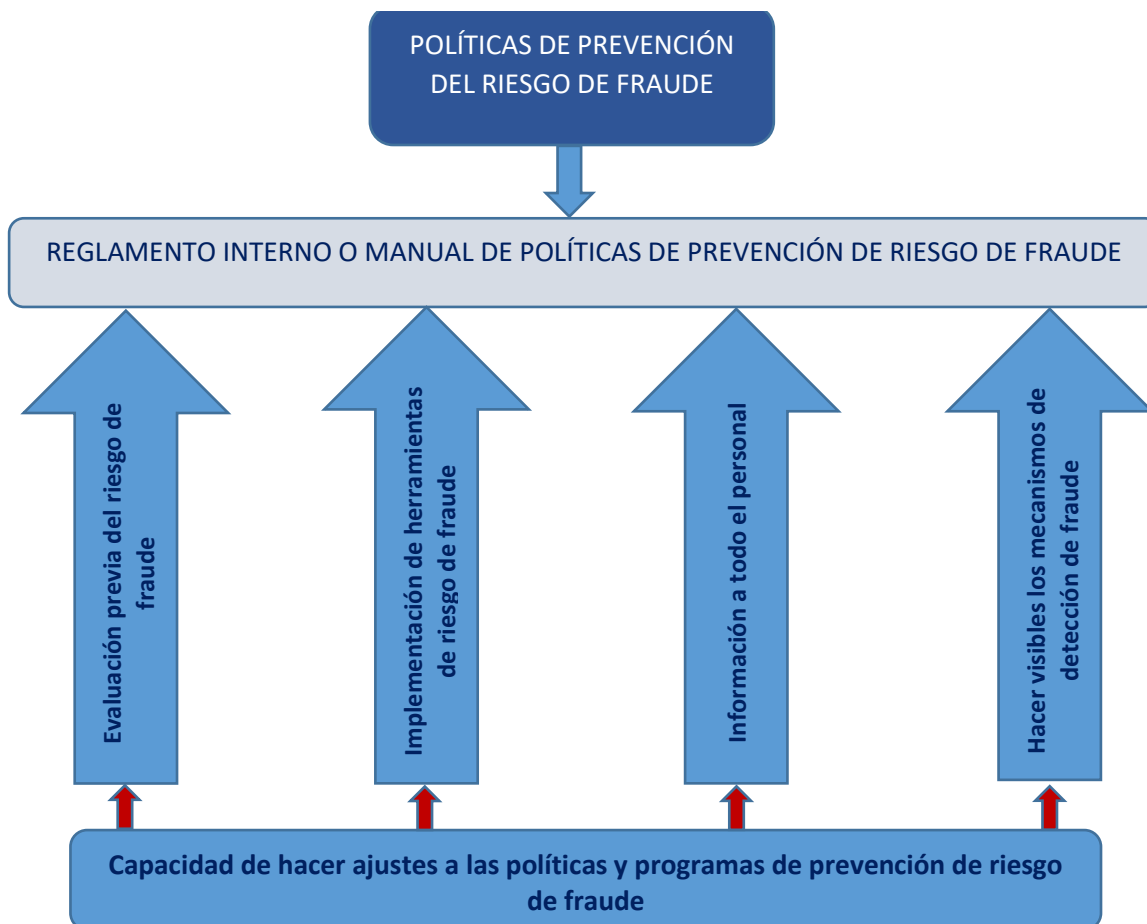
En tal sentido, las acciones de prevención del riesgo de fraude que debe implementar la empresa HG, son las siguientes:

- **Evaluaciones previas de riesgo de fraude.** Debido a que el principal objetivo de la gestión del riesgo de fraude es evitar el fraude antes de que ocurra, las evaluaciones del riesgo deben hacerse con frecuencia, especialmente por el hecho de que los entornos de riesgo cambian constantemente. Tiene que haber controles internos programados y no programados.
- **Implementación de herramientas de detección de fraude.** Estas herramientas estarán orientadas a detener los actos fraudulentos en su fase inicial. Esta estrategia de prevención también se podrá utilizar en el caso de clientes que interactúan con su negocio y se registran con una cuenta, o un nuevo empleado o proveedor que se incorpora para trabajar en su nombre. Será importante verificar a las personas para comprobar que son aquellas que dicen ser, haciendo revisiones exhaustivas de antecedentes con una tecnología de autenticación multifactorial que ofrezca una mayor garantía, y así se podrá evitar el fraude antes de que penetre en una organización y ocasione pérdidas.
- **Información a todo el personal de la empresa.** Es fundamental que, entre evaluación y evaluación, todo el personal de la empresa HG, del primero al último, entienda el objetivo completo de las políticas de prevención del riesgo de fraude. Si el equipo directivo se muestra diligente en cuanto a la aplicación y la creación de nuevas políticas, es más probable que el personal las cumpla.
- **Hacer visibles los mecanismos de detección de fraude.** Si bien deben existir mecanismos de detección de fraude no visibles, que discretamente proceden a recabar datos para verificación y comprobación de riesgos de fraude, las políticas de prevención del riesgo de fraude deben prever que determinados puntos o momentos de control sean conocidos por todo el personal. Los empleados en todos los niveles deben estar conscientes de

que sus actos que involucren movimiento económico, uso de materiales e insumos, adquisiciones con caja chica, pago de servicios, etc, en determinados puntos serán verificados los datos provistos por ellos mismos. La visibilidad de los mecanismos de detección por sí misma puede inspirar a las partes involucradas para que actúen de tal modo que prevengan el fraude antes de que ocurra.

- **Capacidad de ajuste de las políticas de prevención de riesgo de fraude.** La empresa HG, debe desarrollar sus políticas de prevención de riesgo de fraude con la capacidad de que las mismas serán ajustadas en función a los cambios de los contextos internos y externos, en función a las necesidades de la propia organización.

**Figura 5: Políticas de prevención del riesgo de fraude**



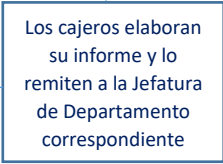
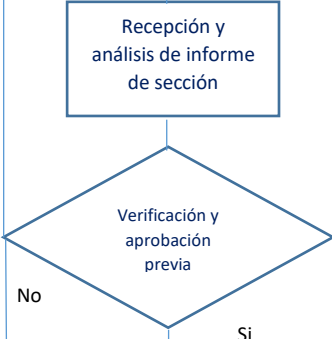
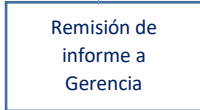



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4. Acciones de control y detección de los riesgos de fraude

Una vez que el nivel estratégico del HG ha detectado los puntos de la organización con riesgos de fraude, ha diseñado la gobernanza del riesgo de fraude y definido sus políticas de prevención del riesgo de fraude, lo que sigue es implementar acciones previstas en las políticas previamente diseñadas para el efecto. En tal sentido, se ejecutarán las acciones de control según el siguiente flujograma:

**Figura 6: Flujograma de las acciones de control dirigidas por la Unidad de Auditoría y Control**

Paso	Unid. Responsable	Descripción de la actividad	Descripción gráfica
1	Auditoría y Control	Requerimiento de informes a las gerencias Administrativa, Operativa y Unidad de Recursos Humanos.	<pre> graph TD     A([INICIO]) --&gt; B[Requerimiento de informes]             </pre>
2	Gerencias Administrativa; Operativa; y Unid. De Recursos Humanos	Recepcionan el requerimiento de Auditoría y Control.  Solicitan informes a sus respectivos departamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Generales, Tesorería y Seguridad en el caso de la Gerencia Administrativa.</li> <li>• Recepción y Gobernancia; Alimentos y Bebidas; Marketing y Ventas en el caso de la Gerencia Operativa.</li> </ul>	<pre> graph TD     B --&gt; C[Recepción y registro en hoja de ruta]     C --&gt; D[Solicitud de informes a Jefaturas de Departamento]             </pre>
3	Jefatura de Departamento	Requerimiento de informes a secciones operativas.  En el caso del Departamento de Tesorería, solicitará informes diarios, semanales o mensuales (según requerimiento superior) a la Sección de Cajeros.	<pre> graph TD     D --&gt; E[Solicitud de informes a secciones operativas]             </pre>

4	Secciones operativas	Emiten informes según requerimiento superior. En el caso de los Cajeros signados a puntos de recaudación, cada uno de ellos emitirá su informe respectivo, según formato de herramientas diseñadas para el efecto y según período solicitado.	
5	Jefatura de Departamento	Recepciona el informe emitido por la sección correspondiente.  En el caso del Departamento de Tesorería, la recepción se la hace a través del Contador, quien hace una verificación previa del informe, con base a cruce de datos y análisis contable.	
6	Jefatura de Departamento	Se realiza un informe dirigido al inmediato superior. En el caso del departamento de tesorería, el informe será dirigido a la Gerencia Administrativa.	
7	Gerencias	Recepcionan informes de sus departamentos respectivos.	
8	Gerencias	Revisan los informes, en caso de aprobación los remiten a la Unidad de Auditoría y Control. En caso de tener observaciones, lo remiten al departamento correspondiente para su corrección.	
9	Gerencias	Remiten informe verificado a la Unidad de Auditoría y Control	

10	Unidad de Auditoría y Control	Recibe los informes solicitados a las gerencias y convoca al Gerente Administrativo para análisis y explicación .	<pre> graph TD     A[Recepción de informes] --&gt; B[Análisis integral de informes con participación de gerencias y jefaturas en caso de requerirse]     B --&gt; C{Aprobación final de informe}     C -- No --&gt; A     C -- Si --&gt; D([FIN]) </pre>
11	Unidad de Auditoría y Control	Se analizan los informes en coordinación con los gerentes de área y la jefatura de Tesorería y Contabilidad (Equipo de gobernanza de gestión de riesgos de fraude).	
12	Equipo de gobernanza de gestión de riesgos de fraude.	Una vez analizado el informe se aprueba o desaprueba el mismo, en caso de no hacerlo se remite nuevamente a la jefatura correspondiente para su revisión.	

Fuente: Elaboración propia.

El flujograma anterior refleja el proceso a través del cual, se ejecutan las acciones de control del riesgo de fraude, básicamente lo que se pretende es que estas acciones sean rutinarias, pues se desarrollan con base a informes o reportes diarios, semanas y mensuales de los movimientos económicos que se realizan en cada una de las áreas funcionales de la empresa, principalmente del área operativa del HG, donde se genera la interacción con los clientes.

**Los informes son uno de los pilares fundamentales de la detección de fraude.**

Cuando se usan correctamente, pueden detectar variaciones y señalar un comportamiento fraudulento. En estos informes se debe incluir toda la información relevante, incluida la fecha y la hora, y deberán guardarse de manera competente.

Si el personal detecta fraude, debe contar con una forma simplificada de advertirlo. Una consideración especial que se debe tener hoy en día es la incorporación de un

procedimiento de fraude que avise del fraude debidamente al tiempo que se protege la información importante y potencialmente sensible de los usuarios.

#### **4.2.5. Supervisión y presentación de informes**

La empresa HG, además de implementar su gestión de prevención del riesgo de fraude, debe desarrollar sus políticas de supervisión y presentación de informes conforme a protocolos que determinen los grados de autoridad y supervisión.

Para el efecto se propone el desarrollo de los siguientes tipos de informes:

##### **1) Informes contables virtuales.**

Los informes contables, también conocidos como estados financieros, son documentos estructurados que presentan información relacionada con la situación financiera, rendimiento, movimientos y resultados de la actividad económica, ya sea de una empresa o de una persona.

La importancia de los informes contables para la empresa HG, radica en que son determinantes en la planificación tributaria y en la toma de decisiones, reduciendo así los índices de error asociados a la gestión basada en la poca o nula información precisa y fidedigna.

Los informes más comunes o solicitados por socios, inversionistas y entidades de financiamiento son los siguientes:

##### **a) Balance General.**

Este informe revela información estructurada de los bienes, derechos y deudas de una empresa en un momento específico. Para ejemplificarlo, se puede decir que es una radiografía de su estatus financiero.

Lo conforman las partidas fundamentales de la contabilidad, es decir, pasivos, activos y patrimonio, y puede estructurarse en función de su liquidez o clasificándolas en corrientes y no corrientes.

En la actualidad la empresa HG, elabora este informe periódicamente en cumplimiento de las normas contables y tributarias y es de uso exclusivo del nivel estratégico, no se lo utiliza como herramienta de control y análisis para de ajustes financieros, administrativos o detección de riesgos de fraude. Por lo cual, se considera necesario que su uso debiera estar orientado también a efectos de un control interno, apoyado en programas contables informáticos que permitan una mayor rigurosidad en su elaboración.

#### **b) Estado de resultados**

Relacionan los ingresos, costos y gastos que tuvo la empresa o persona durante un período determinado. Es de los informes contables más importantes porque permite visualizar el resultado financiero del ejercicio, concluir si hubo pérdidas o ganancias y evaluar la operación.

En la empresa HG, el Estado de Resultados o estado de ingresos y egresos es una herramienta fundamental para analizar el comportamiento de los ingresos por concepto de venta de servicios hoteleros y los costos incurridos en un determinado período. Sin embargo, en el proceso de control interno es importante que este informe también se aplique para identificar los datos incorrectos, ya sea por error o por fraude.

Según la NIA 315.22 el auditor deberá conocer las principales actividades que la entidad lleva a cabo para realizar un seguimiento del control interno relativo a la información financiera, incluidas las actividades de control interno relevantes

para la auditoría. También, el auditor deberá revisar el modo en que la entidad toma medidas para corregir las deficiencias en sus controles.

En tal sentido, en la empresa HG, la elaboración del estado de resultados debe permitir además, obtener un entendimiento suficiente del control interno, ello implica la realización de procedimientos de valoración del riesgo para identificar los controles que directa o indirectamente atenúen el riesgo de incorrección material.

La información obtenida ayudará al auditor de la empresa HG, a valorar el riesgo residual (riesgo inherente y de control) de incorrección material a nivel de los estados financieros y de las afirmaciones; y, por otra parte, contribuirá en el diseño de procedimientos de auditoría posteriores que respondan a los riesgos valorados.

Es importante puntualizar que solo son relevantes para la auditoría los controles que atenúan riesgos de incorrección material, causada por fraude o error, en los estados financieros. Debido a esto, las actividades de control que no sean relevantes deben dejarse fuera de la auditoría por completo.

### **c) Estado de flujos de efectivo.**

Este documento revela los movimientos del dinero en efectivo durante el ejercicio o periodo informado. Usualmente se presenta una relación de cobros y pagos, o ingresos y egresos de dinero realmente efectuados.

Es muy relevante en el ámbito contable y financiero porque, a diferencia del estado de resultados, no se enfoca en determinar pérdidas o ganancias, sino en la capacidad que tiene la empresa para producir dinero y la forma en que lo gasta: información imprescindible para controlar los gastos, optimizar el recaudo y prevenir la falta de liquidez.

El estado de flujos de efectivo es uno de los estados financieros básicos que informa sobre las variaciones y los movimientos de efectivo y sus equivalentes en un periodo dado. Muestra el efectivo que ha sido generado y aprovechado en las actividades operativas, de inversión y financiamiento de la empresa.

En este caso el flujo de caja operativo muestra el efectivo que se ha recibido o gastado como parte de las actividades cotidianas del negocio, por otro lado el flujo de caja de inversión te indica los movimiento relacionados a las inversiones realizadas y el flujo de caja de financiamiento considera el efectivo que es resultado de recibir o pagar préstamos bancarios, pago de dividendos, emisiones o compra de acciones, etc.

En la empresa HG, el flujo de dinero puede darse de tres maneras diferentes:

1. Por medio de la cobranza a los clientes (operaciones de la empresa en el área de recepción y hospedaje, y en el área de bebidas y alimentos).
2. Con aportaciones de capital de los socios, por medio de bancos o acreedores (financiamiento).
3. Por la venta de activos que ya no utiliza.

#### **d) Estado de cambios en el patrimonio neto**

Este informe de contabilidad presenta de forma ordenada los cambios que sufrieron los elementos de las cuentas de patrimonio, usualmente comparándolos frente a un periodo de tiempo anterior.

Al analizar esta información en detalle, se puede controlar mejor el capital y conocer las causas de las fluctuaciones del patrimonio de la empresa, estimar

consecuencias y tomar acciones para normalizarlo o potenciar su crecimiento en el seguimiento periodo.

El valor estratégico para el control interno de los diferentes tipos de informes contables se potencia con las notas a los estados financieros y los reportes diarios, semanales y mensuales, realizados a través del sistema contable informático.

La gestión del riesgo de fraude es un proceso en constante evolución. Estos cuatro primeros principios deberán ser objeto de supervisión e informes frecuentes. La única forma de que una solución de gestión del fraude funcione es que se evalúe según los logros, los puntos ciegos y las áreas de mejora con regularidad.

Cuantificar los resultados de la estrategia actual y comunicar los resultados de forma transparente a todas las partes implicadas pertinentes. Hacer saber a los equipos cuándo se harán las evaluaciones y qué se supervisará exactamente. Asimismo, se deberán revisar con frecuencia los derechos jurídicos para garantizar el cumplimiento con la ley vigente.

El denominador común de los cinco principios para una gestión del riesgo eficaz es la transparencia. Ésta es la mejor política para la gestión del riesgo de fraude.

La evaluación del riesgo es el primer paso para desarrollar una estrategia clara. Así se analizan a fondo las vulnerabilidades internas y externas mientras se proporciona una visión general de la cultura del fraude corporativo en su conjunto. Designar a una entidad para que dirija el programa para detectar los riesgos de fraude garantiza una comunicación clara en todos los niveles de la empresa.

La prevención del fraude al interior de la empresa HG, se promoverá a través de un esfuerzo conjunto y una cultura corporativa, mientras que la eficacia de la detección del fraude dependerá de la transparencia de sus controles, informes y estrategia de denuncias.

Por último, una supervisión y generación de informes constantes garantizarán que el sistema de gestión del fraude sea fructífero y claro y esté actualizado en todo momento.

Si estos cinco principios se integran debidamente, la estrategia de gestión de prevención del fraude protegerá a su organización frente a estafadores, pérdidas financieras e irregularidades corporativas.

### **4.3 EL APOYO ADMINISTRATIVO PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE**

#### **4.3.1 Formulación del manual de organización y funciones**

Para el buen funcionamiento de todo sistema administrativo, incluyendo los mecanismos de control y prevención del riesgo de fraude de la empresa hotelera HG, es necesario que la empresa defina con precisión la estructura organizacional, los procedimientos y las funciones de los respectivos cargos que conforman los niveles jerárquicos y, las áreas administrativas y operativas de la empresa.

Al respecto, es importante añadir que ningún sistema administrativo y de control funcionará eficazmente si la empresa no ha delimitado claramente las funciones, los procedimientos, las líneas de mando y de autoridad que cada empleado de la empresa debe conocer y cumplir en función a las directrices establecidas en un manual de organización y funciones.

En el presente trabajo, se ha podido comprobar que la empresa HG, actualmente adolece de una estructura organizacional clara y funcional, que coadyuve al propósito de establecer una administración eficiente y que facilite las actividades de control.

El propósito de la presente propuesta no es el de desarrollar un manual de organización y funciones, sin embargo, para efectos ilustrativos se plantea los lineamientos básicos que este documento debe contener.

- a) Misión y visión
- b) Objetivos estratégicos
- c) Organigrama
- d) Manual de funciones

En el manual de funciones se establecerán las líneas de mando, de coordinación y niveles de responsabilidad.

#### **4.3.2 Socialización del sistema de control interno para prevenir el riesgo de fraude**

Ningún sistema administrativo y de control funcionará sin que el personal de la empresa H.G. esté plenamente informado acerca de los cambios a implementar. Por tal motivo, una vez que se defina la nueva estructura organizacional a través de un manual de organización y funciones, esta debe ser socializada entre todos los empleados de los niveles operativos, mandos medios y nivel estratégico.

Este proceso de socialización de las nuevas políticas organizacionales, debe considerar enfocarse principalmente hacia una comprensión plena de que los procesos de control a ser implementados servirán para impulsar una mayor eficiencia empresarial pero también una mayor eficiencia individual.

Es necesario destacar en el proceso de socialización la importancia de generar los reportes o informes requeridos por la Unidad de Auditoría y Control, de acuerdo a los períodos de tiempo establecidos para el efecto.

### **4.3.3 Capacitación al personal**

Además de la socialización del nuevo manual de organización y funciones de la empresa HG, es importante que el personal sea capacitado o actualizado en el cargo que ocupa, pero también, debe ser capacitado en el uso de los nuevos mecanismos de control a implementarse para efectos de prevenir el riesgo de fraude.

## **4.4. ANÁLISIS DE CONSISTENCIA DE LA PROPUESTA A TRAVÉS DEL MÉTODO DE SISTEMA DE EXPERTOS (DELPHI)**

Encuesta realizada y aplicada a los expertos en el área de Auditoría y/o Contaduría, en base al método Delphi.

### **4.4.1 Selección de expertos**

La propuesta descrita en la tesis, ha sido presentada a 10 sujetos considerados expertos en el área de Auditoría. Quienes respondieron el formulario en relación a la propuesta planteada para el “control y prevención del riesgo de fraude” en la empresa hotelera HG.

Previamente, se ha realizado un proceso de selección de expertos a través de una autoevaluación de competencias, procedimiento que se detalla a continuación:

Se ha calificado el grado de conocimiento que tienen los expertos de los pasos que contiene la normativa planteada, así como su experiencia profesional y teórica en relación al tema. Los resultados obtenidos en relación a su coeficiente de competencia es el siguiente:

**Tabla 2: Frecuencias de los coeficientes de competencias de los expertos**

<b>Coeficiente de competencia</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
0,60	0	0%	0%
0,65	0	0%	0%
0,70	2	20%	20%
0,75	2	20%	40%
0,80	3	30%	70%
0,85	2	20%	90%
0,90	1	10%	100%
0,95	0	0%	0%
1,00	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El 60% de los expertos presenta un coeficiente de competencia alta, superior al 0,80, mientras que el resto de expertos muestra un coeficiente de competencia medio, que supera el 0,70 acercándose a un coeficiente de competencia alta, lo que implica que las personas seleccionadas presentan un grado mayor de conocimiento en el tema de evaluación.

Asimismo, se aplicó un análisis descriptivo de los coeficientes de competencia de los expertos obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 3: Análisis estadístico de los coeficientes de competencias de los expertos**

Media	0,79
Rango	3
Mínimo	1
Máximo	3

Desviación estándar	0,066
Kurtosis	-0,751
Asimetría	0,088

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior, presenta una media de 0,79 en el valor de coeficiente de competencia del grupo de expertos seleccionados, encontrándose en un rango de competencia alto, con tendencias a valores superiores en cuanto a la Kurtosis y la asimetría.

Lo anterior implica que los expertos sí conocen la temática planteada en la estrategia pedagógica presentada, otorgando la confianza necesaria para iniciar con el criterio de expertos.

Por tanto, los expertos participantes fueron los siguientes:

1. Lic. E. Machaca. Consultor en Auditoría Independiente de estados financieros bajo NIAs y bajo NAGAs; Auditoría Operacional; Auditoría de cumplimiento; Auditoría Interna; Auditoría Forense y otros.
2. Lic. R. Sánchez. Consultoría y Auditoría en Auditoría financiera de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Bolivia; Auditoría Operativa y Auditoría Forense; Asesoría y Balances sociales.
3. Lic. S. Peñaylillo. Auditorías externas y especiales. Asesoramiento contable. Evaluación de proyectos y peritajes.
4. Lic. R. Llanos. Consultoría y Auditoría de estados financieros; Auditorías Operativas y Forenses.
5. Lic. F. Guilberth. Servicios de Auditoría, Consultoría Contable y Financiera.
6. Lic. L. Alcazar. Consultor en Auditorías Externas y Especiales; Auditorías Operativas y Forenses.
7. Lic. G. Vargas. Auditor Consultor en Auditorías externas y especiales; Auditoría Interna; Auditoría Forense.

8. Lic. J. Illanes. Consultoría y Auditoría de estados financieros bajo NIAs y NAGAs; Auditorías Operativas y Forenses.

9. Lic. F. Bedoya. Auditor Consultor; Auditorías Externas y Especiales; Auditoría forense.

10. Lic. T. Morales. Auditoría de estados financieros. Balances sociales; Auditorías externas y especiales.

Estos sujetos llenaron el cuestionario presentado, sobre la misma temática relacionada con la propuesta de mecanismos de control y prevención antifraude en la empresa HG. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

#### 4.4.2 Ejecución del método DELPHI

La escala utilizada para el efecto, es la siguiente:

**Tabla 4: Escala utilizada en el instrumento**

<b>Muy adecuado</b>	Considera que la redacción y contenido de la propuesta es óptima.
<b>Bastante Adecuado</b>	Considera que la propuesta es adecuada pero no llega a ser óptima o excelente.
<b>Adecuado</b>	La propuesta puede tener un funcionamiento regular, pero se pueden presentar algunas necesidades de mejora de acuerdo a su aplicación práctica.
<b>Poco adecuado</b>	Lo que se propone no está de acuerdo a lo requerido, pero puede ser mejorado.
<b>No adecuado</b>	Lo propuesto no es viable de ningún modo.

#### 4.4.2.1 Descripción de pasos y formulario

A continuación, se presenta un resumen de cada uno de los pasos del modelo, los mismos que se replicarán en el formulario de encuesta a los expertos.

## **PASO 1: JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Este paso pretende fundamentar la elaboración de la propuesta referida a la implementación de mecanismos de control y prevención del fraude en la empresa HG. Para tal efecto, se han emitido tres bases técnicas que fundamentan

- 1.1. Existe un latente riesgo de fraude, al no identificarse mecanismos de control y prevención de fraude en la empresa HG, al realizarse actividades que implican un manejo de recursos monetarios a criterio personal y no así, bajo estándares y procedimientos establecidos por la empresa.
- 1.2. La empresa ha tenido casos concretos en los que se ha detectado hechos de fraude, los mismos que han sido resueltos internamente, al estar los involucrados relacionados con los socios de la empresa mediante vínculos de amistad, lo que se requiere es formalizar las relaciones horizontales y verticales mediante la delimitación de funciones y las líneas de autoridad y mando.
- 1.3. En la actualidad la empresa se desempeña bajo una estructura organizacional no definida con claridad, identificándose dualidad de funciones, poca claridad en la delimitación de tareas y líneas de mando y responsabilidad.
- 1.4. No se ha detectado, procedimientos de control interno y muchos de auditoría forense orientada a prevenir y detectar riesgos de fraude.
- 1.5. El personal de la empresa (incluyendo el personal jerárquico), requiere información y capacitación en temas de control interno y prevención del riesgo de fraude.

## **PASO 2: CONTENIDO DE LOS CINCO PILARES DE LA PROPUESTA**

En este paso, se enuncian los contenidos más relevantes de la presente propuesta, referidos principalmente a los cinco pilares que la sustentan.

En el formulario correspondiente se los ha enumerado de la siguiente manera:

- 2.1 Pilar 1: Identificar el riesgo fraude.
- 2.2 Pilar 2: Gobernanza de la gestión del riesgo de fraude.
- 2.3 Pilar 3: Políticas de prevención del riesgo de fraude.
- 2.4 Pilar 4: Acciones de control y detección del riesgo de fraude.
- 2.5 Pilar 5: Supervisión y presentación de informes.

El detalle del formulario esta detallado en el anexo.

#### 4.4.2.2 Resultados

En la siguiente tabla se tabulan las respuestas de los expertos.

**Tabla 5: Frecuencias absolutas de las respuestas brindadas por los expertos**

Pasos de la propuesta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total
Paso 1.1	6	3	1	0	0	10
Paso 1.2	6	3	1	0	0	10
Paso 1.3	8	2	0	0	0	10
Paso 1.4	3	6	1	0	0	10
Paso 1.5	3	5	2	0	0	10
Paso 2.1	2	5	3	0	0	10
Paso 2.2	4	5	1	0	0	10
Paso 2.3	4	5	1	0	0	10
Paso 2.4	3	3	3	1	0	10
Paso 2.5	2	3	4	1	0	10

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se calculan los datos acumulados (se suman las columnas en cada paso, por ejemplo, para la primera fila:  $6 + 3 = 9 + 1 = 10 + 0 = 10 + 0 = 10$ ).

**Tabla 6: Frecuencias absolutas acumuladas**

Pasos de la propuesta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
Paso 1.1	6	9	10	10	10
Paso 1.2	6	9	10	10	10
Paso 1.3	8	10	10	10	10
Paso 1.4	3	9	10	10	10
Paso 1.5	3	8	10	10	10
Paso 2.1	2	7	10	10	10
Paso 2.2	4	9	10	10	10
Paso 2.3	4	9	10	10	10
Paso 2.4	3	6	9	10	10
Paso 2.5	2	5	9	10	10

Fuente: Elaboración propia

Las frecuencias relativas se obtienen dividiendo los acumulados sobre el total de encuestas.

**Tabla 7: Frecuencias relativas**

Pasos de la propuesta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado
Paso 1.1	0,6	0,9	1	1	1
Paso 1.2	0,6	0,9	1	1	1
Paso 1.3	0,8	1	1	1	1
Paso 1.4	0,3	0,9	1	1	1
Paso 1.5	0,3	0,8	1	1	1
Paso 2.1	0,2	0,7	1	1	1
Paso 2.2	0,4	0,9	1	1	1
Paso 2.3	0,4	0,9	1	1	1
Paso 2.4	0,3	0,6	0,9	1	1
Paso 2.5	0,2	0,5	0,9	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los valores relativos encontrados en la tabla anterior, se construye para cada paso las áreas comprendidas dentro de la curva normal “Z” (área de la parte mayor), identificando para cada dato su equivalente en las tablas estadísticas de distribución normal.

Estos datos se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 8: Equivalencia de valores en tablas de distribución normal “Z”**

Pasos de la propuesta	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	No adecuado	Total	Media	Rangos
Paso 1.1	0,255	1,285	3,700	3,700	3,700	12,64	2,528	-0,218
Paso 1.2	0,255	1,285	3,700	3,700	3,700	12,64	2,528	-0,218
Paso 1.3	0,845	3,700	3,700	3,700	3,700	15,645	3,129	-0,819
Paso 1.4	-0,535	1,285	3,700	3,700	3,700	11,85	2,37	-0,060
Paso 1.5	-0,535	0,845	3,700	3,700	3,700	11,41	2,282	0,028
Paso 2.1	-0,840	0,525	3,700	3,700	3,700	10,785	2,157	0,153
Paso 2.2	-0,255	1,285	3,700	3,700	3,700	12,13	2,426	-0,116
Paso 2.3	-0,255	1,285	3,700	3,700	3,700	12,13	2,426	-0,116
Paso 2.4	-0,535	0,255	1,285	3,700	3,700	8,405	1,681	0,629
Paso 2.5	-0,840	0,000	1,285	3,700	3,700	7,845	1,569	0,741
<b>TOTAL</b>	<b>-2,44</b>	<b>11,75</b>	<b>32,17</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>115,48</b>		
<b>MEDIA</b>	<b>-0,244</b>	<b>1,175</b>	<b>3,217</b>	<b>3,700</b>	<b>3,700</b>			

Fuente: Elaboración propia

Los puntos de corte se obtienen al dividir la suma relativa de los valores correspondientes a cada columna entre el número de pasos (promedios relativos)

Los rangos se obtienen realizando la siguiente operación aritmética:

$$\sum \text{total} / (\text{No. De pasos} \times \text{No. De categorías})$$

$$\text{Por tanto: } 115,48 / (10 \times 5) = 2,310$$

Luego se resta el valor encontrado con cada uno de los promedios de los pasos correspondientes. Por ejemplo: Paso 1 = 2,310 – 2,528 = – 0,218.

Los puntos de corte son los siguientes:

Muy adecuado	<b>-0,244</b>	Bastante adecuado	<b>1,175</b>	Adecuado	<b>3,217</b>	Poco adecuado	<b>3,700</b>	No adecuado	<b>3,700</b>
--------------	---------------	-------------------	--------------	----------	--------------	---------------	--------------	-------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

Los puntos de corte están referidos a los puntos en los cuáles los datos pasan por los ejes de coordenadas. Con base estos puntos es posible comparar los rangos encontrados en la tabla anterior para determinar su proximidad con los puntos de corte.

Al respecto se debe señalar lo siguiente:

**Tabla 9: Resultados del análisis a expertos**

<b>Pasos del modelo</b>	<b>Coefficiente obtenido por los expertos</b>	<b>Comentario</b>
Paso 1.1	-0,218	Muy adecuado
Paso 1.2	-0,218	Muy adecuado
Paso 1.3	-0,819	Muy adecuado
Paso 1.4	-0,060	Muy adecuado
Paso 1.5	0,028	Bastante adecuado
Paso 2.1	0,153	Bastante adecuado
Paso 2.2	-0,116	Muy adecuado
Paso 2.3	-0,116	Muy adecuado
Paso 2.4	0,629	Bastante adecuado
Paso 2.5	0,741	Bastante adecuado

Fuente: Elaboración propia.

Realizando un análisis desglosado, de los coeficientes obtenidos por los expertos en los distintos pasos de la propuesta, se tienen los siguientes criterios:

**Tabla 10: Resultados del análisis de expertos según los pasos de la estrategia**

Pasos	Sub pasos	Coeficiente obtenido por los expertos	Comentario	Interpretación
<b>Paso 1:</b> Justificación de la Propuesta.	<b>Paso 1.1</b> Existe una evidente necesidad de implementar mecanismos de control y prevención del riesgo de fraude.	-0,218	Muy adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, se debe señalar que este punto analizado justifica plenamente la propuesta de complementación de la normativa actual.
	<b>Paso 1.2</b> Se requiere formalizar las relaciones horizontales y verticales mediante la delimitación de funciones y las líneas de autoridad y mando.	-0,218	Muy adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, este sub paso de la justificación está bastante bien fundamentado.
	<b>Paso 1.3</b> Se propone una nueva estructura organizacional, rediseñando el organigrama, delimitando las funciones, las líneas de autoridad y mando.	-0,819	Muy adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, este punto de la justificación fundamenta plenamente la propuesta planteada.
	<b>Paso 1.4</b> Se propone desarrollar una gobernanza de gestión de riesgo de fraude, la misma que será dirigida por la Unidad de Auditoría y Control.	-0,060	Muy adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, el Artículo 1 propuesto es muy adecuado para alcanzar el objetivo propuesto.
	<b>Paso 1.5</b> Se plantea generar un proceso de socialización de las nuevas políticas en cuanto a la organización en	0,028	Bastante adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, el Artículo 2 propuesto es bastante adecuado,

	general y en particular en cuanto a las políticas de control interno y prevención del riesgo de fraude. Asimismo, se plantea la importancia de capacitar al personal en temas inherentes al cargo de ocupa.			pero puede ser mejorado.
<b>Paso 2:</b> Contenido de los pilares propuestos	<b>Paso 2.1</b> Pilar 1: Identificar el riesgo fraude.	0,153	Bastante adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, el pilar 1 de la propuesta es bastante adecuado, pero puede ser mejorado.
	<b>Paso 2.2</b> Pilar 2: Gobernanza de la gestión del riesgo de fraude.	-0,116	Muy adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, el pilar 2 de la propuesta, es muy adecuado para alcanzar el objetivo buscado.
	<b>Paso 2.3</b> Pilar 3: Políticas de prevención del riesgo de fraude.	-0,116	Muy adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, el pilar 3 de la propuesta, es muy adecuado para alcanzar el objetivo buscado.
	<b>Paso 2.4</b> Pilar 4: Acciones de control y detección del riesgo de fraude.	0,629	Bastante adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, el pilar 4 de la propuesta es bastante adecuado, pero puede ser mejorado.
	<b>Paso 2.5</b> Pilar 5: Supervisión y presentación de informes.	0,741	Bastante adecuado	De acuerdo al coeficiente obtenido y el punto de corte relacionado, el pilar 5 de la propuesta es bastante adecuado, pero puede ser mejorado.

Fuente: elaboración propia.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación, se ordenan en función a los objetivos específicos.

***Objetivo 1:** Analizar la situación actual del control interno y la aplicación de mecanismos por parte de una auditoría forense para detectar y prevenir hechos de fraude en la empresa hotelera HG.*

La presente tesis, se ha enfocado en demostrar la necesidad que tiene la empresa hotelera HG, de generar mecanismos de control y prevención de riesgos de fraude. Como parte de la investigación, se ha detectado dos hechos concretos de fraude por parte de empleados de esta empresa, situación que ha demostrado que la misma, está expuesta a este tipo de actos fraudulentos.

La situación actual del control interno en la empresa HG, es precaria, básicamente no existe un sistema de control interno incorporado tanto en los procesos administrativos como en la estructura orgánica de la empresa, las deficiencias que presenta esta última determina que por ejemplo los cajeros encargados de la recaudación física de los ingresos por diferentes conceptos, respondan a diferentes líneas de mando, es decir, éstos, no dependen de un nivel superior único, por lo cual, la información se dispersa y distorsiona hasta que llegue al nivel estratégico.

La posibilidad de ocurrencia de hechos de fraude es latente en la empresa HG, situación que se ha traducido en varios episodios de comprobados de malversación de fondos, desvío de fondos, el abuso de confianza, e inclusive el hurto de dinero físico, hechos que en la mayoría de los casos fueron protagonizados por personal de confianza. En ningún caso se llevaron a cabo investigaciones serias para

individualizar a los actores de tales hechos, más al contrario, se dejó que lo ocurrido quedara en el olvido, evitando en todo caso la participación de la auditoría para cuantificar los hechos fraudulentos.

Por tanto, en la empresa HG no se tiene un funcionamiento correcto del control interno, tampoco se ha desarrollado mecanismos de auditoría interna que promueva de una manera organizada y efectiva el control y a su vez otorgue mecanismos de prevención del fraude.

***Objetivo 2:*** *Identificar los factores que limitan un efectivo control interno y prevención del riesgo de fraude en la empresa hotelera HG.*

A través de la investigación, se ha podido detectar que el factor más relevante para que exista un riesgo de fraude al interior de esta empresa, es la misma estructura organizacional, la disposición de las áreas de trabajo administrativa y operativa, la interrelación de las líneas de autoridad y mando, la delimitación de las funciones de cada uno de los cargos, entre otros.

Es decir, básicamente la empresa no ha sido organizada con criterios funcionales y de especialización. Aparentemente, su actual funcionamiento se debe a hábitos o costumbres adquiridas para realizar los diferentes procedimientos administrativos y operativos que no son eficientes en su manejo y mucho menos permiten un control interno eficaz.

El nivel gerencial de la empresa, no ha establecido una estructura organizacional con base a criterios técnicos administrativos, generando en muchos casos, dualidad de funciones, confusión en cuanto a las líneas de autoridad y mando, confusión en cuanto a los niveles de responsabilidad.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de replantear la estructura organizacional de la empresa, al considerar que no se puede implementar un sistema de auditoría

y control para prevenir el riesgo de fraude, si es que no se tienen definidas las áreas funcionales, las líneas de mando, de responsabilidad y las funciones individuales de cada cargo.

**Objetivo 3:** *Diseñar una estrategia que permitan la incorporación de procesos de control interno para detectar y prevenir hechos fraudulentos en la empresa HG.*

En la nueva estructura organizacional que se propone, se incorpora la Unidad de Auditoría y Control, con el objetivo fundamental, de gestionar la gobernanza del control interno y prevención del riesgo de fraude en la empresa hotelera HG. Además, se clasifican las actividades operativas de la empresa, en dos áreas. El área Administrativa y el área Operativa.

Definiendo con claridad dos gerencias especializadas, la primera denominada Gerencia Operativa, que tiene el objetivo de llevar a cabo las funciones principales de la empresa, clasificando las mismas en tres departamentos: Recepción y Gobernancia; Alimentos y Bebidas; Marketing y Ventas. Todas estas actividades que tienen vínculo directo con los clientes de la empresa y que se encargan de captar, recepcionar, servir, atender a quien requiera de sus servicios.

Estas actividades, no podrían ser realizadas sin el apoyo de la Gerencia Administrativa Financiera, la misma que debe proveer los recursos materiales, financieros y humanos y otros servicios que el área operativa requiere, entre ellos, el de recaudar los ingresos producto de la venta de servicios a través de los cajeros asignados a los diferentes puntos de recepción de clientes.

Por tanto, en el área administrativa y comercial, se incluyen actividades propiamente relacionadas con el apoyo logístico y de servicios generales que se debe brindar a las actividades operativas principales de la empresa, que son: la recepción y hospedaje, alimentos y bebidas y las actividades de marketing y ventas.

Como unidades de staff, se crean las Unidades de Auditoría y Control y de Recursos Humanos, ambas con características funcionales que involucran a toda la organización, es decir, son de tipo transversales. Las actividades de control interno y de auditoría propiamente, engloban a todos los cargos y áreas de la empresa, al igual que las actividades que realiza la Unidad de Recursos Humanos.

Lo que se pretende con esta nueva estructura organizacional, es el de ordenar las funciones de cada área de trabajo, manteniendo una coherencia en cuanto a su afinidad y finalidad. Es importante que la información que genera el área operativa esté organizada según cada uno de sus departamentos o secciones y no se involucre en temas financieros por ejemplo.

Al respecto, en cuanto a las recaudaciones por ingresos por la venta de servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, serán realizadas por cajeros que dependerán directamente del departamento de Tesorería y este a su vez de la Gerencia de Administración y Finanzas.

Por tanto, la reorganización empresarial, permitirá implementar mecanismos de control interno más eficientes y eficaces, facilitando el análisis de la información operativa y financiera, debido a que ésta, estará ordenada según áreas de trabajo y especialidad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Una vez reorganizada la empresa HG en función a la estructura organizacional propuesta, es necesario que se generen manuales y reglamentos internos para normatizar el desempeño del personal, facilitando el entendimiento respecto a los alcances y los límites de las funciones en cada cargo.

Es importante, complementar el presente análisis con un manual de organización y funciones, el mismo que deberá ser de conocimiento de todo el personal. Asimismo,

es importante elaborar un manual de procedimientos, lo que facilitará que las operaciones se realicen respetando las líneas de autoridad y mando, permitiendo que las actividades sean supervisadas por quienes están designados para hacerlo, dejando de lado, la práctica de un determinado cargo esté sujeto a la supervisión de dos o más jefes, generando confusión y contradicciones en las órdenes emitidas.

En el mismo sentido, es importante recomendar dejar de lado la práctica del amiguismo, en el sentido, de dejar que los vínculos de amistad o de familiaridad estén por encima de las cuestiones laborales y formales establecidos por la empresa y las buenas prácticas administrativas. Es necesario, que el nivel estratégico y los niveles gerenciales, adopten decisiones de acuerdo a criterios técnicos y de las normas internas, que cuando se sospeche del mal manejo de recursos de la empresa por parte de un empleado operativo, jefe de departamento, gerente o inclusive socio, se proceda de acuerdo a las normas internas, cortando de raíz las prácticas fraudulentas y si fuera necesario realizando las denuncias respectivas en instancias penales.

## Referencias bibliográficas:

- Aguirre y Armenta. (2012). LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO. *Revista El Buzón de Pacioli*, Año XII Número 76, 1-17.
- AuditBrain. (18 de Octubre de 2022). *Normas Internacionales de Auditoría*. Obtenido de <https://auditbrain.com/normas-internacionales-de-auditoria-nia/>
- AUDITTOOL. (2018). *Fraude: Informes financieros fraudulentos y malversación de activos*. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/fraude/5570-fraude-informes-financieros-fraudulentos-y-malversacion-de-activos>
- Ayelen, V. (2018). *Análisis del Sistema de Control Interno de la Empresa Unipersonal GAS-CEM*. Córdoba: Universidad Siglo 21.
- CANOTUR. (2023). *REGLAMENTO ESPECÍFICO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE TURÍSTICO*. Obtenido de [https://canotur-bolivia.com/?media\\_dl=575](https://canotur-bolivia.com/?media_dl=575)
- Cárdenas e Ibarra. (2019). *LA MALVERSACIÓN DE LOS ACTIVOS CORRIENTES “INVENTARIOS DE MERCADERÍAS” Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES COMERCIALES*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- COFAE. (2021). *Control Interno*. Caracas: Programa Básico de Formación para auditores y abogados.
- Consultorio Contable EAFIT. (2023). *Auditoría Forense*. Bogotá: Universidad EAFIT.
- De la Torre y Quiroz. (2020). Fraude Organizacional. Percepciones Previas a la Creación de un Observatorio del Fraude. *Temas de Coyuntura y Perspectivas*.
- DePardo, E. (13 de 02 de 2018). *Control interno y auditoría*. Obtenido de <https://www.audalianexia.com/blog/auditoria/control-interno-y-auditoria/>
- Díaz et al. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en Educación Médica*, 162-167.
- EAFIT. (2023). *Qué es el fraude?* Bogotá: Univesidad EAFIT.
- Hotel Gloria. (2022). *Antecedentes de la empresa*. La Paz: H.G.

- Josar, C. (2020). *La contabilidad y el sistema contable*. Barcelona: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas Servicio Infoaeca .
- Mata, L. (28 de Mayo de 2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Mendoza, J. (2009). Detección del fraude en una auditoría de Estados Financieros. *Perspectivas*, 2027-242.
- QuestionPro. (2024). *Tipos de observación: Características y ventajas*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-observacion/>
- Rodríguez y Pérez. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 179-200.
- Schmidt et al. (2018). La función de control en las organizaciones. *REVISTA CEA VOL. II N.º 2 A*, 71-93.
- UNODC. (2021). *Corrupción en el Sector Privado*. Viena: GRACE.
- Zepeda et al. (2023). *Diferentes tipos de auditoría a los Estados Financieros. Auditoría Forense*. Veracruz: Congreso MAUV.

**Normas:**

Estado Plurinacional de Bolivia. LEY DE PROMOCION Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN BOLIVIA. LEY N° 2074 - LEY DE 14 DE ABRIL DE 2000

Estado Plurinacional de Bolivia. Ley General de Turismo “Bolivia Te Espera”, Ley N° 292.

Viceministerio de Turismo. REGLAMENTO ESPECÍFICO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE TURÍSTICO.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL JERÁRQUICO DE LA EMPRESA HG**

- 1. ¿En la actualidad, la empresa HG cuenta con un sistema de control interno formalmente establecido?**
- 2. ¿Cuenta la empresa HG, con un reglamento que respalde el sistema de control interno?**
- 3. ¿Cuál es el grado de efectividad del actual sistema de control?**
- 4. ¿Cuáles son las políticas de evaluación de riesgos para minimizar posibles fraudes internos?**
- 5. ¿Qué acciones a adoptado el nivel gerencial para fortalecer los sistemas de control para evitar hechos fraudulentos a nivel interno?**
- 6. ¿Qué acciones se consideran necesarias que el nivel gerencial y de mandos medios deben desarrollar para evitar hechos fraudulentos?**
- 7. Comunicación con el personal para informarle sobre los mecanismos de control vigentes**
- 8. ¿Se han identificado hechos fraudulentos al interior de la empresa en los últimos dos años?**
- 9. ¿Qué debilidades se pueden identificar para que los mecanismos de control puedan ser más efectivos?**

**10. ¿Qué fortalezas se pueden identificar en los actuales mecanismos de control?**

**11. ¿Qué opina sobre la necesidad de tomar medidas para mejorar los sistemas de control y prevenir hechos fraudulentos?**

## ANEXO 2

### INSTRUMENTO DE RELEVAMIENTO DE DATOS (MÉTODO DELPHI)

#### PASO 1: JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

- 1.1 Existe una evidente necesidad de implementar mecanismos de control y prevención del riesgo de fraude.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

- 1.2 Se requiere formalizar las relaciones horizontales y verticales mediante la delimitación de funciones y las líneas de autoridad y mando.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

- 1.3 Es necesaria una nueva estructura organizacional, rediseñando el organigrama, delimitando las funciones, las líneas de autoridad y mando.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

- 1.4 Es necesario desarrollar una gobernanza de gestión de riesgo de fraude, la misma que será dirigida por la Unidad de Auditoría y Control.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

- 1.5 Es necesario generar un proceso de socialización de las nuevas políticas en cuanto a la organización en general y en particular en cuanto a las políticas de control interno y prevención del riesgo de fraude. Asimismo, se plantea la importancia de capacitar al personal en temas inherentes al cargo de ocupa.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

**Paso 2: DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

- 2.1 Pilar 1: Elemento orientado a identificar puntos en los que existe riesgo de fraude.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

- 2.2 Pilar 2: Elemento orientado a desarrollar la Gobernanza de la gestión del riesgo de fraude.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

- 2.3 Pilar 3: Elemento orientado a desarrollar políticas de prevención del riesgo de fraude.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

- 2.4 Pilar 4: Elemento orientado a ejecutar acciones de control y detección del riesgo de fraude.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

**2.5 Pilar 5: Elemento orientado a desarrollar procesos de supervisión y presentación de informes.**

Muy adecuado	
Bastante Adecuado	
Adecuado	
Poco adecuado	
No adecuado	

**NOTA FINAL:** En caso de tener observaciones favor anotarlas al lado de cada cuadro de respuestas. Gracias.