

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela Administración de Negocios**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Negocios con  
Énfasis en Gerencia*

**MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS  
FINANCIERAS PARA LA EMPRESA  
CARS INSPECTION Y SU  
HOMOLOGACIÓN CON LA NORMATIVA  
DE INTERCOMPAÑÍA ACTUALIZADA  
AL AÑO 2021**

Jenny Rodríguez Chavarría

Diciembre, 2021

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## Tabla de contenido

<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>6</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	12
1.1.2    Delimitación del problema .....	15
1.1.3    Justificación .....	15
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.3    OBJETIVOS .....	17
1.3.1    Objetivo general .....	17
1.3.2    Objetivos específicos .....	17
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>18</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>18</b>
2.1    MARCO TEÓRICO .....	19
2.1.1Manual.....	19
2.1.2 Manual de Políticas y Procedimientos .....	19
2.2    MARCO CONCEPTUAL.....	21
2.2.1 Estructura Organizacional. ....	21
2.2.2 Cambio Organizacional. ....	21
2.2.3 Políticas Internas. ....	22
2.2.4 Procedimientos.....	23
2.2.5 Optimización.....	23
2.2.6 Toma de Decisiones.....	23
2.2.7 Control Interno .....	26
2.2.8 Resistencia al cambio .....	27

	2
2.2.9 Globalización.....	28
2.2.10 Pandemia.....	28
2.2.11 Covid-19.....	28
2.2.12 Gestión contable.....	29
2.2.13 RTV.....	29
2.2.14 CFO.....	29
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	29
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>33</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>33</b>
3.1 ENFOQUE.....	34
3.2 ALCANCE.....	34
3.3 DISEÑO.....	34
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	35
3.4.1 Población.....	35
3.4.2 Tipo de muestra.....	35
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	37
3.4.4 Consideraciones éticas .....	37
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	38
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS .....	40
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	42
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>43</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>43</b>
5.1 Análisis de resultados por instrumento.....	44
5.1.1 Encuesta a colaboradores.....	44
5.2. Mapeo.....	59
5.3. Combinación de políticas y procedimientos.....	60
5.4 Elaboración de Directrices.....	62
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>64</b>
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>64</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>67</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	68
6.2 LIMITACIONES.....	70
6.3 RECOMENDACIONES .....	71
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>72</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>
<b>Políticas Internas Financieras .....</b>	<b>75</b>
<b>Manual de Políticas Internas Financieras .....</b>	<b>75</b>
<b>.....</b>	<b>81</b>
<b>1. Alcance y Responsabilidad .....</b>	<b>81</b>
<b>1. Definiciones.....</b>	<b>83</b>
<b>3. Procedimiento .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 4. Declaración Jurada .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 5. Carta de autorización de la entidad .....</b>	<b>86</b>
<b>Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 7. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 8. Carta de aprobación de la profesional en Filología .....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 9. Licencia y autorización al CENIT .....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de unidades informantes.....	36
Tabla 2. Criterios de inclusión y de exclusión.....	37
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables .....	40
Tabla 4. Puesto que desempeña.....	44
Tabla 5. Tiempo de laborar en la empresa.....	46
Tabla 6. Claridad en las funciones del puesto .....	47
Tabla 7. Documentación soporte.....	48
Tabla 8. Conocimiento de normativa interna .....	49
Tabla 9. Conocimiento sobre políticas financieras de Intergrupo.....	51
Tabla 10. Correlación años de trabajo y conocimiento de políticas financieras .....	51
Tabla 11. Conocimiento de políticas internas relacionadas al puesto.....	53
Tabla 12. Correlación años de trabajo y políticas relacionadas al puesto.....	53
Tabla 13. Grado de facilidad de acceso a las políticas financieras internas.....	55
Tabla 14. Correlación entre años en la empresa y acceso a las políticas financieras internas.....	56
Tabla 15. Necesidad de creación de un manual de políticas financieras.....	57
Tabla 16. Mapeo de políticas y procedimientos de Cars Inspection y casa matriz..	59
Tabla 17. Comibinaciones de políticas y procedimientos según criterios del CFO....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Accidentes de tránsito en Costa Rica del 2001 al 2005 .....	31
Figura 2. Puesto que desempeña.....	45
Figura 3: Tiempo de laborar en la empresa.....	46
Figura 4. Claridad en las funciones del puesto .....	48
Figura 5. Documentación de soporte.....	49
Figura 6. Normativa Intergrupo.....	50
Figura 7. Conocimiento de políticas financieras de Intergrupo .....	52
Figura 8. Conocimiento acerca de políticas internas financieras .....	54
Figura 9. Acceso a políticas internas.....	55
Figura 10. Correlacion entre años de trabajo y acceso a políticas.....	56
Figura 11. Necesidad de un manual de políticas internas financieras.....	58

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar esta etapa académica de mi vida, también a los profesores y compañeros que me transmitieron tan valiosos conocimientos a lo largo de estos años de estudio, así como al señor Víctor Rodríguez Torres, por impulsarme siempre al cumplimiento de mis metas, sin duda un apoyo incondicional a la presentación de esta tesina.

## **DEDICATORIA**

Le dedico esta tesina a mi esposo que me ha apoyado desde los inicios de la carrera, me ha alentado a seguir adelante, ha estado a mi lado en cada madrugada y trastrocho mientras estudiaba y preparaba proyectos académicos, sin duda un pilar importante en mi vida para alcanzar este sueño.

A mi pequeña hija que es el motor de mi vida, llegó a este mundo en medio de este proyecto para darme la motivación y la fortaleza para ser mejor cada día y así darle un buen futuro y ejemplo.

Finalmente, y no menos importante a mi padre, él es la persona quien luchó contra viento y marea para que yo estudiara, y es además quien me ha enseñado el valor de la vida.

## RESUMEN

La empresa Cars Inspection (nombre ficticio) es una filial de la empresa Intercompañía de España. La primera se estableció en el país hace casi dos décadas con el fin de ejecutar la revisión técnica de vehículos en Costa Rica, y su funcionamiento financiero es la actividad que da pie a este estudio.

La investigación se centra en la posibilidad de crear un manual de políticas y procedimientos financieros que optimice la gestión financiera de la organización y la ponga en una relación más consciente con respecto a su casa matriz.

Para ello se realiza una investigación mixta, de carácter exploratorio en la cual se combinan encuestas, entrevistas a profundidad y revisión documental con el fin de crear un escenario más claro con respecto al quehacer de los colaboradores del Departamento de Finanzas de la organización.

Dicha metodología condujo a que se mapearan las políticas y procedimientos, actividad que una vez hecha dejó ver que hay un desfase entre aquellas usadas por una y otra empresa, situación, que posteriormente, bajo el criterio del CFO se subsana bajo los criterios de homologación, actualización y vigencia, esto permite tener una clara visualización de los contenidos que tendrá el manual en el cual ya aparecerían combinadas las políticas y procedimientos de ambas organizaciones.

El universo muestral encuestado percibe esta iniciativa de la creación de un manual como un apoyo contundente a su labor ya que facilita el acceso y acelera el aprendizaje de la información que debe tomarse en cuenta para realizar una óptima gestión financiera.

Finalmente se identifican las directrices que tendría el manual para que este sea implementado eficazmente dentro de la organización.

**Palabras Clave:** manual, políticas, procedimientos, gestión, finanzas

## **Abstract**

Cars Inspection company is a subsidiary of the Spanish organization Intercompany. The first was established in Costa Rica almost two decades ago in order to carry out the technical review of vehicles in this country, and its financial operation is the activity that gives rise to this study. The research focuses on the possibility of creating a financial policies and procedures manual that optimizes the financial management of the organization and puts it in a more conscious relationship with its parent company. For this, a mixed investigation is carried out, of an exploratory nature in which surveys, in-depth interviews and documentary review are combined in order to create a clearer scenario with respect to the work of the collaborators of the Organization's Finance Department. This methodology led to mapping policies and procedures, an activity that once done revealed that there is a gap between those used by one company and the other, a situation that later, under the CFO's criteria, is corrected under criteria as: homologation updating and validity. This allows a clear visualization of the contents that the manual will have in which the policies and procedures of both organizations would already appear combined. The survey applied to all the subjects reveals a positive opinion about the creation of a manual as a forceful support to their work since it facilitates access and accelerates the learning of the information, two factors that impact an optimal financial management. Finally, there are guidelines that the manual should follow for being effectively implemented within the organization.

**Key Words:** manual, policies, procedures, management, finances

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Constantemente las grandes empresas se enfrentan a un mundo cambiante y acelerado que se ve afectado por muchos factores, los cuales pueden repercutir en áreas completas de la vida social, como en el caso de la economía. La magnitud de los fenómenos puede ir desde lo regional, nacional hasta inclusive lo mundial como por ejemplo lo que se ha vivido desde el año 2020 hasta la actualidad (2021) con la pandemia de Covid-19, que ha puesto al mundo entero en crisis de salud y financiera principalmente.

Para el caso de las compañías con sedes internacionales se ha creado un gran conflicto para el intercambio de la información financiera, ya que todos los países han actuado y establecido distintos lineamientos en respuesta a tal crisis, por lo que las organizaciones deben irse reinventando y muy importante también es que documenten todos los cambios ocurridos en el proceso para llevar un mejor control.

La desorganización de la información financiera, la falta de documentación de los procesos contables y la ausencia de instrumentos como los manuales de políticas financieras son aspectos que pueden llevar a una mala gestión financiera en cualquier empresa, aún si estas son sistematizadas, ya que existe el riesgo de perder información con respecto a la ejecución de los procedimientos financieros cuando ocurre la rotación de personal. La ausencia de estas herramientas en una compañía, aunque tenga contabilidad robusta puede llegar a causar algunas diferencias o inclusive inducir a errores en el proceso de la toma de decisiones.

En el caso de la compañía investigada, esta es de gran tamaño y maneja distintos controles y procedimientos para la presentación de la información financiera al ente regulador que es COSEVI a nivel país, así como su casa matriz en España en el ámbito Internacional, pero en la actualidad no cuenta con una unificación de todos esos procesos

en un solo documento que les permita el libre y fácil acceso de los distintos procedimientos contables a sus colaboradores.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

Los antecedentes del problema nos permiten destacar información que ha sido previamente investigada y relevante para este proyecto, tomándolas en cuenta como punto de partida para el desarrollo y conclusión de este.

A continuación, se presentan antecedentes encontrados a nivel nacional e internacionalmente en los que se presentan aportes de otras investigaciones, ya sea por estudiantes o bien por profesionales que han decidido plasmar su conocimiento en un libro.

Para iniciar, en la investigación titulada *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011* realizada por la señora Roxana Zambrano (2011) para la Universidad Politécnica Salesiana en Guayaquil, evidencia que la compañía Circolo atravesó por problemas como la mala comunicación interna y la falta de estructura organizacional y como su propuesta de valor minimiza la problemática e inclusive optimiza los tiempos de espera y los procesos operativos de la compañía, esto mediante la elaboración de un manual de procedimientos internos (Banchón, 2011)

No obstante, el ordenamiento de la gestión financiera es un punto clave para establecer un panorama claro a la hora de tomar decisiones en dos aspectos importantes según lo menciona en su libro (Padilla, 2012). “Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de

dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permiten el desarrollo de la empresa.” (p.6). Estos aspectos impactan principalmente los fondos de una organización, ya que mediante este ordenamiento se logra optimizar la recaudación de las cuentas por cobrar, inversión en activos o venta de estos, manejo de inventarios y un eficaz uso de la liquidez (cuentas por pagar, Inversiones Financieras y Divisas).

La efectividad de la gestión financiera es un principio que no es nuevo, de hecho, la contabilidad se remonta a la edad antigua, en la cual pueblos como los fenicios y los venecianos se distinguieron por ser grandes mercaderes y en busca de su crecimiento desarrollaron formas primitivas de la contabilización de sus intercambios. A través de los años y hasta la actualidad la contabilidad ha ido evolucionando, al punto de la creación de normas internacionales para estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros. La contabilidad es una disciplina que continuamente se ve sometida a cambios, aunque mantiene el mismo objetivo que es obtener información financiera fidedigna de las transacciones económicas de una organización sea pública o privada (Yaguache Maza, Puma Mayancela, & Moncayo Flores, 2017), por lo que el ordenamiento, la estandarización y el registro de los procesos financieros no solo es una necesidad, sino una obligación que tienen las empresas para la presentación de la información financiera y está en cada compañía la búsqueda de herramientas que facilite esta presentación.

Por otra parte, en la investigación realizada (Soto, 2019) como parte de optar por el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, de la Universidad Hispanoamericana, titulado *Propuesta De Un manual de procedimientos que contribuya a garantizar la gestión financiera y operativa de la empresa Vidrios Prefabricados y Aluminios S.A*, realizada en el último cuatrimestre del 2018, se señaló en el apartado de la problematización de la investigación los cambios que puede obtenerse al realizar un manual de procedimientos para la gestión financiera y operativa de la empresa

Vidrios, Prefabricados y Aluminios S.A., también en dicho estudio se determina que implementar nuevos procedimientos o acciones para trabajar puede provocar distintos acontecimientos en la compañía lo que ocasiona una gran parte de recargo al inicio en ciertas áreas de la empresa. Dicho esto, se establece que en la administración no es necesario encontrar excelentes estrategias o formas de laborar, sino una mente brillante que ayude a unir ambas partes y poderlas gestionar de forma constante y disciplinada, en común acuerdo con sus procedimientos, pensando en los beneficios que traerá a la empresa.

Como aporte en el ámbito internacional, la firma Business Victoria (2021) asegura en su artículo online *Accounting and financial policies and procedures* lo siguiente

Benefits of financial policies and procedures: It might seem daunting but creating financial policies and procedures manual can have many long-term benefits for your business... ensure all staff are aware of their obligations, help your managers and supervisors make consistent and reliable decisions, give employees a clear understanding of what you expect and allow reduce disputes and add to the professionalism of your business.

Contar con un manual trae claridad en muchas formas tanto para la operación como para todas las personas involucradas, de ahí su impacto e importancia.

### 1.1.2 Delimitación del problema

La delimitación del problema de esta investigación nos permite darle un enfoque conciso y concreto, ya que especifica su alcance en tiempo y espacio y así con ello mantener clara la línea de estudio e interés.

**Delimitación geográfica:** Se da en la sede central de la empresa Cars Inspection (nombre ficticio). la cual se localiza en las afueras de la provincia de Heredia.

El estudio se centra en el Departamento Contable Financiero de la compañía y está enfocado en los procesos de factura electrónica, compras, cuentas por cobrar, tesorería y activos.

**Delimitación temporal:** El periodo que comprendió este proyecto es el primer cuatrimestre del año dos mil veintiuno.

### 1.1.3 Justificación

Esta investigación surge a raíz de los muchos cambios operativos y administrativos que se han visto obligadas a realizar la mayoría de las empresas en nuestro país y el mundo entero, ya que desde el mes de marzo del año 2020 en Costa Rica se vive la pandemia ocasionada por el virus Covid-19.

Debido a esto, se crea la necesidad de constantes actualizaciones de los controles que velen por un correcto orden del flujo de la información financiera, por lo que un manual de políticas internas financieras facilita una eficiente y eficaz relación de los procedimientos contables, al mismo tiempo que optimiza los tiempos de entrega de la información financiera como por ejemplo los cierres contables cada mes.

No obstante, la administración moderna cada vez viene tomando más fuerza en las grandes compañías, ya que sus distintos métodos están convirtiendo las empresas en compañías más eficaces, con una estructura de procesos y sin resistencia al cambio, factor que despierta el interés de esta investigación con respecto a la aplicación de ciertos métodos en una compañía que apoye la creación un departamento financiero robusto.

Por otra parte, la investigadora integra el equipo de colaboradores de la empresa en la cual se desarrolla el estudio, por lo que la accesibilidad a la información es de primera mano y fidedigna, de no disponer de esta posición, el suministro de los datos hubiera sido muy difícil, ya que, por el giro del negocio, no se ofrece espacio para este tipo de ejercicios académicos.

Asimismo, esta investigación pretende ser un aporte a la teoría del conocimiento, para futuros estudios sobre la importancia de los manuales de políticas internas financieras y su aplicación en las empresas, y que se convierta esta en un ejemplo real y práctico para estudiantes de las distintas ramas financieras y profesionales del área que requieran implementar una herramienta de esta índole.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿La actualización de las Políticas Financieras de la Empresa Car Inspection en un manual de políticas internas generará una óptima gestión financiera y por ende mejores resultados?

¿La creación de un manual de políticas internas financieras puede facilitar la toma de decisiones o aumentar la credibilidad de los estados financieros?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Reorganizar las políticas internas financieras de la Empresa Car Inspection y referenciarlas con la normativa de la casa matriz localizada en España, en el año 2021, para una óptima gestión financiera.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Confeccionar una lista de las políticas y procedimientos financieros en la empresa Car Inspection, mediante el mapeo de los instrumentos utilizados, a fin de actualizar el manual de políticas financieras internas.
2. Combinar los criterios de la casa matriz, Intercompañía, con los procedimientos financieros utilizados en la empresa Car Inspection en un solo manual de políticas financieras, a fin de unificar los mismos.
3. Elaborar directrices que contribuyan con el uso efectivo del Manual de Políticas Internas Financieras resultante, en las sedes de Costa Rica, con la aprobación del CFO, para la optimización de la gestión financiera.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO REFERENCIAL**

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

### **2.1.1 Manual**

La actividad financiera existe desde tiempos remotos en los que los actos comerciales se basaban en intercambios de bienes y servicios, pero esta ha venido evolucionando y con ella surge la necesidad de crear distintos controles para ordenar, procesar y analizar la información financiera, por lo que surgen los manuales de procedimientos y políticas financieras.

Los manuales en términos de diccionario se definen como un “Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia” (DRAE, 2021). Los mismos nos permiten comprender de mejor manera el funcionamiento de algo en específico, por ejemplo, existen manuales de usuario, de procedimientos, calidad, organización entre otros y todos estos tienen un fin en común que es transmitir un cúmulo de conocimientos y experiencias a las personas y organizaciones que lo requieran.

En el mundo de los negocios, cada vez es más necesario la documentación de políticas y procedimientos que les permitan a las empresas formalizar sus sistemas de trabajo, ya que estos se consideran herramientas administrativas.

### **2.1.2 Manual de Políticas y Procedimientos**

Un manual de políticas y procedimientos viene a documentar las tecnologías y procesos que se utilizan dentro de un área, departamento o gerencia de una organización. El mismo contesta algunas preguntas como ¿qué hace? refiriéndose específicamente a la política, además del ¿cómo?, lo que haría alusión a los procedimientos

Según Álvarez (2020) los manuales de políticas y procedimientos deben contener la siguiente información:

Portada

Índice

- I. Hoja de autorización del área
- II. Política de calidad (cuando sea necesario)
- III. Objetivo (s) del Manual
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones
- V. Políticas.
- VI. Procedimientos
- VII. Formatos
- VIII. Anexos

El responsable de la Edición, Revisión y Actualización del Manual de Políticas es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora.

Para Álvarez (2020) el manual es un mecanismo efectivo que permite la transmisión de la información y la experiencia acumulada, de modo que con esto se beneficia la organización ya que aprende.

En los próximos apartados se explican los conceptos básicos con los cuales se construirá el manual de políticas y procedimientos financieros.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

El marco conceptual es parte fundamental de toda investigación científica, ya que tiene como fundamento clarificar la situación previa del trabajo, es un apoyo teórico que se presenta mediante conceptos, redefiniciones, clasificaciones y tipologías por usar, este se puede definir como el conjunto de conceptos que sustentan la investigación tomando en cuenta distintas perspectivas. (Bernal, 2016)

A continuación, se presentan los principales conceptos que serán usados para el abordaje de esta investigación.

### **2.2.1 Estructura Organizacional.**

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa, es una manera de planificar su forma de operar y la correcta división de actividades, así como también funciona como un método de comunicación y de coordinación entre puestos de trabajo. Una de las representaciones más comunes en la cuales se muestra la estructura organizacional es mediante un organigrama. (Quiroa M., 2020)

### **2.2.2 Cambio Organizacional.**

Es un proceso de cambio planeado que ataca problemas particulares o puntos de mejora, basado en el desarrollo de la autocrítica de la organización, el cambio se debe adaptar a la cultura organizacional y desarrollarse dentro de un ambiente natural de la

administración. Con esto podemos percibir el clima general de innovación en la compañía y el nivel de desempeño y adaptación de su personal dentro de esta (Franklin, 2009)

Para Escudero, Delfín y Arano (2014) quienes citan a González (2012) el proceso de cambio dentro de una organización según lo planteado originariamente por Kurt Lewin se desarrolla a través de tres etapas básicas: Descongelamiento, movimiento y congelamiento.

De acuerdo a esos autores esta investigación se centra en la etapa especialmente de descongelamiento, ya que se analiza la situación de desequilibrio actual en la que se encuentra la empresa costarricense estudiada, se toma consciencia de la situación y posteriormente aunque se plantea una acción puntual (el Manual) queda fuera de esta investigación darle seguimiento al proceso de movimiento (todo lo que implicaría la implementación del manual) hasta que alcance de nuevo su proceso de congelamiento (se establezca como lo normal).

### **2.2.3 Políticas Internas.**

Son un conjunto de directrices que se documentan y establecen normativas de procedimientos y comportamientos por lo general dirigidos a departamentos o áreas, afectando directamente al personal de la empresa. Las políticas internas pueden variar según la naturaleza del negocio o bien el enfoque que tenga la gerencia empresarial. (Houston, s.f.)

#### **2.2.4 Procedimientos**

De acuerdo con Álvarez 2006 “Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizan un trabajo” (pág. 35). Este autor también menciona que tenerlos por escrito trae el beneficio de la precisión y la velocidad.

#### **2.2.5 Optimización**

Es la acción de cumplimiento de objetivos utilizando la menor cantidad de recursos y de manera eficiente.

#### **2.2.6 Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es un campo muy estudiado desde tres perspectivas: la psicología cognitiva, la economía y la ingeniería. Estas áreas se preguntan por la base objetiva o subjetiva de la toma de decisiones y cómo diferentes factores como la emoción o la percepción las afecta.

Tomar una decisión es un proceso que ocurre rápidamente en el cerebro, de ahí que mapear cómo y cuál es la vía más eficiente para una decisión efectiva es complejo, especialmente porque, aunque la tecnología ha mejorado no se cuenta con tecnología que pueda rastrea las sinapsis neuronales con la velocidad a la que estas ocurren, de modo lo que la ciencia tiene son aproximaciones a lo que ocurre en el cerebro. Una de las teorías más reconocidas para explicar cómo se toman las decisiones es la teoría prospectiva, la cual propone que la “primera etapa de una toma de decisiones es discernir las probabilidades que se tiene enfrente, encuadrando los términos de la decisión” (pág. 413) Esta teoría supone que ese encuadre se haga

tomando en cuenta el punto de referencia actual, que en el caso de la investigación sería el contexto actual de la empresa.

Para tomar una decisión también la estructura organizacional delega esta responsabilidad en ciertas personas, quienes a la vez posiblemente representen a otras. En el caso de la presente investigación se identifica que el Chief Financial Officer (CFO) de la organización es el agente organizacional con la experticia y la función de poder tomar las decisiones necesarias para poder evaluar una política o procedimiento. De modo que la perspectiva de la persona que ejecuta ese puesto va a ser de suma relevancia en esta investigación, ya que su opinión experta es la que sienta los criterios que serán usados para evaluar las políticas y los procedimientos.

Para el CFO los términos de encuadre de su decisión de acuerdo a la situación actual de la empresa estarían basados en los criterios de vigencia, homologación y actualización de las políticas y procedimientos. Dichos conceptos se explican a continuación.

#### **a. Vigencia**

El CFO de Cars Internacional comenta con respecto a la vigencia que:

Todos los procesos financieros son sujetos a mejoras constantes por parte de las jerarquías. Con base a (sic) la experiencia de la aplicación de los procedimientos financieros, se pueden encontrar algunos portillos que implican una debilidad en las políticas actuales y que, si se detectan con tiempo, estas se pueden convertir en fortalezas que mejoran los procesos de control interno dentro de la organización. Si las políticas internas financieras se revisan con alguna periodicidad, pueden mejorar eficientemente la gestión financiera de la organización, evitando que la estructura

de control interno se vea debilitada por seguir siempre haciendo los procesos de la misma manera, sin comprometer la solidez de los controles financieros. Es por ello que tanto los procedimientos como las políticas financieras se deben de actualizar constantemente para fortalecer estructuras de control que pueden debilitarse con el tiempo y que personas mal intencionadas traten de desviar procesos incrementando el riesgo de estafas por parte de algún miembro de la organización. Es importante que, en el momento de la actualización de las políticas financieras, esta tenga las fechas en que empiezan a regir los cambios, el control de las versiones, y las personas responsables de realizar dichas modificaciones. (Comunicación personal, CFO, 2 de diciembre de 2021)

El CFO señala criterios claves como lo son que quede documentado a través de fechas claras la incorporación de fechas, versiones o cualquier modificación.

#### **b. Homologación**

Según el CFO “Se puede definir que la política está homologada si la misma cumple con las buenas prácticas de la empresa y está avalada por el área corporativa o la división”. (Comunicación personal, CFO, 2 de diciembre de 2021)

De modo que las buenas prácticas y la aprobación de los directivos serán los criterios que pesarán para decidir que una política o procedimiento está homologada.

#### **c. Actualización**

Para el CFO

Si hay desviaciones importantes entre lo escrito en el procedimiento y la buena práctica de los procesos, es porque realmente existe evidencia de que el procedimiento requiere de una actualización. Todas las políticas deberían de revisarse de manera anual, y si hubiera algún cambio o modificación, se debe indicar. En caso de que no lo haya, igual es importante incluir en el documento que el mismo fue revisado (por la persona encargada), aunque no se haya actualizado. Estas buenas prácticas, hacen que la estructura de control interno de la empresa se fortalezca. (Comunicación personal, CFO, 2 de diciembre de 2021)

De modo que una actualización implica que se haga entonces la detección de un “gap” entre las buenas prácticas y el quehacer de la organización, razón por la cual se origina una desviación y para evitar esto se propone que se revise el documento anualmente

### **2.2.7 Control Interno**

De acuerdo con Hurtado, Arroyo y Guzmán (2019, pág. 6) que cita a Gaitán (2015, p.19)

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

En este caso un manual de políticas y procedimientos financieros es uno de esos métodos que le permite a la organización regular y asegurar el trabajo que se está haciendo, de ahí la importancia de contar con uno de ellos.

### **2.2.8 Resistencia al cambio**

De acuerdo con la investigación de Escudero, Delfín y Arano (2014) la resistencia al cambio es

una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía 2) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo, una fuerza inversa que impide el reajuste adaptativo que necesita el sistema para alcanzar la nueva homeostasis que exige el medio ambiente (pág. 5)

En este sentido la resistencia es un tipo de obstáculo u oposición que se da al status quo de una organización, cuando se encuentra con un cambio, y es importante tomarla en consideración con el fin de llevar a cabo actividades y comunicaciones que pueden darle contención y atenuarla para que el cambio, en este caso el manual de políticas y procedimientos financieros, pueda instalarse como una práctica efectiva en el quehacer de los colaboradores.

### **2.2.9 Globalización.**

La globalización es un fenómeno basado en el aumento continuo de la interconexión entre las diferentes naciones del mundo en el plano económico, político, social y tecnológico.

Es un proceso especialmente económico, en el cual se va produciendo una integración de las economías nacionales, lo que eventualmente provocará un incremento en el volumen y complejidad de los intercambios de bienes y servicios en la economía mundial. (Quiroa M. , 2015)

### **2.2.10 Pandemia**

Para la OMS una pandemia “significa que la epidemia (Covid-19 en este caso) se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas” (OPS, s.f) Ya desde el año 2019, esta crisis de salud se viene viviendo en todo el mundo.

### **2.2.11 Covid-19.**

Enfermedad causada por el Coronavirus que causa problemas cardio respiratorios principalmente, pero según estudios de la OMS puede desatar otras complicaciones médicas si el paciente ya tiene comprometido otros órganos. Como principales síntomas se encuentran: pérdida del gusto y el olfato, fiebre, dolor muscular entre otros.

El virus se presentó por primera vez en la ciudad de Wuhan, China a finales del año 2019 y se extendió al resto del mundo a los inicios del 2020, el origen de este virus aún se

desconoce, aunque la principal teoría indicaba que se produjo por ingerir alimentos a base de murciélago.

### **2.2.12 Gestión contable**

Es la actividad de la cual se puede obtener información financiera de una determinada entidad u organización que esté en operaciones o no, se divide en tres etapas:

- Primera etapa: registro de la actividad económica
- Segunda etapa: clasificar la información
- Tercera etapa: resumen de la información

Mediante la gestión contable podemos realizar ciertas proyecciones como por ejemplo el flujo de efectivo, además al organizar la información financiera permite inferir en la toma de decisiones con respecto a gestión de inversiones y capital ajeno, por lo que es un importante apoyo para la dirección de la empresa. (DELSOL)

### **2.2.13 RTV**

Siglas para Revisión Técnica de Vehículos

### **2.2.14 CFO**

Siglas para Chief Financial Officer (Director Financiero).

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

El siglo XX ha sido marcado por el desarrollo tecnológico, lo que ha causado grandes y revolucionarios cambios en la sociedad, según expertos economistas. Es evidente

que uno de los bienes que ha causado mayores cambios en la forma de vida, es el automóvil. Este permite desplazarse, transportar mercancías de un lugar a otro y, en definitiva, mejorar el intercambio de bienes y servicios entre personas o países y hacer partícipes lo de “todos a todos”. Pero la alta comercialización de los vehículos no solo trajo aspectos positivos, sino también repercusiones negativas para el medio ambiente con la emisión de gases contaminantes, a nivel social el aumento de la delincuencia con el robo de vehículos y no menos importante el aumento de los accidentes de tránsito.

La fabricación de vehículos suele estar sujeta a estrictos protocolos por parte de las autoridades de los países productores, lo que ayuda a que sea un elemento altamente seguro y fiable. Pero desgraciadamente no todos los países controlan que los vehículos que ingresen se encuentren en buen estado y mucho menos que los automotores que existen en el territorio nacional estén en óptimas condiciones para circular.

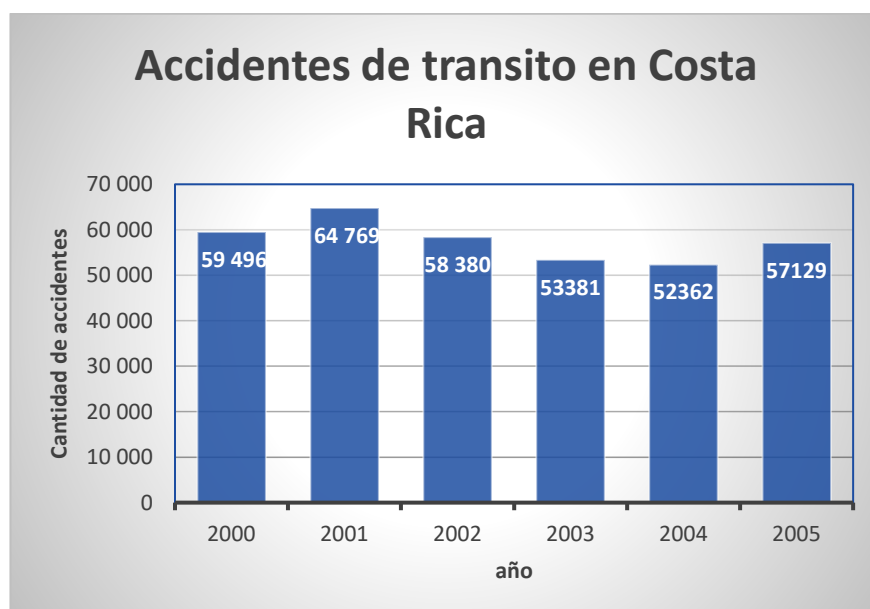
Es en 1958 que aparece la primera normativa de Revisión Técnica Vehicular (RTV) en Europa, a fin de tratar de aminorar las consecuencias negativas de los automotores. Fue así como en 1963 Costa Rica con el afán de unirse al cuidado medio ambiental y en la lucha por mejorar la calidad de vida de sus habitantes que trajo la primera norma de Revisión Técnica Vehicular

Durante los siguientes treinta años se siguieron publicando distintas normas muy acertadas en su contenido, pero el gobierno costarricense no estaba dispuesto a desembolsar las costosas cantidades de dinero para llevarlas a cabo. Ante esta situación, El Ministerio de obras Públicas y Transporte convocó a licitación pública la prestación del servicio en enero del año 1998 y fue en el mes de julio de ese mismo año que el gobierno eligió el consorcio de Cars Inspection de entre cinco grandes empresas del mundo dentro del sector de la RTV. La compañía está conformada por un capital 55% extranjero y 45 % nacional, con su casa matriz ubicada en España. El contrato se firmó el 28 de mayo de 2001.

Al principio de la prestación del servicio la empresa se topó con grandes obstáculos y principalmente con una opinión dividida del pueblo costarricense, ya que muchos no estaban de acuerdo con la implementación del servicio de RTV; sin embargo, al pasar del tiempo la opinión se fue homologando, ya que la compañía con sus grandes esfuerzos fue presentando resultados altamente positivos para la sociedad. Una encuesta realizada por la Universidad Nacional acerca de la calidad del aire en Costa Rica arrojó como resultado que el 93% de los entrevistados valoraron como necesaria la revisión técnica vehicular en el país.

Por otra parte, para el año 2005 las estadísticas seguían brindando números favorecedores, ya que como se puede observar en la figura 1, la cantidad de accidentes en carretera habían disminuido considerablemente, es aquí cuando nace el “slogan” “Revisamos vehículos para preservar la vida”.

Figura 1. Accidentes de tránsito en Costa Rica del 2001 al 2005



Fuente: Anuarios, MOPT,

En el 2020 la compañía como el resto del mundo, se vio afectada por la pandemia del Covid-19; sin embargo, en todo momento reafirmó el compromiso con sus colaboradores y el resto de la ciudadanía costarricense, de modo que en medio de restricciones y protocolos siguió operando para no entorpecer el avance en la seguridad vial que se ha logrado hasta el momento.

En la actualidad Cars Inspection es una empresa consolidada y de las mejores en la prestación del servicio de RTV a lo largo de Centroamérica, cuenta con dieciocho estaciones en el territorio costarricense, brinda empleo a más de 400 personas y es altamente comprometida y responsable con el medio ambiente, tiene como misión “Revisar vehículos para preservar la vida, comprometidos con altos estándares de calidad técnica y humana, basados en nuestra experiencia y conocimiento de la flota vehicular”, y sus principales valores son: seriedad, responsabilidad, objetividad, transparencia y credibilidad del servicio.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 ENFOQUE**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “...los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias” (pág. 534, citando a Creswell, Lieber y Weisner). Basados en esa descripción podemos afirmar que esta es una investigación mixta en la que se combina la recolección y análisis de información cuantitativa y cualitativa a través de la encuesta, la entrevista a profundidad y la investigación documental, con el fin de explicar el problema que se está investigando.

### **3.2 ALCANCE**

La investigación se desarrolla bajo el método *descriptivo* el cual permite evaluar características de la unidad estudio y establecer si existe relación entre las distintas variables descubiertas durante la investigación

### **3.3 DISEÑO**

El diseño mixto explicativo secuencial utilizado es el DEXPLIS, el cual se “caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando los resultados cuantitativos iniciales informan a la recolección de los datos cualitativos” (pág. 554)

La encuesta (instrumento cuantitativo) a los funcionarios de la organización se realiza primero con el fin de recolectar insumos que permitan afinar los

conocimientos sobre la situación de las prácticas financieras de la organización y poder afinar la experiencia de la entrevista a profundidad (instrumento cualitativo).

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

El estudio se realiza en el Departamento Financiero de la compañía Cars Inspección, para lo cual se toma la totalidad de sus colaboradores para realizar la extracción de resultados.

#### **3.4.1 Población**

La elección de una población ayuda a generar los parámetros que serán estudiados en una investigación, se compone de personas u objetos que facilitan el análisis del problema planteado.

Para esta investigación se tiene una población finita y está comprendida por el personal del Departamento Administrativo Financiero de la compañía Cars Inspection.

#### **3.4.2 Tipo de muestra**

La muestra es un aspecto fundamental para delimitar cualquier investigación, ya que según Sampieri la muestra es un subconjunto perteneciente a la población, la misma puede ser elegida mediante dos tipos: Muestreo Probabilístico y Muestreo No Probabilístico (Hernández, Fernández, Baptista, 2014).

Para el desarrollo de este proyecto se establece un muestro no probabilístico, ya que por el tipo de investigación se requiere de una selección intencional del personal

administrativo del Departamento Financiero de la empresa Cars Inspection, por lo que se utiliza cada miembro de la población como unidades informantes. De esta manera únicamente se ha excluido el puesto de recepcionista y mensajero, al no estar involucrados directamente en el proceso Financiero-contable y realizar labores de logística.

Las unidades informantes están comprendidas por ocho colaboradores pertenecientes a la gerencia Administrativa-Financiera de la empresa Cars Inspection, los cuales se detallan a continuación:

*Tabla 1. Clasificación de unidades informantes*

<b>Cantidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Años Laborando en la compañía</b>
1	CFO	17 años
1	Subgerente de Contabilidad	6 años
1	Responsable de Compras	6 años
1	Asistente Contable	5 años
1	Auxiliar de Impuestos	3 años
1	Auxiliar de Tesorería	3 años
1	Auxiliar de Cuentas por Cobrar	1 año
1	Oficinista de factura Electrónica	2 años

Fuente: Elaboración propia, 2021.

A partir de la Tabla 1 se puede apreciar que el CFO, nuestro informante clave, es la persona del departamento financiero con más tiempo en la empresa, de modo que conoce muy bien cómo opera y ha evolucionado la compañía, mientras que el miembro con menos años es el auxiliar de cuentas por cobrar, quien aunque solo tiene un año ya tiene suficiente tiempo en el puesto para tener una opinión

clara sobre las necesidades de su quehacer. Hay tres personas con tres años en la empresa y otras tres personas que tienen entre cinco y seis años en la organización.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos.

*Tabla 2. Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerente del Dpto. Financiero	Gerentes de Departamentos distintos al Financiero
Subgerente del Dpto. Financiero	Subgerentes de Departamentos distintos al Financiero
Personal Administrativo del Dpto. Financiero.	Personal de Departamentos distintos al Financiero de Cars Inspection y/o personal de logística.

Fuente: Elaboración propia, 2021

La Tabla 2 nos muestra cuáles han sido los criterios para la selección de la muestra, así como los criterios en los cuales se ha basado este estudio para excluir sujetos de investigación

### 3.4.4 Consideraciones éticas

La presente investigación al igual que cualquier otra debe contemplar los aspectos éticos dentro del marco profesional y legal, sin dejar de lado las solicitudes realizadas por la organización con respecto al manejo de la información suministrada al investigador.

Como primer punto, se mantiene en el anonimato el nombre real de la compañía investigada, por lo que para el desarrollo del proyecto se utiliza un nombre ficticio (Cars Inspection)

Por otra parte, los nombres de los colaboradores de la organización involucrados con el estudio no se brindan, a razón de identificarlos se utilizan los puestos de trabajo.

Toda la información suministrada y de obtención directa de la empresa se utiliza única y exclusivamente para la elaboración de esta tesina universitaria con fines académicos

La conexión entre el investigador y las personas entrevistadas está completamente basada en la confianza y la integridad de una relación profesional, con información exclusivamente relacionada y centralizada al objeto de estudio.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recopilación de la información se lleva a cabo mediante tres instrumentos:

a. La elaboración de un cuestionario para los ocho colaboradores seleccionados del departamento Financiero de la empresa investigada, con preguntas puntuales relacionadas al conocimiento de sus funciones y la existencia de las políticas internas y de Intercompañía relacionadas a sus puestos. El cuestionario se realiza por medio de la aplicación Survey Monkey y este se remite por medio de correo electrónico para mayor facilidad y como medida ante la presencia de la pandemia, que nos obliga a guardar un mayor distanciamiento físico con las personas, así mismo la tabulación de información es más precisa y ágil a la hora de procesarla

El grado de confiabilidad de este instrumento es muy alto, ya que la información suministrada es de personeros que están involucrados directamente en el proceso Financiero – Contable.

b. .Revisión de documentos. La recopilación de todas las políticas internas de Cars Inspección se realiza mediante una búsqueda exhaustiva en los documentos que suministró la compañía, así como búsqueda en correos electrónicos enviados por el CFO con temas relacionados a los procedimientos financieros y en el portal empresarial tanto a nivel nacional como el portal de Inter grupo que posee casa matriz.

Para la clasificación de estas políticas se crea una tabla con distintas categorías que permite acomodar la información de manera ordenada, concisa y con un mapeo de la información como resultado final de esta categorización.

c. Por último, con la aplicación de los dos instrumentos anteriormente descritos se presentan los resultados obtenidos al CFO de Cars Inspection y mediante una entrevista a profundidad se concreta la aprobación y puesta en práctica del Manual de Políticas internas resultante. Este instrumento es de vital aplicación, ya que es el último paso que genera el visto bueno del proyecto por parte de la empresa investigada y así poder concretar el objetivo principal de esta investigación.

En la investigación no se generan pruebas piloto, ya que la ejecución de los instrumentos es precisa y puntual, no requieren implementación previa, los resultados que se obtienen son completamente confiables y no deben variar de una aplicación a otra.

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

En la siguiente tabla se presenta una matriz de tránsito cuyo propósito es apoyar la operacionalización de las variables en estudio con el fin de estas se manifiesten coherentemente en los instrumentos que serán utilizados, y con ello fortalecer la rigurosidad científica de este proyecto.

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Instrumento
1. Confeccionar una lista de las políticas y procedimientos financieros en la empresa Cars Inspection, mediante el mapeo de los instrumentos utilizados (no escritos, desactualizados, sin homologar), a fin de actualizar el manual de políticas financieras internas.	Políticas y procedimientos	Son definidas por la alta dirección de la empresa y consisten en principios, directrices, formas de pensar y de actuar que son aceptadas y cumplidas por todos los integrantes de dicha empresa	Cantidad de Políticas: -Vigentes. - Desactualizadas -Homologadas. -Obsoleta. -Sin Uso.	-Revisar Documentos de Cars Inspection Costa Rica  -Hacer Mapeo  -Cuestionario a Colaboradores.
2. Combinar los criterios de la casa matriz, Inter compañía, con los procedimientos financieros utilizados en la	Combinaciones de políticas y procedimientos	Forma de estar combinadas o coordinadas cosas, personas o acciones de forma que se favorece el funcionamiento o	Número de combinaciones requeridas	Revisión de las políticas financieras de Intercompañía en el portal web, para la

<p>empresa Cars Inspection en un solo manual de políticas financieras, a fin de unificar los mismos.</p>	<p>Procedimientos Financieros</p>	<p>desarrollo de algo.</p> <p>Son las actividades, procesos y secuencias que realiza el personal del departamento financiero y están soportados por diferentes conocimientos y teorías</p>		<p>División Automotive</p>
<p>3. Elaborar directrices que contribuyen con el uso efectivo del Manual de Políticas Internas Financieras resultante, en las sedes de Costa Rica, con la aprobación del CFO, para la optimización de la gestión financiera.</p>	<p>Directrices</p>	<p>Se entiende por directrices el conjunto de pautas escritas o verbales que deben seguirse para la consecución de un fin. Su uso en su forma plural es generalizado, ya que normalmente son varias las pautas que deben aplicarse para lograr un propósito.</p>	<p>El número de Directrices resultantes.</p>	<p>Entrevista Profunda con el CFO.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2021

### **3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

La estrategia del análisis de los datos está basada en la interpretación de la información recopilada mediante distintas herramientas aplicadas como, por ejemplo:

La aplicación de un sondeo para evidenciar la situación en el uso de los manuales y el conocimiento del personal financiero sobre el conocimiento de los procedimientos y políticas de Intercompañía y locales, aplicables a sus puestos de trabajo. Este sondeo es el resultado de la aplicación de un pequeño cuestionario, el cual se tabula y genera información importante del nivel actual de conocimiento con el cual labora en personal financiero.

Por otra parte, con la revisión de documentos en los distintos medios, se realiza un listado con las políticas y procedimientos encontrados tanto locales como los que rigen en casa matriz.

Asimismo, este listado se ingresa en un instrumento para mapear las distintas políticas encontradas para identificar si son locales o de Inter compañía, si ya se encuentran homologadas o pendientes de homologar, así como las que solo aplican de manera local y están actualizadas o no.

Una vez que se hayan listado y analizado el estatus de las políticas y de los procedimientos financieros, se presentan los resultados al CFO de la compañía que mediante una entrevista profunda durante la cual se determinará las directrices a seguir para la actualización y publicación de ese documento. .

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

## 5.1 Análisis de resultados por instrumento

Para recolectar se aplicaron varios instrumentos cuyos resultados se presentan a continuación.

### 5.1.1 Encuesta a colaboradores

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en la investigación, mediante la aplicación de los instrumentos diseñados respectivamente para cada objetivo. Los mismos se presentan en el orden de los objetivos planteados para el estudio.

Respecto al objetivo específico número uno, se aplicó una pequeña encuesta al personal del Depto. Financiero de la empresa Cars Inspection para valorar por puesto el contacto que se ha tenido con respecto a las políticas internas financieras y de Intercompañía, por lo que los resultados fueron los siguientes:

#### **Pregunta N° 1: ¿Cuál es el puesto que desempeña usted en la empresa?**

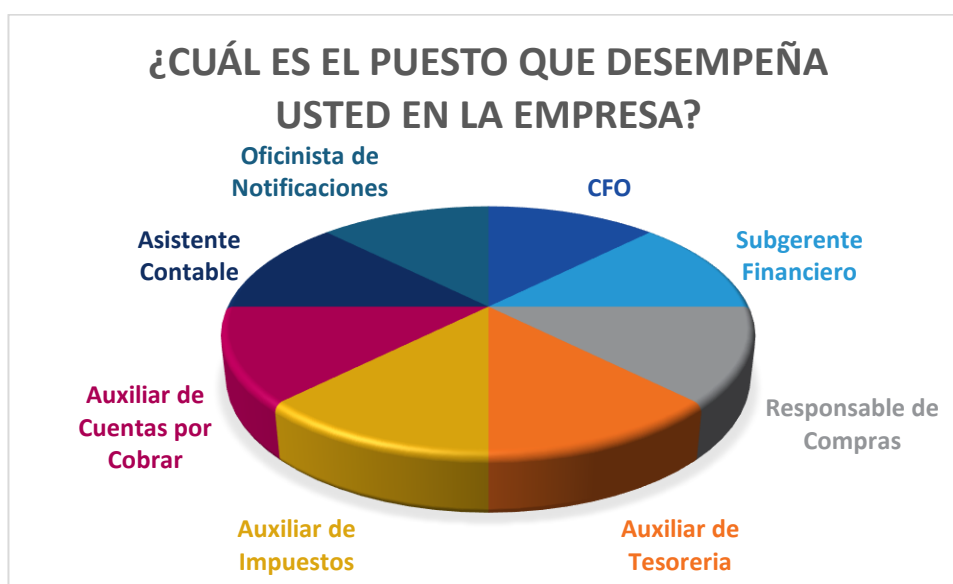
*Tabla 4. Puesto que desempeña*

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Cuál es el puesto que desempeña usted en la empresa?	CFO	1
	Subgerente Financiero	1
	Responsable de Compras	1
	Auxiliar de Tesorería	1
	Auxiliar de Impuestos	1
	Auxiliar de Cuentas por Cobrar	1
	Asistente Contable	1
	Oficinista de Notificaciones	1
Total	8	

*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

En la tabla 4 los entrevistados hacen visible el puesto que desempeñan, y con ello se puede confirmar que fue entrevistada el total del universo muestral de esta investigación.

Figura 2. Puesto que desempeña



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los datos que se recopilaban de esta primera pregunta muestran cómo los ocho colaboradores a los cuales se les aplicó el cuestionario indicaron su posición actual en la empresa. Como se observa en la figura 2, cada uno de ellos tiene un puesto diferente.

## Pregunta N° 2: ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el puesto actual?

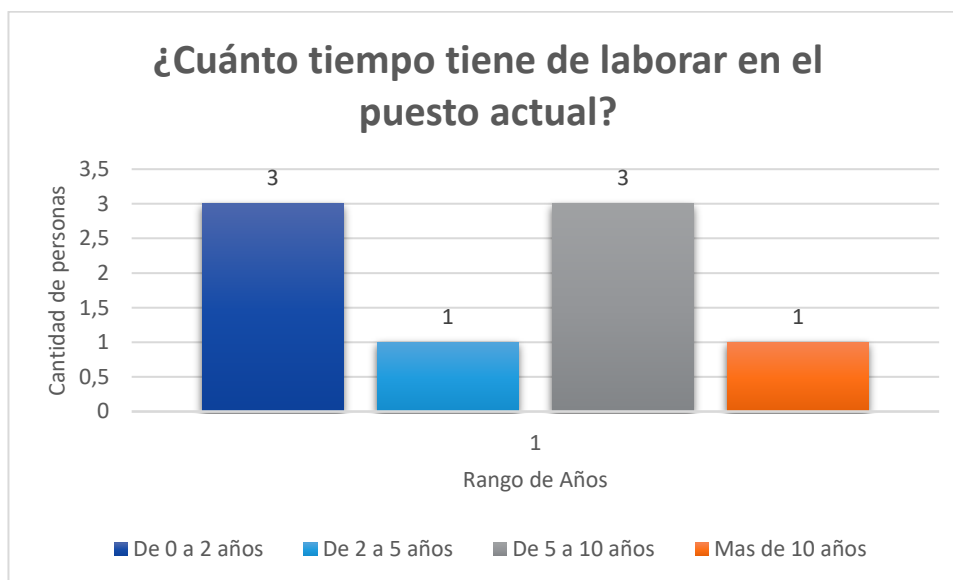
Tabla 5. Tiempo de laborar en la empresa

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el puesto actual?	De 0 a 2 años	3
	De 2 a 5 años	1
	De 5 a 10 años	3
	Mas de 10 años	1
	<b>Total</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se aprecia a partir de la tabla que cuatro personas tendrían menos de 5 años de laborar en la empresa y que otras cuatro personas llevan ya más de 5 años.

Figura 3: Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como parte de las respuestas obtenidas, se tiene que tres personas tienen de laborar en la empresa entre menos de dos años, una persona más de dos, pero menos de cinco años, tres personas menos de diez años y una sola persona tiene más de diez años. En resumen, la población se divide en un 50% muy recientes de laborar en la empresa y el otro 50% con mayor experiencia.

### **Pregunta N° 3: ¿Tiene claras todas las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo?**

*Tabla 6. Claridad en las funciones del puesto*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
¿Tiene claras todas las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo?	Nada	0
	un poco	0
	Moderado	0
	Lo suficiente	4
	Completamente Claras	4
	<b>Total</b>	<b>8</b>

*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

La tabla 6 nos muestra que las categorías de nada, un poco y moderado quedan vacías, de modo que el personal dice tener claridad con respecto a sus funciones.

Figura 4. Claridad en las funciones del puesto



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De los ocho colaboradores que contestaron el cuestionario un 50% tiene las funciones lo suficientemente claras mientras que el otro 50% tiene completamente claras sus funciones. Ambos en mayor o menor medida, se considera satisfecha

#### **Pregunta N° 4: ¿En el proceso de capacitación le brindaron documentación soporte sobre los procedimientos que realiza su puesto?**

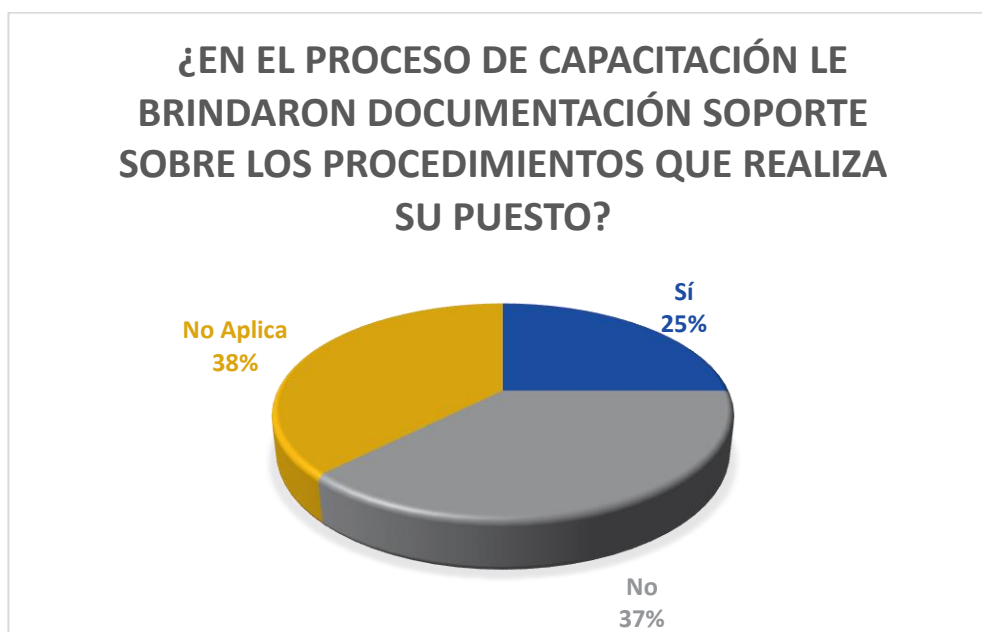
Tabla 7. Documentación soporte

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿En el proceso de capacitación le brindaron documentación soporte sobre los procedimientos que realiza su puesto?	Sí	2
	No	3
	No Aplica	3
	<b>Total</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021

De acuerdo con la tabla 7 solamente a dos personas se les ha presentado información documental relacionada con el puesto.

Figura 5. Documentación de soporte



*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

Se puede determinar que para la pregunta N° 4 un 38% de las personas indican que No Aplica la documentación soporte de procedimientos a su puesto, un 37 % indica que no se brindó, mientras que el 25% indica que sí se le brindó.

**Pregunta N° 5: ¿Sabía usted que la empresa trabaja bajo los controles y normativa interna de InterGrupo?**

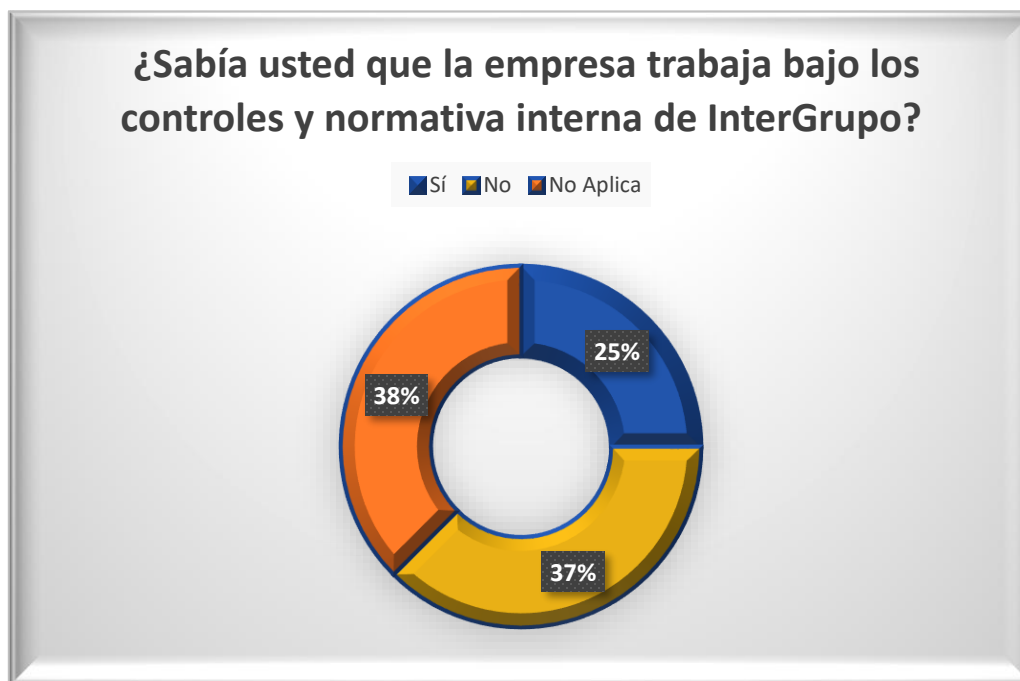
Tabla 8. Conocimiento de normativa interna

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Sabía usted que la empresa trabaja bajo los controles y normativa interna de InterGrupo?	Sí	2
	No	3
	No Aplica	3
	Total	8

*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

La tabla 8 nos deja ver que solamente dos personas respondieron que sí saben que se trabaja bajo los controles y normativa interna de Intergrupo.

Figura 6. Normativa Intergrupo



Fuente: Elaboración propia, 2021

De los ocho colaboradores a los cuales se les aplicó el cuestionario, un 38 % de ellos indicó tener conocimiento de la existencia de los controles y normativa de Intergrupo, mientras que el 25% no tenía conocimiento de la existencia de los mismos y el otro 38% restante contestó que este conocimiento no aplicaba para ellos.

## Pregunta N° 6: ¿Posee conocimiento acerca de las políticas financieras de InterGrupo relacionadas a su puesto?

Tabla 9. Conocimiento sobre políticas financieras de Intergrupo

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Posee conocimiento acerca de las políticas financieras de Intergrupo relacionadas a su puesto?	Tengo conocimiento de las políticas relacionadas a mi puesto de trabajo	6
	Tengo conocimiento de las políticas relacionadas a otros puestos de trabajo	0
	No tengo conocimiento de la existencia de las políticas financieras de Intergrupo	2
	Total	8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tabla 9 los colaboradores indican en su gran mayoría (seis personas) que tienen conocimiento de las políticas de Intergrupo relacionadas con su puesto.

Tabla 10. Correlación años de trabajo y conocimiento de políticas financieras

	TENGO CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS RELACIONADAS A MI PUESTO DE TRABAJO—	TENGO CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS RELACIONADAS A OTROS PUESTO DE TRABAJO—	NO TENGO CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LAS POLÍTICAS FINANCIERAS DE INTERGRUPO—	TOTAL
—	33,33%	0,00%	66,67%	37,50%
De 0 a 2 años	1	0	2	3
—	100,00%	0,00%	0,00%	12,50%
De 2 a 5 años	1	0	0	1
—	100,00%	0,00%	0,00%	37,50%
De 5 a 10 años	3	0	0	3
—	100,00%	0,00%	0,00%	12,50%
Mas de 10 años	1	0	0	1
Total de encuestados	6	0	2	8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la tabla 10 se aprecia la correlación entre los años trabajados y el conocimiento de las normas, en la cual los que tienen menos de dos años de trabajo en su mayoría (66,67%) dicen no conocer las normas, mientras que tienen más de dos años las conocen (100%)

Figura 7. Conocimiento de políticas financieras de Intergrupo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De las ocho personas encuestadas se tiene que seis de ellos poseen conocimientos acerca de las políticas de Intergrupo relacionadas a su puesto, lo que representa un 75% de los encuestados, por otra parte, se tiene que dos de los colaboradores no tienen conocimiento de las mismas, representando un 25% de los resultados.

## Pregunta N° 7: ¿Posee conocimiento acerca de las políticas Internas financieras relacionadas a su puesto?

Tabla 11. Conocimiento de políticas internas relacionadas al puesto

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Posee conocimiento acerca de las políticas Internas financieras relacionadas a su puesto?	Sí	7
	No	1
	No Aplica	0
	Total	8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Las políticas internas sí son conocidas por la mayoría (7 personas), solo una persona dijo no conocerlas

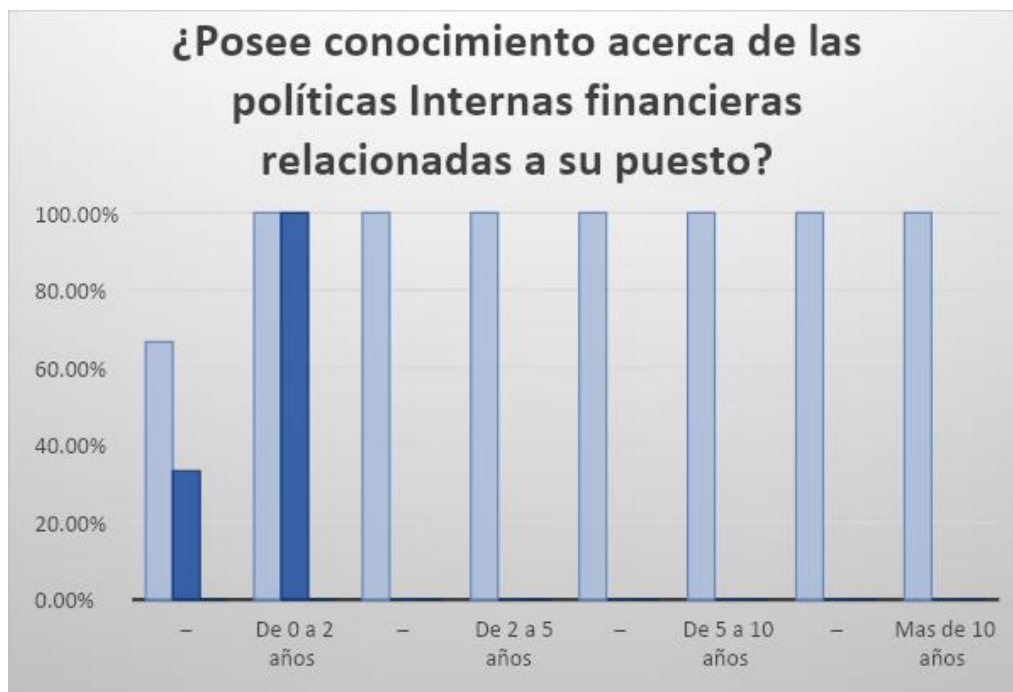
Tabla 12. Correlación años de trabajo y políticas relacionadas al puesto

	SÍ-	NO-	NO APLICA-	TOTAL-
-	66,67%	33,33%	0,00%	37,50%
De 0 a 2 años	2	1	0	3
-	100,00%	0,00%	0,00%	12,50%
De 2 a 5 años	1	0	0	1
-	100,00%	0,00%	0,00%	37,50%
De 5 a 10 años	3	0	0	3
-	100,00%	0,00%	0,00%	12,50%
Mas de 10 años	1	0	0	1
Total de encuestados	7	1	0	8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según la tabla 12 las políticas internas sí resultaron ser conocidas por la gran mayoría indistintamente del tiempo laborado, solo una persona con menos de dos años de laborar en la organización dijo no conocerla

Figura 8. Conocimiento acerca de políticas internas financieras



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como resultado a la pregunta número siete, se puede observar que solo una persona no tiene conocimientos de las políticas internas financieras relacionadas a su puesto y solo una persona no tiene conocimiento, también se muestra que esta persona tiene menos de dos años de laborar para la empresa.

## Pregunta N° 8: ¿Tiene fácil acceso a las Políticas Internas Financieras de la Empresa?

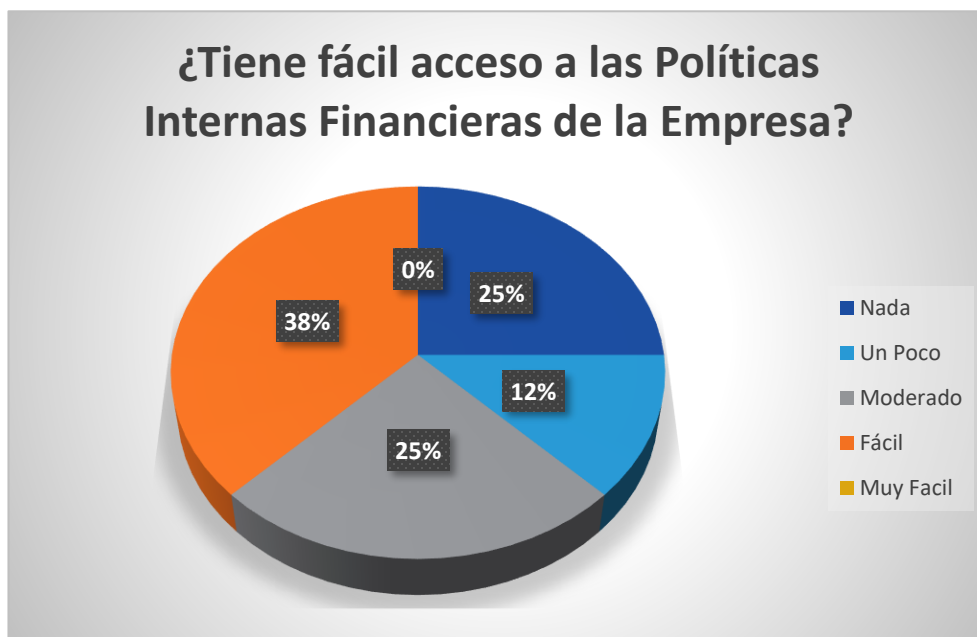
Tabla 13. Grado de facilidad de acceso a las políticas financieras internas.

Pregunta	Respuesta	Cantidad
¿Tiene fácil acceso a las Políticas Internas Financieras de la Empresa?	Nada	2
	Un Poco	1
	Moderado	2
	Fácil	3
	Muy Fácil	0
	Total	8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la tabla 13, la gran mayoría (cinco personas) mencionan que no tienen acceso, o es poco o moderado con respecto a las políticas internas financieras de la empresa, mientras que tres mencionaron que tienen un acceso fácil.

Figura 9. Acceso a políticas internas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

La figura 9 muestra que un 38% de la muestra dice tener un acceso fácil a las políticas, 25% comenta que su acceso es moderado, 13% considera que tiene un poco de acceso y 25% ha dicho que no tiene nada de acceso.

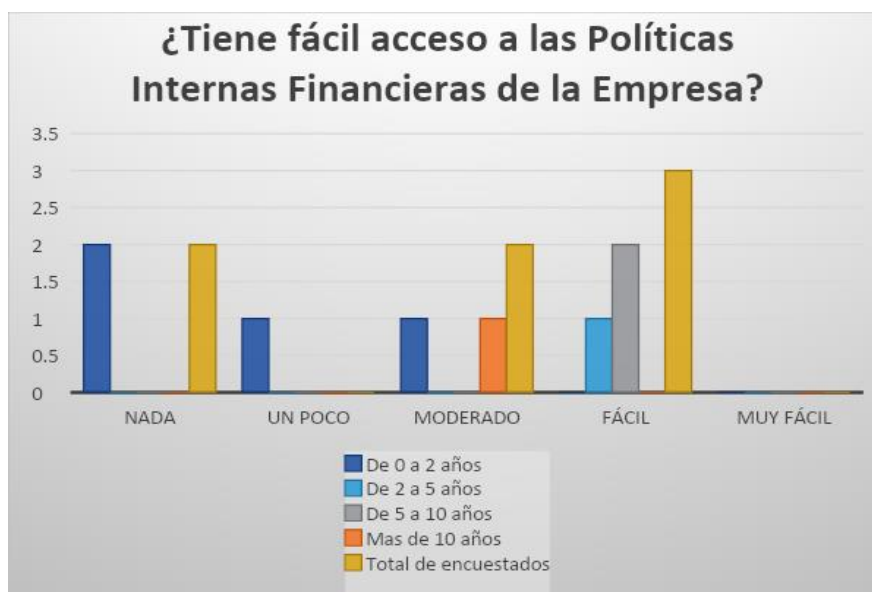
Tabla 14. Correlación entre años en la empresa y acceso a las políticas financieras internas.

Años en la Empresa	NADA	UN POCO	MODERADO	FÁCIL	MUY FÁCIL	TOTAL
De 0 a 2 años	2	1	1	0	0	4
De 2 a 5 años	0	0	0	1	0	1
De 5 a 10 años	0	0	0	2	0	2
Mas de 10 años	0	0	1	0	0	1
<b>Total de encuestados</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según la tabla 14 hay cuatro personas que tienen menos de dos años y cuyo acceso es de moderado a nada, mientras que las personas con más de 5 años tienen un acceso más fácil a las políticas.

Figura 10. Correlación entre años de trabajo y acceso a políticas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Según los resultados, un 38% de los encuestados indicaron tener fácil acceso a las políticas internas financieras de la empresa, mientras que un 25% indicó moderado, un 12% un poco y un 25% que corresponde a las personas con menos de dos años de laborar a empresa no tiene acceso.

### **Pregunta N° 9: ¿Considera usted necesario la creación de un manual de políticas internas financieras?**

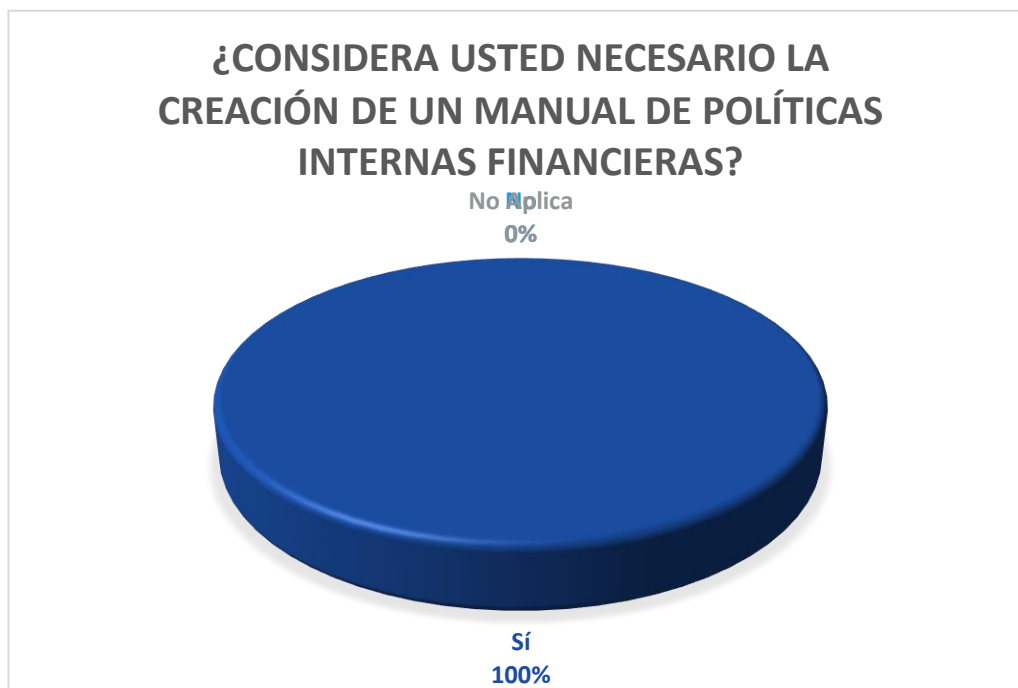
*Tabla 15. Necesidad de creación de un manual de políticas financieras*

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>
Pregunta N° 9: ¿Considera usted necesario la creación de un manual de políticas internas financieras?	Sí	8
	No	0
	No Aplica	0
	Total	8

*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

A partir de la tabla 15 se evidencia que el 100% de los encuestados le concede importancia al que haya un manual de políticas y procedimientos

Figura 11. Necesidad de un manual de políticas internas financieras



*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

Sobre el particular, se tiene que el 100% de la población a la cual se le aplicó el cuestionario, indicaron estar de acuerdo con la importancia de la creación de un manual de políticas internas financieras.

Por otra parte, para la obtención de los resultados esperados, se realizó una exhaustiva revisión de documentos de la compañía Cars Inspection, así como de su casa matriz, con lo que resultó un mapeo con las políticas y procedimientos existentes.

## 5.2. Mapeo

A continuación, se muestra un listado de políticas y procedimientos financieros encontrados, los cuales se clasifican según su existencia en la casa matriz, Cars Inspection o bien si la misma política o procedimiento existe en ambas partes.

Tabla 16. Mapeo de políticas y procedimientos de Cars Inspection y casa matriz

<b>Política</b>	<b>Casa Matriz</b>	<b>Cars Inspection</b>
Compras	X	X
Proveedores	X	X
Bussines Expensive	X	X
Viaje	X	X
Tesorería	X	
Tarjetas de crédito	X	
Clientes	X	X
Activos fijos	X	
Gastos No Recurrentes	X	
Política de liquidaciones, cajas chicas y viáticos		X
<b>Procedimiento Interno</b>	<b>Casa Matriz</b>	<b>Cars Inspection</b>
Archivo y envío de facturación a oficinas c		X
Cierre de caja		X
Gastos de hoteles Y restaurante (móviles)		X
Política de reembolso de gastos de trabajo		X
Política de cuentas por cobrar		X
Administración de bodega		X

Gestión de activos		X
Procedimiento de pago de viáticos		X
Procedimiento de remesas de menudo con el BAC		X
Procedimiento para trámite de facturas electrónicas		X
Procedimiento confección, revisión de contratos departamento legal		X
Reembolso de gastos por uso de teléfono celular		X

*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

La tabla anterior hace evidente que aunque se comparten algunas políticas otras no, tanto en uno como en otra organización, por lo que con mucha más razón resulta necesario tomar acciones al respecto

### 5.3. Combinación de políticas y procedimientos

De acuerdo con el objetivo número dos de esta investigación, se realizaron una serie de combinaciones en las políticas internas y políticas de Intercompañía; así mismo, de los procedimientos internos financieros según los criterios emitidos por el CFO.

*Tabla 17. Combinaciones de políticas y procedimientos según criterios del CFO*

Política	Casa Matriz	Cars Inspection	Estado	Observación CFO
Compras	X	X	Homologada/Vigente	
Proveedores	X	X	Homologada/Vigente	
Bussines Expensive	X	X	Homologada/Vigente	
Viaje	X	X	Homologada/Vigente	
Tesorería	X		No homologada /Vigente	Actualmente rige la política de división

Tarjetas de crédito	X		No homologada /Vigente	Actualmente rige la política de división
Cientes	X	X	No homologada /Vigente	Actualmente rige la política de división
Activos fijos	X		No homologada /Vigente	Actualmente rige la política de división
Gastos no recurrentes	X		No homologada /Vigente	Actualmente rige la política de división
Política de liquidaciones, cajas chicas y viáticos		X	No homologada /No Vigente	No aplica a casa matriz
<b>Procedimiento Interno</b>	<b>Casa Matriz</b>	<b>Cars Inspection</b>	<b>Estado</b>	<b>Observación</b>
Archivo y envío de facturación a oficinas centrales		X	Desactualizada/ No vigente	No aplica a casa matriz
Cierre de caja		X	Desactualizada/ Vigente	No aplica a casa Matriz
Gastos de hoteles Y restaurante (móviles)		X	Desactualizada/ No Vigente	No aplica a casa matriz
Política de reembolso de gastos de trabajo		X	Actualizada / Vigente	No aplica a casa matriz
Política de cuentas por cobrar		X	Desactualizada/Vigente	Pendiente homologar con la de clientes de división
Administración de bodega		X	Desactualizado/ No vigente	
Gestión de activos		X	Desactualizada/No vigente	Pendiente homologar con la de clientes de división
Procedimiento de pago de viáticos		X	Desactualizada /No vigente	Sustituida por la política de reembolso de gastos de trabajo
Procedimiento de remesas de menudo con el BAC		X	Desactualizado /No vigente	No aplica a casa matriz
Procedimiento para trámite de facturas electrónicas		X	Desactualizado /Vigente	No aplica a casa matriz
Procedimiento de confección, revisión de contratos departamento legal		X	Actualizado/Vigente	No aplica a casa matriz

Reembolso de gastos por uso de teléfono celular		X	Desactualizada/ Vigente	No aplica a casa matriz
---	--	---	----------------------------	-------------------------

*Fuente:* Elaboración propia, 2021.

La comparación de políticas y procedimientos financieros procedió a valorarse según los criterios de homologación, actualización y vigencia por recomendación del CFO, con el fin de verificar cuáles de estas podrían estar en el manual de políticas y procedimientos financieros.

## **5.4 Elaboración de Directrices**

De acuerdo con el objetivo específico número tres, se procedió a la elaboración de directrices en conjunto con el CFO que ayudarán a un efectivo uso del manual de políticas internas financieras, por lo que a continuación se presenta el listado como resultado a este punto.

### **Directrices para uso de manual**

1. Todo el personal del departamento Administrativo Financiero debe conocer la existencia y contenido del Manual de políticas Internas Financieras
2. Se debe emplear copias para cada puesto de trabajo relacionado con el manual.
3. Cada dueño de procesos y procedimientos debe realizar una revisión de manera anual con el fin de actualizar de manera oportuna y concisa los cambios generados en ese lapso.

4. El CFO en compañía del encargado del procedimiento revisará que los procedimientos internos se encuentren actualizados y vigentes de acuerdo con los criterios emitidos.
5. Anualmente el Subgerente del departamento Financiero deberá revisar la vigencia de las políticas de Intercompañía con el fin de ir homologando los cambios realizados en ese periodo de tiempo.
6. Hacer un test de verificación de datos anual.
7. Incluir los cambios en las revisiones de auditorías realizadas a los centros de trabajo.
8. El Departamento de Recursos Humanos debe tener acceso al manual de políticas internas financieras para asegurarse de actualizar los perfiles de los puestos de trabajo.
9. El Manual de Políticas Internas Financieras debe estar al alcance del personal de las oficinas centrales de Cars Inspection para facilitar el trámite de las facturas, liquidaciones de gastos y Cajas Chicas.
10. El Manual de Políticas Internas Financieras debe estar al alcance del personal de las oficinas centrales de Cars Inspection para facilitar el trámite de las facturas, liquidaciones de gastos y Cajas Chicas.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN**

Como parte de la extracción de los resultados del capítulo anterior, se pueden observar algunos aspectos relevantes que pueden estar entorpeciendo la óptima gestión financiera que busca la empresa, ya que un 50% de las personas que laboran en el área financiera poseen menos de cinco años de laborar en sus puestos de trabajo y al ser una sola persona por puesto, dentro de la rotación de personal se ha ido perdiendo información valiosa relacionada a las políticas y procedimientos existentes.

Por otra parte, la entrega de documentación soporte con los procedimientos relacionados a los puestos de trabajo es relativamente baja, ya que de ellos solo un 25% indicó que se le entregó material de respaldo e inclusive un 38 % de los resultados indicaron que no aplica dicha documentación, pero según las políticas recolectadas, estas afectan a todos estos puestos de trabajo.

Asimismo, preocupa el hecho del desconocimiento de algunos miembros del área financiera de la normativa y políticas de Intergrupo que posee casa matriz, ya que posiblemente las mismas no se están acatando o aplicando a cabalidad y esto puede crear desviaciones importantes que pueden afectar en futuras auditorías que realiza casa matriz.

Aunado a esto, se determina que el sentir de los colaboradores es el mismo en cuanto a la creación del manual de políticas y procedimientos internos financieros y ya los procedimientos no están completamente claros para cada puesto de trabajo, los mismos no están al fácil alcance de todos los colaboradores relacionados a estos procedimientos .

Recapitulando la sección anterior , dentro de los resultados de la investigación se encontraron una serie de políticas y procedimientos financieros, los mismos se encontraron en diversas carpetas que posee el CFO de la compañía, por lo que no hay una localización adecuada para que el resto del personal pueda acceder a esta información, además estos procedimientos en su mayoría se encuentran sin actualizar, ya que se publicaron en un determinado momento y a la actualidad no se le han hecho las actualizaciones pertinentes.

Por otra parte, las políticas Financieras de Intergrupo se encuentran en un portal en el cual todos los trabajadores de la empresa pueden tener acceso, pero el principal motivo por el cual los colaboradores que indicaron no tener conocimiento y fácil acceso a estas políticas son por que desconocen la existencia de este portal corporativo.

Para finalizar la discusión de los resultados, la empresa no cuenta con directrices claras y concisas que obliguen al colaborador a seguir las pautas descritas en las políticas y procesos financieros, por lo que el CFO apela a una cultura de actualización y revisión anual del manual.

**CAPÍTULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones a las cuales se ha llegado con esta investigación, según cada objetivo específico y finalmente se contesta la pregunta de investigación.

Objetivo 1: Confeccionar una lista de las políticas y procedimientos financieros en la empresa Car Inspection, mediante el mapeo de los instrumentos utilizados, a fin de actualizar el manual de políticas financieras internas.

La lista (tabla 16) creada permitió en primera instancia determinar que había políticas y procedimientos solamente en Cars Inspection, otras solo en Intercompañía y unas cuantas que compartían las dos, lo cual rápidamente deja claro que Cars Inspection ha estado funcionando en forma desconectada de su casa matriz, tal vez asumiendo que la singularidad del contexto en el que opera la pueda mantener así, pero es importante que si ese fuera el caso que no sea un conocimiento que se asuma sino uno que se haya evidencia de por medio.

Se confirma que una de las consecuencias indirectas de esta investigación es lograr el descongelamiento de la situación en la que se encontraba la visión financiera, ya que queda en evidencia que hay un gap entre la compañía local y la casa matriz.

Objetivo 2: Combinar los criterios de la casa matriz, Inter compañía, con los procedimientos financieros utilizados en la empresa Car Inspection en un solo manual de políticas financieras, a fin de unificar los mismos.

A partir de la tabla 16 se determinó cuáles eran las políticas y procedimientos que debían ser incorporadas y cuál era el proceso que debía seguirse para poderlas incorporar en el manual. Algunas políticas y procedimientos debían ser actualizadas,

homologadas o estaban vigentes y por eso eran importantes. También la tabla permitió identificar cuáles estaban desactualizadas, no homologadas o no estaban vigentes, para lo cual el criterio del CFO se vuelve indispensable.

La encuesta realizada a los colaboradores pone en evidencia la divulgación y acceso internos de la información financiera como uno de los retos a superar ya que los colaboradores pasan un promedio de cinco años para que sientan que tienen un manejo eficiente de la información documental, esta situación posiblemente tiene un costo operativo importante para la organización debido a la cantidad de tiempo que toma.

Todos los encuestados están de acuerdo en la importancia de tener un manual de políticas y procedimientos financieros con lo cual su trabajo posiblemente se facilite y acelere la curva de aprendizaje.

Objetivo 3: Elaborar directrices que contribuyan con el uso efectivo del Manual de Políticas Internas Financieras resultante, en las sedes de Costa Rica, con la aprobación del CFO, para la optimización de la gestión financiera.

Las directrices actúan como una guía con respecto a lo que debe hacerse con el manual y también fija una revisión anual como mínimo para verificar la información de dicho documento, esta es una actividad muy concreta y clara que apoya el mantenimiento de una gestión efectiva.

Ante la pregunta uno: ¿La actualización de las Políticas Financieras de la Empresa Car Inspection en un manual de políticas internas generará una óptima gestión financiera y por ende mejores resultados? Basados en las respuestas decisivas del valor que el personal le da al manual, con respecto a que sí considera que puede ser útil, es claro que

los entrevistados perciben que tener este documento puede apoyar la óptima gestión financiera general así como su desempeño en los puestos en los que laboran.

Con respecto a la pregunta de investigación número dos: ¿La creación de un manual de políticas internas financieras puede facilitar la toma de decisiones o aumentar la credibilidad de los estados financieros? La respuesta es positiva, ya que estandariza información, regula las formas de hacer y pensar en la empresa para ofrecerles a los funcionarios un marco común de dónde partir, es decir, tal y como se apuntaba en el marco teórico el manual se convierte en el encuadre de criterios que orienta la toma de decisiones de una empresa así como sus acciones.

## **6.2 LIMITACIONES**

Durante el proceso de esta tesina, la compañía investigada solicitó mantener el nombre de la empresa en el anonimato y en su defecto utilizar un nombre ficticio, así como no revelar información específica de su manera de operar o administrar, lo que causa no poder publicar las políticas y procedimientos encontrados en la investigación. Debido a esto, la posibilidad de adjuntar el manual de políticas y procedimientos internos financieros se reduce, por lo que se limita a adjuntar únicamente el esquema y formato del manual producido.

### 6.3 RECOMENDACIONES

Como recomendaciones a las áreas de mejora que se encontraron durante este proyecto de investigación son las siguientes:

- Establecer el uso del manual de políticas y procedimientos internos financieros de manera obligatoria para los colaboradores del Departamento Financiero.
- Realizar una investigación de efectividad del manual posterior a tres meses su aplicación, para así asegurarse que las políticas y procedimientos ahí descritos están cumpliendo su función y la utilización del manual es de manera fácil y clara.
- Cada dueño de proceso de cada puesto debería ser el responsable de realizar una revisión anual de la política y procedimiento relacionado a sus funciones, ya que se considera la persona más idónea.
- Se recomienda incluir el manual de políticas internas financieras dentro del programa de inducción y capacitación que el departamento de Recursos Humanos le brinda al personal de nuevo ingreso del departamento financiero o bien, retomarlo cada vez que se realizan ascensos.
- La publicación del manual se puede realizar mediante el portal interno que tiene la compañía, para así asegurarse que cada colaborador que requiera tener acceso al manual pueda tenerlo de manera rápida y fácil.

## REFERENCIAS

- Álvarez, G. T. (2020) *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. (3 ed.). Panorama. San Rafael, México
- Banchón, R. Z. (2011). *Diseño de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Operaciones y logística en la compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011*.  
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1644>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación, Colombia.
- Business Victoria (2021, march 25). *Accounting and financial policies and procedures*. Business Victoria. <https://business.vic.gov.au/business-information/finance/develop-good-financial-procedures/accounting-and-financial-policies-and-procedures>
- DELSOL. (s.f.). *Gestión contable ¿Qué es?, ¿Cómo funciona?* DELSOL.  
<https://www.sdelsol.com/blog/contabilidad/gestion-contable/>
- Escudero, M., J., Delfín, B., L., y Raúl Manuel Arano Chávez. El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*, No. 1.  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Hernández, Fernandez, Baptista (2014) *Metodología de la investigación*. McGrawHill, (6ta ed), Santa Fe, México.
- Houston, L.V. (s.f.). *Ejemplos de políticas internas de una empresa*. Voz Houston,  
<https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-politicas-internas-de-una-empresa-5306.html>
- Hurtado, P., E., Arroyo, C. N., Guzmán O., (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Eumenet , Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (agosto 2019). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Padilla, C. M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá. Ecoe Ediciones.  
[https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=cr80DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=importancia+de+ordenamiento+financiero+de+empresas&ots=ir2u-HGp2g&sig=3nkVoxRG36\\_iMC1ercBdhoAYJ9Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=cr80DgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=importancia+de+ordenamiento+financiero+de+empresas&ots=ir2u-HGp2g&sig=3nkVoxRG36_iMC1ercBdhoAYJ9Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

[https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15756:who-characterizes-covid-19-as-a-pandemic&Itemid=1926&lang=es)

Quiroa, M. (mayo de 2020). *Estructura organizacional*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Real Academia Española (RAE). (2021). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 2 de diciembre del 2021 desde <https://www.rae.es/>

Softgrade, (s.f.). *Manual de procedimientos*. Obtenido de Softgrade. Recuperado el 10 de noviembre del 2021 desde <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos>

Soto, A. J.(2019). Repositorio Institucional Sapiencia. <http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/handle/cenit/4669>

Yaguache, M., D., Puma, M., R., y Moncayo, F., J., (2017). La Contabilidad y la Normativa. Sur Academia: *Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*, 2(3). <https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/115>

## **ANEXOS**

## Lista de Anexos

### a) Documentos importantes de la investigación

**Anexo 1.** Cuestionario para colaboradores del Departamento Financiero

### Políticas Internas Financieras

### Manual de Políticas Internas Financieras

Este cuestionario tiene como fin identificar el grado de conocimiento acerca de las políticas Internas Financieras y de Inter grupo, así como la relación con sus puestos de trabajo. El manejo de esta información es confidencial y con fines únicamente académicos.

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña usted en la empresa?

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el puesto actual?

- De 0 a 2 años
- De 2 a 5 años
- De 5 a 10 años
- Mas de 10 años

3. ¿Tiene claras todas las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo?

- Nada
- Un Poco
- Moderado
- Lo suficiente
- Completamente Claras

4. ¿En el proceso de capacitación le brindaron documentación soporte sobre los procedimientos que realiza su puesto?

- Sí
- No
- No Aplica

5. ¿Sabía usted que la empresa trabaja bajo los controles y normativa interna de InterGrupo?

- Si
- No
- No Aplica

6. ¿Posee conocimiento acerca de las políticas financieras de InterGrupo relacionadas a su puesto?

- Tengo Conocimiento de las Políticas Relacionas a mi Puesto de Trabajo
- Tengo Conocimiento de las Políticas Relacionas a otros Puesto de Trabajo
- No tengo Conocimiento de la Existencia de las Políticas Financieras de Intergrupo

7. ¿Posee conocimiento acerca de las políticas Internas financieras relacionadas a su puesto?

- Sí
- No
- No Aplica

8. ¿Tiene fácil acceso a las Políticas Internas Financieras de la Empresa?

9. ¿Considera usted necesario la creación de un manual de políticas internas financieras?

- No tiene Relevancia
- Es Necesario
- No aplica a mi puesto

10. ¿Qué recomendaciones brindaría usted para la confección de un manual de políticas internas Financieras?

## **Anexo 2. Guía de entrevista profunda para CFO**

### **Entrevista Profunda con CFO**

#### **I Parte**

1. ¿Como la vigencia de las políticas internas financieras garantizan una óptima gestión financiera?
2. ¿Como puedes definir que una política está homologada o no?
3. ¿Como determinas que un procedimiento interno está actualizado o no?
4. ¿Qué rango de tiempo es actualizado según su criterio?

#### **I Parte**

5. ¿Considera necesarias directrices para la aplicación del manual de Políticas Internas Financieras?
6. ¿Aprueba las directrices aquí expuestas?

### **Directrices para uso de manual**

11. Todo el personal del departamento Administrativo Financiero debe conocer la existencia y contenido del Manual de políticas Internas Financieras
12. Se debe emplear copias para cada puesto de trabajo relacionado con el manual.
13. Cada dueño de procesos y procedimientos debe realizar una revisión de manera anual con el fin de actualizar de manera oportuna y concisa los cambios generados en ese lapso.

14. El CFO en compañía del encargado del procedimiento revisará que los procedimientos internos se encuentren actualizados y vigentes de acuerdo con los criterios emitidos.
15. Anualmente el Subgerente del departamento Financiero deberá revisar la vigencia de las políticas de Intercompañía con el fin de ir homologando los cambios realizados en ese periodo de tiempo.
16. Hacer un test de verificación de datos anual.
17. Incluir los cambios en las revisiones de auditorías realizadas a los centros de trabajo.
18. El Departamento de Recursos Humanos debe tener acceso al manual de políticas internas financieras para asegurarse de actualizar los perfiles de los puestos de trabajo.
19. El Manual de Políticas Internas Financieras debe estar al alcance del personal de las oficinas centrales de Cars Inspection para facilitar el trámite de las facturas, liquidaciones de gastos y Cajas Chicas.
20. El Manual de Políticas Internas Financieras debe estar al alcance del personal de las oficinas centrales de Cars Inspection para facilitar el trámite de las facturas, liquidaciones de gastos y Cajas Chicas.

**Anexo 3.** Esquema de manual de Políticas y Procedimientos Internos Financieros

---

# MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS FINANCIEROS

<b>Responsable:</b>	Responsable de puesto
<b>Revisor:</b>	Sub-Gerente Administrativo Financiero
<b>Aprobador:</b>	CFO
<b>Fecha:</b>	Junio 2021
<i>Versión:</i>	1.0
<i>Idioma:</i>	Español
<i>Alcance:</i>	Costa Rica



---

## Índice

<b>1. Propósito.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Alcance y Responsabilidad.....</b>	<b>81</b>
<b>Política o Procedimiento.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Definiciones.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Principales Pautas.....</b>	<b>iError!</b>
Marcador no definido.	
<b>3. Procedimiento.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Roles y Responsabilidades.....</b>	<b>7</b>
<b>5. Documentos relacionados.....</b>	<b>7</b>
<b>6. Control de versiones.....</b>	<b>7</b>
<b>7. Incumplimiento de esta Política.....</b>	<b>iError!</b>
Marcador no definido.	
<b>8. Anexos.....</b>	<b>iError!</b>
Marcador no definido.	

---

## Propósito

El Objetivo de este manual es proporcionar los estándares y la guía para el cumplimiento de las funciones del Depto. Financiero y así garantizar que los objetivos de la organización se logren de una manera eficiente y efectiva.

Esta política también:


- Fortalece la integridad y la confianza en el proceso contable de *(Nombre de la empresa)*.
- Considera los impactos ambientales, de salud y seguridad y sociales en su gestión.
- Garantiza que la empresa cumpla con todas las obligaciones reglamentarias impuestas por Casa Matriz
- Garantiza que los bienes y servicios de calidad, sean adquiridos por personas autorizadas, de proveedores aprobados, teniendo en cuenta la adecuación de la cantidad, los precios y el beneficio general para la Compañía.

## 1. Alcance y Responsabilidad

Este documento se aplica a todos los empleados relacionados con el Departamento Financiero y/o involucrados en procesos de compra o liquidación de gastos del negocio de *(Nombre de la Empresa)*

Las pautas descritas en este documento deben ser seguidas por todo el personal de *(Nombre de la Empresa)*, Cualquier excepción a las reglas y pautas descritas en esta política debe ser aprobada formalmente por el CFO.

En caso de cualquier contradicción o pregunta con respecto a estas Políticas, la asistencia y la orientación estarán disponibles a través del Sub Gerente Financiero



---

# POLÍTICA O PROCEDIMIENTO

**Responsable:** Responsable de puesto

**Revisor:** Sub Gerente Administrativo Financiero

**Aprobador:** CFO

**Fecha:** Junio 2021

*Versión:* 1.0

*Idioma:* Español

*Alcance:* Costa Rica

---

## 1. Definiciones

Concepto	Definición

## 2. Principales Pautas

## 3. Procedimiento

## 4. Roles y Responsabilidades

<b>Gerentes</b>	▪
<b>Sub Gerentes y Jefes de área</b>	▪
<b>Solicitante</b>	▪
<b>Encargada de Proceso</b>	▪

## 5. Documentos relacionados

Documento o Política	Relación existente



---

## 6.Control de versiones

Versión 1	Creación del documento	22 de Junio de 2021
-----------	------------------------	---------------------

## 7.Incumplimiento de esta Política

## 8.Anexos



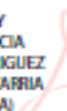
**b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

## Anexo 4. Declaración Jurada

### Declaración Jurada

Yo, Jenny Rodríguez Chavarria, mayor de edad, cédula de identidad número 7-0214-0875, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios Con Énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "Manual De Políticas Internas Financieras Para La Empresa Cars Inspeccion Y Su Homologación Con La Normativa De Intercompañía Actualizada Al Año 2021" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 13 de diciembre del año dos mil Veintiuno

JENNY  
PATRICIA  
RODRIGUEZ  
CHAVARRIA  
(FIRMA)



Firmado  
digitalmente por  
JENNY PATRICIA  
RODRIGUEZ  
CHAVARRIA (FIRMA)  
Fecha: 2021.12.13  
13:12:05 -0500

Jenny Rodríguez Chavarria

Cédula de identidad: 7-0214-0875

## Anexo 5. Carta de autorización de la entidad

Heredia, 17 de agosto de 2021.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de Recursos Humanos de RITEVE SYC S.A, brindo autorización para que la estudiante Jenny Rodríguez Chavarría, cédula de identidad 7-0214-0875, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Manual De Políticas Internas Financieras Para La Empresa Riteve SyC S.A y Su Homologación Con La Normativa De Inter Compañía Applus Actualizada al Año 2021".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [rrhh@rtv.co.cr](mailto:rrhh@rtv.co.cr) , o al teléfono 2209-2064.

Atentamente,

**Saray Piedra  
Cortés**

Firmado digitalmente por Saray  
Piedra Cortés  
Fecha: 2021.08.18 08:46:10 -06'00'

Gerente de Recursos Humanos  
Riteve SyC

---

## Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 13 de diciembre del 2021

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

Estimados señores:

La estudiante Jenny Rodríguez Chavarría, cedula de identidad No.7 0214 0875, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS FINANCIERAS PARA LA EMPRESA CARS INSPECTION Y SU HOMOLOGACIÓN CON LA NORMATIVA DE INTERCOMPAÑÍA ACTUALIZADA AL AÑO 2021** el cual ha elaborado para obtener el grado de Bachiller en Administración de Negocios, con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones. No se ofrece el Capítulo de Propuesta, dado el grado académico por el que opta.

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		95%

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

Atentamente,

RONALD ORTIZ RAMIREZ  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente  
 por RONALD ORTIZ  
 RAMIREZ (FIRMA)  
 Fecha: 2021.12.13  
 20:42:46 -06'00'

**MSc. Ronald Ortiz Ramirez**  
**Cedula 1-0591-0178**  
**CPCECR 2146**

## Anexo 7. Carta de aprobación del Lector

### CARTA DE LECTOR

San José, 14 de febrero del 2022

Universidad Hispanoamericana  
Sede Heredia  
Carrera de Administración

Estimado señor

La estudiante Jenny Rodríguez Chavarría, cédula de identidad 7-0214-0875, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "MANUAL DE POLÍTICAS INTERNAS FINANCIERAS PARA LA EMPRESA CARS INSPECTION Y SU HOMOLOGACIÓN CON LA NORMATIVA DE INTERCOMPAÑÍA ACTUALIZADA AL AÑO 2021.", el cual ha elaborado para obtener su grado de bachillerato.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

ALEXANDER  
CORDERO  
CESPEDES  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ALEXANDER CORDERO  
CESPEDES (FIRMA)  
Fecha: 2022.02.14  
09:37:57 -06'00'

MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.  
Cédula 1-732-096  
Carné 5813

## Anexo 8. Carta de aprobación de la profesional en Filología

Heredia, 12 de diciembre de 2021.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, en mi condición de profesional en Filología, hago constar que he revisado la tesina titulada **“Manual de políticas internas financieras para la empresa Cars Inspection y su homologación con la normativa de Intercompañía actualizada al año 2021”**, la cual fue elaborada por la estudiante **Jenny Rodríguez Chavarría** cédula de identidad 7-0214-0875.

El documento responde a los requisitos exigidos para estos casos. Por tanto, apruebo que la sustentante presente su trabajo final de graduación ante el Tribunal Calificador nombrado para tales efectos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [morac5@hotmail.com](mailto:morac5@hotmail.com), o al teléfono 8755-8492.

Atentamente,

  
**Maribel Mora Zamora**

Filóloga

Cédula 01-0951-0130

## Anexo 9. Licencia y autorización al CENIT

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Heredia, 13 de diciembre de 2021.

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Universidad Hispanoamericana

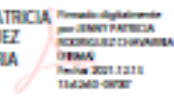
Estimadas personas:

La suscrita, Jenny Rodríguez Chavarría, con número de identificación 7-0214-0875, autora del trabajo de graduación titulado "Manual De Políticas Internas Financieras Para La Empresa Cars Inspección Y Su Homologación Con La Normativa De Intercompañía Actualizada Al Año 2021", presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio Institucional.

Cordialmente,

JENNY PATRICIA RODRIGUEZ CHAVARRIA (FRMA)  
Firma



Formato digitalizado por JENNY PATRICIA RODRIGUEZ CHAVARRIA  
FRMA  
Fecha: 2021.12.13  
114240-0875

Jenny Rodríguez Chavarría

Cédula 7-0214-0875

## ANEXO 10

### LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

#### LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

##### Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio Institucional

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

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

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

JENNY  
PATRICIA  
RODRIGUEZ  
CHAVARRIA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
JENNY PATRICIA  
RODRIGUEZ  
CHAVARRIA (FIRMA)  
Fecha: 2021.12.13  
13:51:00 -0600'