

SCA  
DP48  
2007  
\*

# EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTION DIRECTIVA

Mar: 65

Trabajo correspondiente a la 2° fase  
del Seminario de Titulación.

**Seminario N° 50**

**Semestre Otoño 2007**



**Profesor Guía:**

Miguel Ángel Elizondo Cornejo  
Auditor CISA.

**Integrantes:**

Eduardo Duran Farías  
Carolina Díaz Figueroa  
José Pérez Santana  
Oscar Sepúlveda Palma  
Macarena Stuardo Valdivia  
Rodrigo Velásquez Fuentes



## INDICE

<b>CAPITULO I INTRODUCCION CONCEPTUAL</b>	<b>7</b>
<b>1. La Gestión de la Alta Dirección</b>	<b>7</b>
1.1. La Empresa en un mundo competitivo	7
1.2. Estructura Organizacional	8
1.2.1. Directorio	9
1.2.2. Gerente General	10
1.2.3. Gerente de Línea	10
1.2.4. Niveles Jerárquicos y tipos de decisiones	11
1.3. Gestión Directiva	12
1.3.1. Gobierno Corporativo	12
<b>2. Herramientas de Apoyo a la Gestión</b>	<b>14</b>
2.1. Elementos básicos para la toma de decisiones	14
2.2. Balanced Score Card	15
2.3. Disciplina Presupuestaria	15
2.4. Ratios	16
2.5. Herramientas informáticas de apoyo	17
<b>3. El Control Interno como herramienta de apoyo a la Gestión</b>	<b>18</b>
3.1. Informe COSO	19
3.2. El Control Interno según los informes COSO	20
3.3. Diseño e implantación de un sistema de control interno	23
<b>4. ¿Cómo determinar si el Control Interno es efectivo?</b>	<b>25</b>
4.1. Evaluación de los componentes patrimoniales	29
4.2. Control Interno al ciclo de ingresos	30
4.3. Objetivo de auditoría en cuanto al control interno del ciclo de ingresos	31
4.4. Objetivo de auditoría en cuanto al control interno del ciclo de compras	32
4.5. Control Interno del ciclo de producción y de inventario	32
4.6. Metodología de auditoría del almacén de materias primas y partes componentes	33
4.7. Metodología de auditoría al almacén de artículos terminados	34
4.8. Metodología de auditoría a la producción de artículos terminados	34
4.9. Objetivo de auditoría en cuanto al control interno del ciclo de producción y de inventario	34
<b>5. Control interno de efectivo y bancos</b>	<b>35</b>
5.1. Metodología de auditoría al efectivo y bancos	35
5.2. Objetivos de auditoría con el efectivo y bancos	36
<b>6. Control Interno del Inmueble, plantas y equipos</b>	<b>37</b>
6.1. Objetivo de auditoría del inmueble, planta y equipos	37
<b>7. Control Interno de pasivos y capital propio</b>	<b>38</b>
7.1. Metodología de auditoría sobre pasivos y capital propio	38
<b>8. Clima Social</b>	<b>39</b>
8.1. Clima organizacional y satisfacción laboral	39
8.2. Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos	41
8.3. Relaciones interpersonales laborales con los compañeros	42
8.4. Evaluación de desempeño	43
<b>CAPITULO II PLAN Y PROGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>46</b>
<b>1 Empresas Auditadas que son reguladas por la SVS</b>	<b>46</b>
<b>2 Análisis estadístico</b>	<b>48</b>
2.1. Componentes Patrimoniales	48
2.2. Control Interno	49
2.3. Clima Organizacional	50
<b>3 Respecto a la Circular N°1501 Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)</b>	<b>51</b>
<b>4. Modelo de FECU</b>	<b>53</b>
<b>5. Análisis de información de Empresas con EEFF auditados según la SVS (Circ 1501)</b>	<b>55</b>
5.1. ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES HABITAT S.A.	55
5.2. BANCOESTADO ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS	60
5.3. EMPRESAS PIZARREÑO	65
<b>CAPITULO III CONCLUSIONES Y COMENTARIOS</b>	<b>72</b>
<b>GLOSARIO</b>	



## AGRADECIMIENTOS

A través de estas líneas quisiéramos hacer presente a todos aquellos que desde lejos o cerca han contribuido a que superemos una etapa más en nuestro largo camino para ser los verdaderos profesionales que esperamos ser, con un primer sueño que fue el de cumplir con una malla curricular algunas veces muy difícil de sobrellevar pero que con esfuerzo hemos quemado etapas saliendo estoicos en nuestros estudios.

Además no queremos dejar de nombrar a una parte muy importante que nos ayudo y nunca dejo de confiar en nosotros como lo es cada una de nuestras familias, padres, hermanos y porque no decirlo, nuestras parejas que se sumaron a esta lucha codo a codo a veces con un simple aliento y siendo nuestro ángel de compañía en nuestros triunfos y fracasos, entendiendo que con este sacrificio crecemos como familia y podemos augurar un futuro mucho mejor para nosotros y nuestros hijos; por su parte éstos, cediéndonos el tiempo que les hemos quitado, sacrificando en muchas ocasiones momentos de gozo que lamentablemente no se repetirán, dejándoles sentir desde lo mas profundo de cada uno nuestra inmensa gratitud y decir que sin ellos no hubiésemos llegado a esta etapa de nuestro camino y comprometiéndolos para cosechar el buen fruto que han cultivado en nosotros. En este apartado queremos nombrar a Luis Díaz y María Figueroa (padres de Carolina), José Pérez y Nancy Santana (padres de José), Irma Fuente y Ismael Velásquez (padres de Rodrigo), Elizabeth Valdivia (madre de Macarena), Irene Palma y Oscar Sepúlveda (QEPD) (padres de Oscar), Clara Farías y Eduardo Durán (padres de Eduardo), Johana Cataldo e hijas "Constanza y Bárbara Durán" (familia de Eduardo),

No queremos dejar de evidenciar esas largas horas de sueño, algunos malos ratos que hidalgamente superamos y ese apoyo solidario que encontramos en los otros grandes profesionales como fueron los docentes que nos acompañaron tendiéndonos una mano y mostrándonos el camino a seguir, con exigencia y sacando lo mejor de nosotros mismos, es aquí como queremos expresar solo algunos nombres de estos profesionales que en pocas horas se transformaron en una familia y que en el futuro nombraremos como colegas, docentes de la talla de Nelson Palominos, Samir Imbarack, Jaime García, Miguel Angel Elizondo, Roberto Proust, Alicia Navarro, Margarita Mellis, Jaime Bustamante, Mónica Godoy, María Luisa Melo, Rodolfo Matti, Jorge Fuentes, Mauricio Castro, Roberto Muñoz, Fredy Gomez, Patricio del Campo, Marcelo Cruz, a los que simplemente damos un ¡Gracias Totales!

Nuestros amigos que cultivamos en estos años también fue una cuota de alegría y apoyo en nuestra labor fortaleciéndose lazos consolidados para el prospero futuro que esperamos construir, y con los cuales compartimos interminables jornadas de desvelo.

Tampoco podemos olvidar a aquellos compañeros que comenzaron junto a nosotros, y que por circunstancias de la vida, hoy no pueden compartir ésta alegría que nos embarga y llena de orgullo. Esperamos y deseamos de todo corazón que en algún momento puedan retornar a este "largo y difícil camino". A todos ellos fuerza.



## PROLOGO

Ha sido para nosotros una gran satisfacción el haber realizado un trabajo como éste, en ésta etapa de culminación de nuestra carrera, habiendo pasado por largos años de estudio y esfuerzo para cumplir con nuestros objetivos educacionales y así convertirnos en los profesionales que actualmente somos, con principios y valores éticos. Es por ello que a través de estos párrafos les queremos relatar a ustedes lo que ha significado el llevar a cabo el tema **“Control Interno en apoyo a la Gestión Directiva”**.

El hacer dicho trabajo nos ha servido en demasía, puesto que nos hemos dado cuenta de cuán conocimientos adquirimos durante nuestra carrera y los hemos podido aplicar acá. Más aún, ampliar nuestros conceptos de que el control interno no sólo sirve para crear un ambiente de seguridad y satisfacción en sus controles, además de servir como herramienta de apoyo a la gestión estratégica.

Por otro lado, el haber relacionado el control interno con los informes financieros, los componentes financieros y el clima social, además de todos los entes fiscalizadores involucrados en ésta relación, nos permitió saber que el control interno está presente tanto internamente en la organización como en su entorno.

Además, este tema nos ha llevado a comprender un acabado entendimiento de lo que es la Alta Dirección y lo útil de su función, que no solo es analizar la gestión y adoptar decisiones, sino que hoy en día con el actuar contemporáneo de la industria a nivel competitivo se necesita una participación activa constituyendo un equipo de trabajo estratégico para llegar a cumplir los objetivos esperados y trazados por el negocio.



## INTRODUCCION

En el capítulo uno, nos enfocaremos a conocer con mas detalle la gestión de la Alta dirección, en base a entender lo que es una estructura de una organización, la cual ésta inmersa en un mundo competitivo como el actual, en donde el buen cumplimiento con estándares y procesos llevan a cumplir de mejor forma con las necesidades de los clientes.

Además, definiremos las principales herramientas que nos servirán de apoyo a la gestión de los directivos, ayudando a evaluar la continuidad y viabilidad de los procesos dentro de la organización. Algunos de estas mejores herramientas son el BSC; los ratios; presupuestos, entre otros.

Por otro lado, explicamos los conceptos de los diferentes componentes patrimoniales y su relación con la circular 1501 de la SVS, los informes financieros y el clima social; también describimos detalladamente lo que es la auditoria, su función, la metodología y sus diversos servicios, los cuales especificamos o traducimos en auditoria interna y externa. Dichos servicios poseen diferentes técnicas de evaluación que nos indican si el control interno es efectivo en la mitigación de los riesgos.

En el segundo capítulo llevamos a cabo la teoría a la práctica, la cual queda reflejada a través de estudios de empresas reguladas por la SVS. Mediante estos estudios evaluamos el control interno, la información financiera y el clima laboral, todo esto bajo una metodología de cuestionarios; y estos cuestionarios nos permiten determinar la eficacia del control interno.

Por otro lado, realizamos una estadística expresada en gráficos, la cual muestra el resultado de las evaluaciones mencionadas anteriormente.

Por último, en el tercer capítulo emitimos una conclusión sobre si el control interno es eficaz como apoyo a la gestión estratégica y, además, como se relaciona con la información financiera que es solicitada por la SVS y con el clima laboral.



## CAPITULO I

---

# INTRODUCCION CONCEPTUAL

### Objetivo

En este capítulo se les entregará una visión respecto de la labor realizada por la alta dirección, desde su conformación, repasando sus principales funciones y cómo los directivos interactúan con el medio utilizando distintas herramientas de gestión en la búsqueda del éxito del negocio.

El siguiente tópico tratado, tiene por objetivo proporcionar un marco teórico orientado a comprender el Control Interno desde sus orígenes, para luego enfocarnos principalmente en el aporte entregado por el informe COSO y la evolución experimentada por los elementos del mismo hasta la publicación del informe COSO ERM.

Finalizando el capítulo acordaremos una metodología de auditoría que será aplicada en el desarrollo del trabajo práctico del segundo capítulo.



## CAPITULO I INTRODUCCION CONCEPTUAL

### 1. LA GESTION DE LA ALTA DIRECCION

#### 1.1.- La empresa en un mundo competitivo

Una persona que posee un capital (de importancia), debe inevitablemente tomar una decisión en cuanto a gastarlo, mantenerlo o incrementarlo; en este último caso, puede invertir en instrumentos financieros o asumir un mayor nivel de riesgo, emprendiendo una actividad destinada a la satisfacción de necesidades ofreciendo bienes y servicios a un conjunto de personas dispuestas a retribuir económicamente por estos bienes y servicios

Nuestro emprendedor se enfrentará a múltiples dificultades para llevar a cabo y mantener su idea de negocios, por ejemplo, barreras de entrada al mercado, regulaciones, embestidas de competidores (existentes y emergentes), presiones de consumidores y grupos específicos de personas (ambientalistas, antiglobalización, entre otros). Si centramos nuestra atención en los competidores nos encontramos con un panorama diverso y complejo: algunos son pequeños, otros grandes corporaciones, unos pocos están en pleno auge de su actividad y quizá un número no menor está en franca decadencia; independiente de estas características, todos comparten un objetivo común que es ser viables a través del tiempo. Para lograrlo, estas organizaciones se han planteado diversas estrategias para adaptarse a través del tiempo, es así que las organizaciones deciden de qué manera penetrar en el mercado, mantenerse en él, impedir el crecimiento amenazante de otros competidores y aumentar las preferencias de los consumidores. Sin lugar a dudas, algunos están mejor preparados que otros para llevarlas a cabo y ser exitosos en su objetivo (viabilidad) debido a la oportunidad y calidad de la información que necesitan, experiencia en el mercado, recursos e influencias.

Estas estrategias son las que imprimen el carácter dinámico de los mercados, por lo que una premisa básica es que las empresas deben poseer la flexibilidad necesaria para adaptarse a los constantes cambios y desafíos planteados por el mercado y sus participantes.

Tradicionalmente, las organizaciones han sido vistas como simples y rígidas estructuras piramidales, con límites bien definidos entre su mundo interno y externo. Este pensamiento resulta redundante. En el mundo actual las empresas deben aprender a responder rápidamente a las nuevas dinámicas que les imponen los cambios.

Los Directores y administradores ya no visualizan su mundo como algo estático o de lenta evolución. Al pasar el tiempo se van dando cuenta que las empresas cada vez son más complejas y susceptibles a los cambios del entorno. Por lo tanto, existe la clara necesidad de ir desarrollando capacidades organizacionales e incorporar procesos que den respuesta en forma inmediata a estos cambios.



## Lo más importante el cliente y todas sus necesidades

Los clientes y la satisfacción de sus necesidades son la principal motivación de las empresas, debido a que por la retribución económica que obtienen de las transacciones les permiten lograr sus objetivos y reafirmar (o redireccionar su estrategia).

Por su parte, los clientes buscan no sólo intercambiar bienes, sino también buscan buena calidad, buen servicio y obtener el máximo rendimiento del dinero invertido en el oferente seleccionado. El cliente actual, es un cliente informado, que cada vez más exige se respeten sus derechos y cumple diversos roles en un mismo día, es consumidor, es padre (madre), trabajador, estudiante, amigo, necesita divertirse, descansar, dormir y expresarse. Los clientes no son un solo gran grupo de personas, pueden ser clasificados en segmentos y estos a su vez en sub segmentos, es lo que ocurre con el grupo de trabajadores y la subclasificación Altos ejecutivos, mandos medios, operarios y obreros. Conocer estas características permite a las empresas reevaluar sus estrategias específicas para lograr una oferta atractiva y que posea ventajas sobre sus competidores en cuanto a precio, calidad y servicios postventa, de esta manera los clientes permanecerán leales, satisfechos y que valoraran más a esa empresa que a las restantes

### 1.2.- Estructura organizacional

Citando a los autores Harold Koontz y Heinz Wehrich en su libro "Administración, una perspectiva global" establecen que "las personas capaces y las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben cuál es la parte que les corresponde desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones".

"Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales"

De esta manera se pretende que el personal comprenda y se comprometa con la organización; para lograrlo es necesario entonces que el proceso organizacional conste de:

- Objetivos verificables
- Una idea clara de los principales deberes implicados
- Un área de autoridad precisa par que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir sus metas

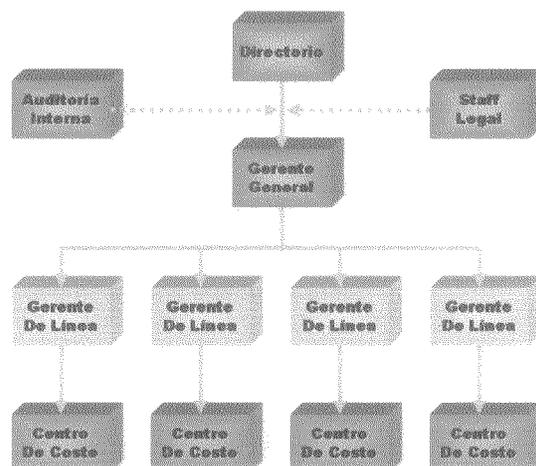


Fig 1: Organigrama general de una empresa en la que se refleja la jerarquía de cada una de las funciones



Los elementos del proceso organizacional descritos, deben ser orientados con la finalidad de establecer para cada nivel en la empresa:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlos
- La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional

La organización debe definir adecuadamente el objetivo, la misión y la estrategia para lograr ambos, con la finalidad de viabilizarse en el, de seguro, competitivo mercado en el que se desempeña. En un nivel más específico, podemos afirmar que la empresa habiendo establecido el objetivo, debe fraccionar la autoridad de los propietarios y delegarla a especialistas que logren cumplir el también fraccionado objetivo corporativo en cada una de las áreas en que se organizó la empresa.

### **1.2.1 Directorio**

La misión del Directorio es proteger y valorizar el patrimonio de la Empresa, así como maximizar el rendimiento de la inversión. El Directorio debe tener siempre presente los valores de la empresa sus objetivos y las creencias, buscando el fortalecimiento de la empresa, además debe prevenir y administrar situaciones de conflicto de intereses o de opiniones divergentes con el propósito de que los intereses de la organización siempre prevalezcan.

#### **Funciones principales**

- Definición de estrategias
- Elección y despido del Gerente General
- Aprobar los selección de los demás Gerentes
- Supervisar la Gestión del Gerente General
- Supervisar los riesgos corporativos y
- Designar los auditores independientes
- Debe además supervisar las relaciones entre el Gerente General y las demás partes interesadas.
- El Directorio debe aprobar su propio reglamento interno y el Código de Ética de la Empresa
- El Directorio no debe interferir con los asuntos operativos pero tiene la facultad de solicitar toda la información necesaria para el correcto desempeño de sus funciones.



### 1.2.2 Gerente General

El Gerente General es el profesional elegido por el Directorio para administrar los recursos y lograr los objetivos organizacionales propuestos, reportando al directorio, socios o dueño de la organización, el avance de la empresa durante un determinado período de tiempo en logro de los objetivos y la adaptación de las estrategias a los desafíos impuestos por el mercado y cuál es la distancia que separa la realidad de lo esperado.

KPMG " Colección de mejores prácticas del Gobierno Corporativo ":

Expresa que un Gerente General debería hacer accesible a todos los interesados la información pertinente tan pronto esté disponible, más allá de la que sea obligatoria por ley o la regulación, privilegiando el contenido sobre la forma.

#### Funciones principales

- Organizar, dirigir, supervisar y controlar todas las actividades a nivel táctico y operacional
- Elaboración de planes estratégicos de corto y largo plazo
- Velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos generales de la organización y la efectividad de los sistemas de control interno.
- Supervisar las actividades de los gerentes de área
- Aprobación de los presupuestos de la organización.
- Es responsable junto con su equipo de trabajo de mantener una relación confiable con los dueños de la empresa.
- Debe entregar información clara, oportuna y objetiva.
- Debe informar de toda decisión sobre inversiones a sus dueños

### 1.2.3 Gerentes de línea

Los gerentes de línea o de área se identifican con funciones clásicas en una organización, a saber, Gerente de Administración y Finanzas, Gerentes Comercial, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Informática, entre otros. Son los profesionales contratados por la empresa y a quienes se les delegó parte de la autoridad y responsabilidad del Gerente General para materializar los objetivos de la organización a un nivel más especializado.

#### Funciones principales

- Apoyar al Gerente General en el logro de los objetivos corporativos
- Dirigir el trabajo de sus empleados (niveles operativos)
- Luchar por el cumplimiento de los objetivos de la organización
- Mejorar el desempeño de cada individuo de la organización
- Motivar a las personas para que desarrollen sus capacidades laborales.
- Mantener un adecuado clima organizacional
- Estimular la participación y el trabajo grupal.

### 1.2.4 Niveles Jerárquicos según y tipos de decisiones



Fig 2: Pirámide de Anthony

La estructura jerárquica piramidal clásica o también conocida como Pirámide de Anthony, representan los tipos de decisiones que se toman en cada nivel jerárquico, en la cima están los directores, con poderes que se diluyen a medida que se baja en la escala de empleados.

#### Primer Nivel: Estratégico

Es el nivel en el cual se toman las decisiones de más alto impacto en la organización por parte de la Alta Gerencia; estas decisiones están orientadas a definir objetivos y recursos, presentándolos en planes de largo plazo, desarrollar valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales que vinculen las decisiones y las estrategias a todos los niveles jerárquicos a través de toda la organización.

#### Segundo Nivel: Táctico

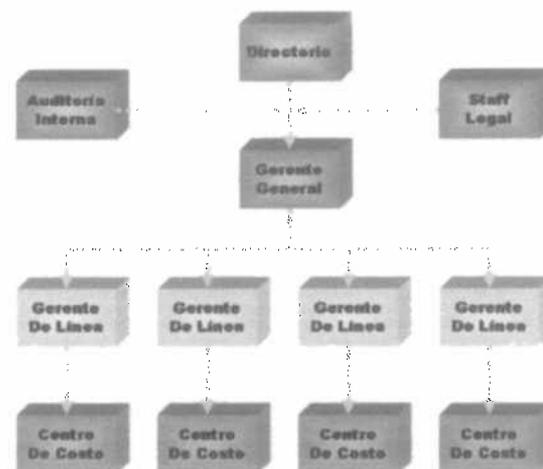
En este nivel se toman las decisiones de mediano plazo, generalmente las que afectan a las políticas sobre los recursos productivos (o de servicios) de la organización; se establece la planificación que van a orientar a la organización, de acuerdo a lo establecido previamente por el nivel superior, como por ejemplo, la elaboración de presupuestos. A nivel táctico se encuentran todos los gerentes de línea

#### Tercer Nivel: Operacional

En este nivel el tipo de decisiones es a corto plazo, de impacto inmediato y solamente a nivel de operaciones, no afectan a toda la organización. Aquí se sitúan todos los miembros a cargo de labores operativas, administrativos, secretarias, contadores, recepcionistas, entre otros. La importancia de este nivel radica en la ayuda que presta al nivel Táctico en cuanto al cumplimiento de las planificaciones que en él se realicen.



Fig 3: Organigrama comparado con la pirámide de Anthony





Creemos necesario obtener una estructura que nos permita utilizarla en la explicación de la gestión directiva, de esta manera combinando ambos esquemas jerárquicos obtendremos una pirámide que refleja los tipos de decisiones en cada nivel y las funciones que toman esas decisiones.

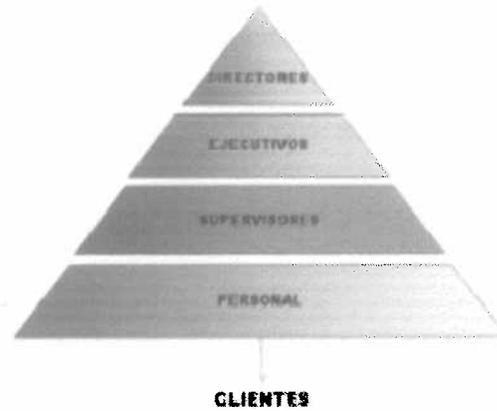


Fig 4: La Nueva Pirámide Organizacional, combinación de la Pirámide de Anthony y el Organigrama clásico

### 1.3.- La gestión Directiva

Volvamos al análisis de nuestro emprendedor. Al inicio de nuestro informe señalamos que, para llevar adelante su idea de negocios debe asumir una serie de dificultades, entre otras, enfrentar la embestida de su cada vez más agresiva competencia y tener presente que los recursos necesarios para lograr su propósito son siempre escasos. Este no es un escenario muy alentador, para enfrentar estas situaciones, el emprendedor debe apoyarse en un equipo de colaboradores a los que se les asignará una fracción de la autoridad y responsabilidad para cumplir el objetivo corporativo y la misión, organizándose en áreas especializadas, a medida que se desciende en la pirámide se repite la situación (responsables de un área específica con un equipo de colaboradores que buscan lograr cumplir un objetivo específico), el trabajo que realizan los colaboradores debe cumplir cabalmente los requerimientos de la empresa, y los avances o retrocesos en el logro de los objetivos deben ser verificados periódicamente para tomar las medidas correctivas en forma oportuna. Estamos en condiciones de afirmar que cada integrante de la organización participa en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos dispuestos para ello.

La Gestión Directiva es el proceso que lleva a cabo el nivel estratégico de una organización y tiene como función principal el planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa, con el fin de poder lograr los objetivos trazados en este nivel. Toda decisión tomada por el nivel estratégico será llevada a cabo por los niveles tácticos y operacionales.

#### 1.3.1 Gobierno Corporativo

Sin embargo, no es suficiente con determinar cómo dirigir la empresa ni quién será designado para tal efecto, también debemos definir una serie de políticas, códigos de ética, costumbres y tradiciones para ser aplicadas en nuestra compañía, las cuales permitirán establecer cuál el tipo de conductas y responsabilidades propias a seguir, enmarcadas de acuerdo a lo establecido por la Alta Dirección

Según lo aportado por Teodoro Wigodski en su texto "Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley OPAS", se puede definir a aquél, como el sistema a través del cual se establecen los estándares que guían el comportamiento de todos los miembros de la organización, determinando obligaciones y responsabilidades de éstos con la sociedad, los inversionistas y los financistas. Sus funciones principales radican en cumplir eficaz y eficientemente con la gestión de la empresa y resolver los



## 2. HERRAMIENTAS DE APOYO A LA GESTION

Actualmente las tendencias apuntan a generar un proceso continuo de búsqueda y selección de las distintas estrategias para administrar una organización con miras al logro futuro de los objetivos trazados; el logro de éstas requiere que se lleven a cabo determinadas acciones que provoquen algún cambio positivo y representen un paso adelante hacia su consecución. Basado en lo anteriormente señalado, se debe contar con elementos que permitan conocer las consecuencias generadas por dichas acciones. Las Herramientas de Apoyo tienen como principal misión el apoyo constante que otorgan en las distintas etapas de la gestión.

Sin embargo estas herramientas no funcionan por sí solas; la alta dirección debe tener absolutamente claros y definidos sus objetivos y metas, mas la alineación de los planes y estrategias determinados para la consecución de ellas, ya que es esa la base con la cual cada herramienta será utilizada.

### 2.1 ELEMENTOS BASICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

- **Objetivos:** El objetivo de una organización describe su razón de ser, su visión, la intención por la cual fue creada; está referido al largo plazo
- **Metas:** Son el conjunto de acciones encaminadas al logro del o los objetivos trazados, reflejan la misión de la organización
- **Planes o Estrategias:** Son las intenciones de corto alcance (Tiempo – Espacio) con las cuales se pretende lograr las metas establecidas
- **Programas:** Son las actividades encaminadas en el marco de un plan determinado
- **Políticas:** Son las directrices operativas mediante las cuales se determina el actuar de la organización; es la guía de acción de los miembros de ésta

### FACTORES CRITICOS DE EXITO

El proceso de gestión directiva debe considerar los factores relevantes para el logro de objetivo y monitoreo permanente.

- Los productos y servicios dirigidos hacia el cliente son "a medida", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo o de servicios.
- La globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, debemos ser eficientes.
- La mejora continua se está convirtiendo en un término no académico, sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda de que la vida del producto hoy día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico.
- El Capital humano está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa.
- Los procesos cada vez están más consolidados e integrados, buscándose la máxima calidad y eficiencia.
- Los proveedores están cada vez más integrados en la cadena de producción.



La Dirección debe contar con herramientas que les proporcione información sobre el estado de cada una de las actividades en desarrollo, es así que entre las herramientas más conocidas están:

- Balanced Score Card
- Disciplina Presupuestaria
- Ratios
- Herramientas informáticas de apoyo

## 2.2 BALANCED SCORE CARD (BSC)

El BSC se basa en integrar la estrategia de la organización en indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, enfocados en el corto y largo plazo, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Todo lo mencionado se refleja en cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva del Desarrollo o Aprendizaje y Crecimiento

Esta metodología descansa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones "Causa – Efecto", es decir, ninguna perspectiva funciona por separado; la iniciativa puede ser tomada desde cualquiera de ellas

## 2.3 DISCIPLINA PRESUPUESTARIA

Un presupuesto es la estimación anticipada de egresos e ingresos que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones, la disciplina presupuestaria involucra gestionar las desviaciones en los presupuestos y establecer las responsabilidades particulares. Específicamente los presupuestos permiten:

- Verificar los logros o remediar las diferencias;
- Establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos;
- Establecer acciones preventivas y correctivas;
- Parámetro de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas

### Principales Motivos del Fracaso de la Presupuestación

- Sólo se estudia la forma, pero no el fondo de los resultados.
- No está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización
- Sus responsables (Gerentes de área, jefaturas y empleados) no comprenden su rol en el logro de las metas propuestas ni su impacto en los objetivos.
- No existe la adecuada coordinación ni comunicación entre diversos niveles jerárquicos de la organización, por lo tanto, se presentan sesgos que nublan e impiden el aporte de cada área en el logro de las metas presupuestadas y su impacto en los objetivos.
- Cuando los directivos se confían de las formulaciones hechas en



## 2.4 RATIOS

Son un conjunto de índices que resultan de relacionar los datos de dos cuentas de los Estados Financieros de un mismo periodo de tiempo, proporcionando información actual del elemento en análisis (en este caso la cuenta), y su evolución en el transcurso del tiempo. Orientan a los tomadores de decisiones con información comparable. Pueden dividirse en cuatro grandes grupos, a saber:

Grupos	Índices
<b>Índices de Liquidez</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Razón Corriente</li><li>▪ Razón Ácida</li><li>▪ Capital de Trabajo</li></ul>
<b>Índices de Actividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rotación (y periodo de tiempo) de Cuentas por Cobrar</li><li>▪ Rotación (y periodo de tiempo) de Cuentas por Pagar</li><li>▪ Rotación (y periodo de tiempo) de Inventarios</li></ul>
<b>Índices de Solvencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relación Deuda - Patrimonio</li><li>▪ Leverage</li><li>▪ Relación deuda Corto – Largo Plazo</li></ul>
<b>Índices de Rentabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</li><li>▪ Rentabilidad sobre el Activo (ROA)</li><li>▪ Rentabilidad de las Ventas</li></ul>



## 2.5 HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DE APOYO

La toma de decisiones en la actualidad se ha vuelto cada vez más compleja, debido a las características del entorno en el que interactúan las empresas y a la cantidad de información que debe manejarse. Por tal razón, en apoyo a quienes toman decisiones se han construido diversas herramientas informáticas que permiten a las empresas ser más flexibles en el entorno global de la nueva economía y asimismo tomar decisiones en forma más acertada. En tal sentido entre las múltiples soluciones informatizadas destacan los “Sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS)” que ayudan a tomar decisiones utilizando datos y modelos para resolver problemas no estructurados, basados en el criterio, valoración, puntos de vista y el entorno.

Estos sistemas son utilizados en los niveles gerenciales de la organización en aspectos tácticos o estratégicos

Los DSS se encuentran compuestos por:

- Una base de datos, dónde se almacenan los datos “útiles” para la toma de decisiones.
- Una base de modelos, los cuales permiten adoptar una metodología a seguir
- Un software administrador de la base de datos
- Una interfaz de usuario, elemento mediante el cual el usuario interactúa con el sistema.

Características principales:

- Rapidez en el análisis de datos.
- Flexibilidad en el manejo de información.
- Cuentan con modelos de análisis de información.
- Dependen de información suministrada por fuentes externas.
- Brindan al usuario un acceso rápido y sencillo a la información.

Beneficios

- Mayor velocidad del procesamiento de datos
- Mayor productividad
- Ahorro de tiempo
- Mejora calidad en la toma de decisiones
- Reducción de costos a lo largo de toda la organización
- Gran capacidad de almacenamiento de información y el procesamiento de datos.

### NOTA

Resulta imperante para las empresas modernas contar con la ayuda tecnológica que les permita competir adecuadamente en el mercado. Aún así, debido a que la implementación de estas herramientas reporta altos costos y requiere de mucho tiempo para obtener beneficios, las PYMES (basados en la realidad chilena) pueden optar por implementar sistemas más pequeños que pueden resolver con un alto grado de satisfacción sus necesidades. Es innegable el valor y la importancia actual y futura de la tecnología, pero no debemos olvidar que el factor humano siempre será insustituible.



### 3. EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE APOYO A LA GESTION

#### Antecedentes históricos del Control Interno

A principio del siglo XX, Laurence R. Dicksee, señaló que los auditores deberían preocuparse del control interno para llevar a cabo sus auditorías, y es precisamente en este siglo donde los aspectos doctrinarios del Control Interno, tienen su mayor auge.

En el año 1947, el IACP, emitió un documento denominado " Declaración tentativa de normas de auditoría, su alcance y la significación de su aceptación general ", documento que fue aprobado por los miembros del Instituto Americano en el año 1948. En ese documento se indicaba las normas a las cuales estaban sujetos los profesionales auditores, y en una norma relativa al trabajo se indicaba que el profesional auditor debía " *Estudiar y evaluar el Control Interno existente en la empresa, para determinar el alcance, naturaleza y oportunidad en la aplicación de las pruebas de auditoría*".

Luego, en vista de lo anterior el mismo IACP, nombró una comisión el año 1948 para dedicarse a los aspectos doctrinarios del control interno. La citada comisión definió el control interno el año 1949.

#### Definición de Control Interno (año 1949)

*"El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en la empresa, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las políticas ordenadas por la gerencia".*

En el año 1958, el mismo instituto subdividió el Control Interno, ya que se entendía que este contenía controles de tipo contables y de tipo administrativos.

Esa división se lleva a cabo denominando 2 tipos de controles, el Control Interno Contable y el Control Interno Administrativo.

**Control Interno Contable:** Se definió como " El plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros".

**Control Interno Administrativo:** Se definió como " El plan de organización y todos los métodos y Procedimientos que se relacionan principalmente con la eficiencia en las operaciones, la adhesión a Las políticas de la gerencia.

El Control interno es un ciclo ligado que se manifiesta en toda la organización y en cada nuevo periodo de operaciones, partiendo desde el desarrollo de presupuestos hasta la redefinición de procesos y evaluación de los resultados.



Toda organización esta vulnerable de ser agredida por posibles riesgos (externos e internos), es decir eventos o amenazas que pudieran ocurrir dentro o fuera de la organización y que afectara el cumplimiento de los objetivos, por lo que es muy necesario mitigarlos o minimizarlos implementando un sistema de control interno, el cual debe ser entendido y respaldado por todo el personal desde la Alta gerencia hasta niveles operacionales.

Por lo anterior, en la actualidad y después de muchos estudios realizados está disponible un informe estándar que es usado como herramienta de consulta y guía para definir, mejorar y administrar un sistema de control interno, nos referimos al **“Informe COSO”**.

### 3.1 El Informe COSO

En el año 1985, se forma en Estados Unidos, la Comisión Treadway, una comisión dedicada a mejorar la calidad de la difusión financiera respecto de la ética de los negocios, los controles internos y el gobierno corporativo. En el año 1993 comenzó a ser conocido un informe patrocinado por The committee of Sponsoring Organizations, de la National Commission on Fraudulent Financial Reporting, más conocida como Comisión Treadway, así llamada por su presidente fue Jhon Treadway.

La comisión publico sus recomendaciones en 1987, y es la que más ha influido en todo el mundo en el desarrollo del control interno y de la función de Auditoría Interna, siendo por ejemplo, una de las impulsoras de los comités de auditoría. Este informe **COSO** es incorporado como normas de auditoría americanas a través del SAS 78 en el año 1997. En Chile, el Colegio de Contadores lo incorporó como una norma de auditoría a través de la NAGA 44 en la década del 2000.

El informe **COSO** responde a una iniciativa del sector privado, dirigida y patrocinada por las siguientes instituciones:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- El Instituto Americano Financiero de Ejecutivo
- El Instituto de Auditores Internos
- Asociación Nacional Americana de Contadores Públicos

Precisamente la diversidad de instituciones responsables del informe, es lo que ha dado impulso a la general aceptación y difusión de los nuevos conceptos de control interno en todo el mundo, por lo que es una publicación que los auditores profesionales y quienes quieran llegar a serlo deben conocer y manejar.

Este informe es el resultado de más de cinco años de trabajo y esfuerzo recogiendo las opiniones de auditores internos y externos, legisladores, funcionarios públicos, directores financieros y de control, directivos, expertos, entre otros. Constituye una guía práctica y una gran fuente de consulta y ayuda para directores, gestores, auditores, entidades gubernamentales y en general para todos aquellos interesados en la nueva cultura de gestión y organización de las empresas.



El objetivo principal del **COSO** es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades y a la dirección a mejorar los sistemas de control interno.

### **El Control Interno Moderno y los riesgos (COSO ERM)**

Hechos tan importantes como la caída de grandes empresas Americanas en insolvencias, llevó nuevamente a reunir la comisión COSO para reestudiar el documento anterior a la luz de los acontecimientos de estos años en el mundo empresarial y de la auditoría.

Es así como posteriormente se solicitó a la empresa Price Waterhouse Coopers emitiera un nuevo documento denominado **COSO ERM**.

El **COSO ERM**, incluye una guía actualizada que proporciona herramientas de ayuda a las empresas en la administración de sus riesgos, ampliando de 5 a 8 los componentes de la Administración de Riesgos Empresariales. (**Ambiente de Control Interno; Establecimiento de Objetivos; Identificación de Eventos; Evaluación de Riesgos; Estrategias frente al Riesgo; Actividades de Control; Información y Comunicación; Supervisión**) Por lo cual, se entrega una respuesta a las necesidades que viven las empresas en la actualidad, las cuales operan en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, reestructuraciones, regulaciones, mercados cambiantes y competencias, entre otros, crean la incertidumbre.

La Comisión Treadway plantea en la temática fundamental de su segundo informe, que la administración de riesgos, se aplica desde la puesta en marcha de las estrategias y objetivos operacionales de la organización, debiendo integrarse a todos los controles internos, hasta el resultado final y en la retroalimentación pertinente de todos los procesos. Observamos que el componente que tiene una profundización mayor, es la Evaluación de Riesgos, la cual pasa a transformarse en el centro del análisis de un control interno moderno.

### **3.2 El Control interno según los informes COSO**

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

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Según el **COSO**, la definición que da de control interno es amplia por dos motivos: En primer lugar, corresponde a la opinión que sobre el mismo tenían la mayoría de los altos ejecutivos entrevistados, que cuando gestionan sus organizaciones frecuentemente hablan de "control" y estar "bajo control"; en segundo lugar, contempla otros aspectos más específicos de control interno: controles sobre la información, sobre el cumplimiento de las leyes, sobre las distintas unidades y actividades de una entidad, cuando hablamos de eficiencia operativa.



El informe **COSO** definió cinco componentes relacionados entre sí, los cuales existen en función del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión, dichos componentes son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos,
- Actividades de Control,
- Información y Comunicación
- Supervisión.

- **Ambiente de Control:** El ambiente de control. Establece el comportamiento del control en una entidad, o sea el nivel de compromiso que asume una entidad respecto del control. Es la conciencia de control de una organización." La pauta de los altos mandos" y constituye la base de todos los demás elementos y componentes del sistema de CI en una empresa.

Luego el ambiente de control tiene una incidencia fundamental en las actividades empresariales de una organización, ya sea en el establecimiento de objetivos, como en la evaluación de los riesgos de la misma.

- **Evaluación de Riesgos:** La evaluación de riesgo (dentro de la organización de una entidad) es la identificación y análisis de los riesgos relevantes efectuada por la administración para el logro de los objetivos de la entidad, formando una base para determinar la manera en que deben administrarse los riesgos.

Estos riesgos afectan a la empresa en su quehacer diario, en su competencia, su situación financiera y otros aspectos fundamentales. Sin embargo, si bien el sistema de control interno puede minimizarlos, es imposible bajar estos riesgos a un nivel cero.

Los riesgos en la información, incluyen eventos externos e internos, una vez que los riesgos son identificados, la gerencia debe considerar su importancia, la probabilidad de su ocurrencia, y como deben ser manejados.

Sobre el particular, la gerencia puede iniciar planes, programas o acciones para identificar los riesgos específicos, o para decidir o aceptar un riesgo, ya sea por el costo u otra consideración.

- **Actividades de Control:** Este componente del control interno incluye políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la administración. Estas ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para cubrir los riesgos de no lograr los objetivos de la información financiera de la entidad. Las actividades de control que normalmente son relevantes para una auditoría son aquellas que previenen o detectan y corrigen, de manera oportuna, errores en los estados financieros que se consideran importantes por la administración o la disposición de activos o el incurrimiento de pasivos no autorizados.



- **Información y comunicación:** Se encarga de la captura y el intercambio de información necesarios para realizar, administrar y controlar operaciones.

En la organización, el sistema de información es fundamental para lograr los objetivos de la entidad, el sistema de información está compuesto por los subsistemas contables, presupuestarios y estadísticos.

Es importante destacar que la calidad de los subsistemas, afecta las habilidades de la gerencia para la toma de decisiones, y afecta también los informes que se emiten.

Por lo anterior es importante que la información que se genera sea comunicada oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

Por otra parte la comunicación incluye proporcionar información en todos los sentidos, tanto al interior como externamente.

- **Supervisión:** Es un proceso para evaluar la eficacia del desempeño del control interno al paso del tiempo. Este componente incluye la evaluación del diseño y la eficacia operativa de los controles de manera oportuna y la toma de acciones correctivas necesarias modificadas por los cambios en las condiciones. Ahora bien, esta labor le corresponde en primer lugar a quienes tienen autoridad dentro de una entidad, y también a todo el personal, y a las auditorías, tanto las internas como las externas.

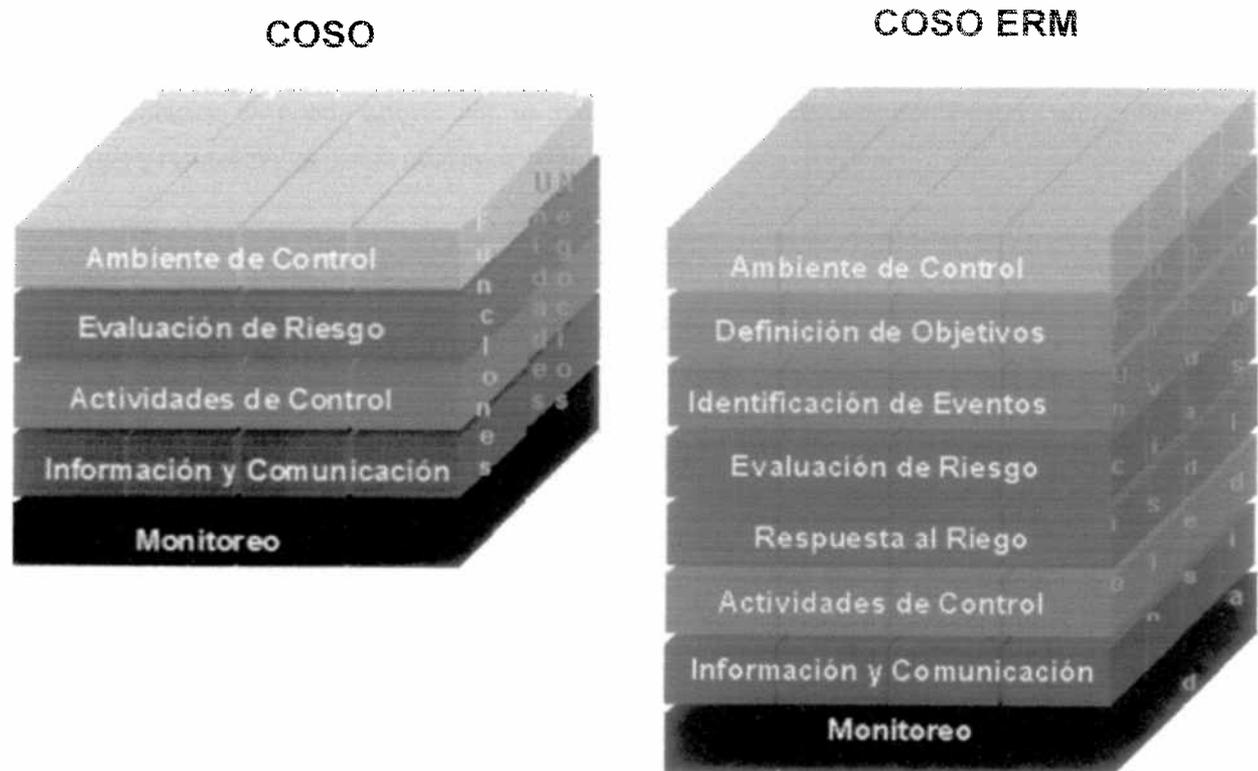


Fig 5: Los 5 elementos de COSO son ampliados en la versión COSO ERM a 8 con un mayor énfasis y desarrollo en la evolución de riesgos



### 3.3. - Diseño e implantación de un Sistema de Control Interno

En estas etapas es muy importante considerar constantemente la relación costo-beneficio, es decir contrastar el costo de los componentes con el beneficio general.

Por lo tanto, permite a la Alta dirección y su staff:

- Asentar la base del ambiente organizacional y de cultura para el desarrollo de los procesos, esto es, a través de un adecuado ambiente de control entregar el rayado de cancha y las condiciones óptimas para el cumplimiento de los planes establecidos.
- Desarrollar programas de evaluación de riesgos encaminando su identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de riesgos asociados a las actividades y procesos de la empresa en general.
- Permite fomentar la motivación y autocontrol enmarcado en los valores, principios y objetivos definidos para fortalecer el compromiso de los funcionarios y miembros de la organización.

El diseño del Sistema de Control Interno debe comprender los siguientes aspectos:

- Organización de la función de control interno
- Plan de desarrollo de la función de control interno
- Procesos y procedimientos críticos
- Plan de trabajo para la formalización y documentación de los procesos
- Mecanismos de control interno
- Mecanismos de reporte y seguimiento

La implementación se puede apoyar con un programa de capacitación manteniendo una constante supervisión y retroalimentación lo cual perfecciona al sistema.

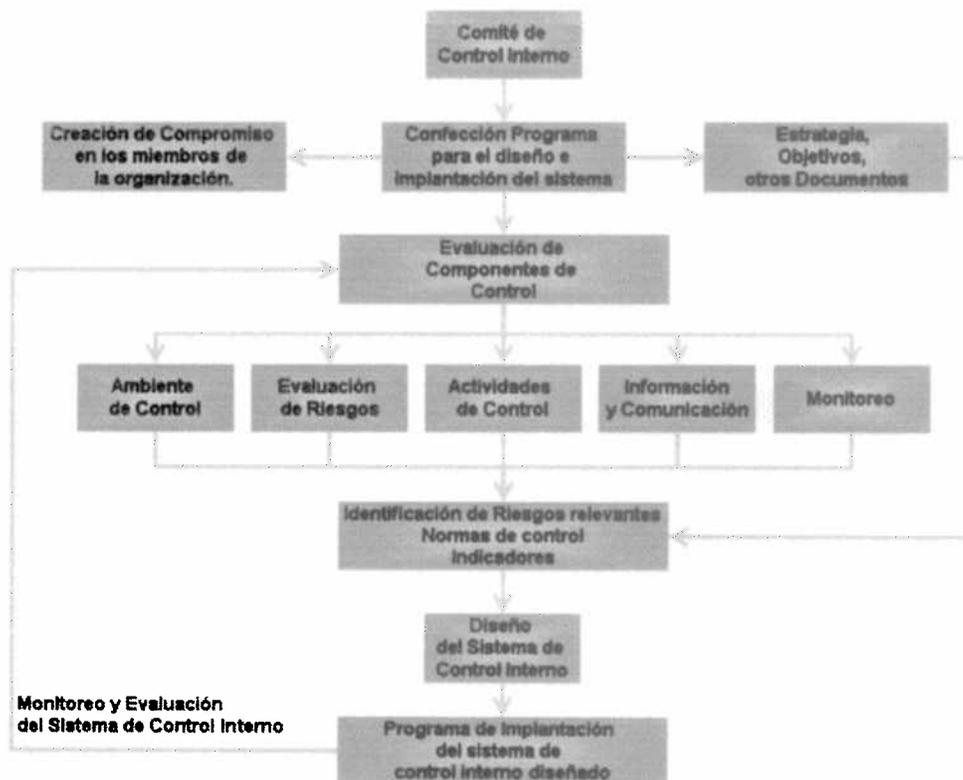


Fig 6: Representación esquemática del establecimiento de un sistema de control interno



## **Revisión y Evaluación de los sistemas de Control Interno**

La revisión y evaluación del sistema de control interno de la organización a la que sirve constituye función y responsabilidad prioritaria de la Auditoría Interna. El **COSO** contiene una serie de herramientas que pueden utilizarse a la hora de revisar un sistema de control interno para su valoración en cuanto a la calidad y adecuación a las necesidades y características de la organización.



#### 4. ¿COMO DETERMINAR SI EL CONTROL INTERNO ES EFECTIVO?

##### **Que es auditoria.**

La definición de auditoría que apareció en 1973 en la publicación A Statement of Basic Auditing Concepts, de la Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA), del Comité de conceptos básicos de auditoría, comprende tanto el proceso como las finalidades de la auditoría:

***“La auditoría es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar las declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas”***

El AICPA a principios del siglo XX define la auditoría de la siguiente manera: “Es el examen de los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, corporación, firma o persona situada en destino de confianza, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros, y de expresar opinión sobre los documentos suministrados comúnmente en forma de una certificación”.

La auditoría puede clasificarse de múltiples maneras, dependiendo el factor de clasificación que utilicemos y de acuerdo al tipo de organización. La labor de auditoría debe ser desarrollada por profesionales independientes, sean estos de firmas de auditoría externa o por la unidad de auditoría interna que pudiera existir en la organización.

##### **AUDITORIA INTERNA**

El Instituto de Auditores Internos (IIA) la ha definido como “Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno”.

##### **AUDITORIA EXTERNA**

En la actualidad existen variadas empresas destinadas a ofrecer servicios de auditoría y consultoría. El tamaño de estas firmas varía desde una persona hasta varios miles de empleados, entre el personal, supervisores y socios. Entre los diferentes servicios de auditoría y consultoría, destaca en estas empresas el de auditoría a los estados financieros cuyo objetivo principal es emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en dichos estados.



## **Función de la Auditoría**

Independiente de qué tipo de auditor realice el trabajo (interno o externo), inferimos de lo establecido en los párrafos precedentes que la auditoría es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, lo que implica que una de estas actividades no sea ejecutada con el debido cuidado profesional, impactará directamente en las conclusiones que el auditor debe establecer al final de su trabajo. En este sentido, la labor de auditoría implica que se lleve a cabo por un profesional competente, caracterizado por una serie de atributos tales como educación, conocimientos especializados, dedicación al servicio y sobre todo, debe poseer aspectos de ética profesional.

Hemos establecido que el control interno es una herramienta de apoyo a la gestión directiva, en cuanto a que reduce los efectos de la materialización de riesgos y que a su vez estos lleguen a impedir el cumplimiento de los objetivos corporativos, la función del auditor es evaluar la efectividad del sistema de control interno en la prevención, detección y corrección de las consecuencias de riesgos materializados.

Seguramente el lector estará formulando la siguiente inquietud... ¿De qué manera el auditor evalúa la efectividad de los controles?, la respuesta la entrega la aplicación de una metodología de auditoría (o conocida también como enfoque de auditoría)

### **Metodología de auditoría**

Para establecer una metodología de auditoría nos basamos en un enfoque general, la cual menciona que existen 7 pasos para realizar una buena auditoría:

1. Conocer el objeto de auditoría
2. Desarrollar el plan de auditoría
3. Ejecutar cada trabajo de auditoría
4. Identificación y evaluar fallas de control
5. Elaboración de recomendaciones de mejora a las fallas de control
6. Lograr compromiso de mejora por la Administración
7. Informar a los responsables
8. Seguimiento

#### **1. Conocer el objeto de auditoría**

La auditoría se inicia con el análisis del negocio del cliente, su organización, la forma en que funcionan sus principales plantas de fabricación y los puntos de comercialización, el contexto económico en el cual se desenvuelve, las operaciones que realiza y los sistemas de registros. Esta característica permite focalizar aquellos aspectos del negocio que afectan significativamente a los estados financieros, reduciendo los esfuerzos en otras áreas de menor interés.



## **2. Desarrollar el plan de auditoria**

Después de haber analizado la organización en su entorno interno y externo, estamos en condiciones de concentrarnos en los distintos procesos de negocios y sus respectivos controles que tiene la empresa respecto a ellos, los cuales tienen un impacto significativo en los estados financieros; es por esta razón que es de suma importancia determinar las áreas críticas de la empresa, sus debilidades, las fortalezas y los riesgos. Por lo tanto efectuar adecuados procedimientos de control como son las pruebas de detalle, observación, indagaciones, procedimientos analíticos y varios otros dan una razonable seguridad al auditor de elaborar un informe confiable.

## **3. Ejecutar cada trabajo de auditoria**

En esta etapa se lleva a cabo el plan de auditoria en terreno, es decir cada una de las auditorias planificadas son realizadas por un equipo de auditores quienes ejecutan los procedimientos planificados en la etapa anterior. El propósito de la etapa de ejecución es obtener suficiente satisfacción de auditoria sobre la cual se puede sustentar el informe del auditor. La etapa de ejecución puede estar dividida en una o más visitas interinas realizadas antes del cierre del ejercicio y una visita final realizada después del cierre. Esta división de visitas tiene por objetivo maximizar la eficiencia de la auditoria, revisando en cada visita interina periodos intermedios del ejercicio de un ente y poder anticipar trabajos para la visita final.

## **4. Identificación y evaluación de las fallas de control**

Esta etapa es trascendental por cuanto el equipo de auditores con las evidencias obtenidas en la ejecución del trabajo de auditoria efectúa un análisis detallado identificando las fallas en el control interno de la empresa en la prevención, detección o corrección de riesgos o, más drásticamente, la inexistencia de controles. Asimismo los auditores identifican errores en las transacciones contables.

## **5. Elaboración de recomendaciones de mejora a las fallas de control**

Identificadas las fallas o ausencias de control, los auditores basados en su experiencia, competencias y herramientas de apoyo entregados por la empresa de auditoria, elabora un conjunto de mejoras a las fallas de control, que a criterio de los profesionales auditores fortalecerán el sistema de control interno haciendo más efectivo y recomendando además, las correcciones contables que estiman necesarias para reflejar adecuadamente el estado económico-financiero de la empresa.

## **6. Lograr compromiso de mejora por la Administración**

Una vez elaborado el set de recomendaciones para fortalecer el control interno los auditores se reunirán con los responsables de los procesos auditados con la finalidad de presentar estas ideas y obtener de ellos el convencimiento de lo adecuado de implantar las recomendaciones. Es muy probable que en esta etapa, auditores y responsables generen más de una instancia de discusión hasta acordar las recomendaciones factibles de implantar, es en este momento que la Administración se compromete con una fecha de puesta en funcionamiento de la mejora en el control interno y las correcciones contables recomendadas



## 7. Informar

El objetivo es analizar los hallazgos de auditoría de cada unidad y componente de auditoría y obtener una conclusión general sobre los estados financieros tomados en su conjunto, la que, en definitiva, constituye la esencia del informe del auditor.

## 8. Seguimiento

Es importante señalar que todo proceso de auditoría requiere un seguimiento por parte de los auditores sobre las correcciones comprometidas por la Administración.

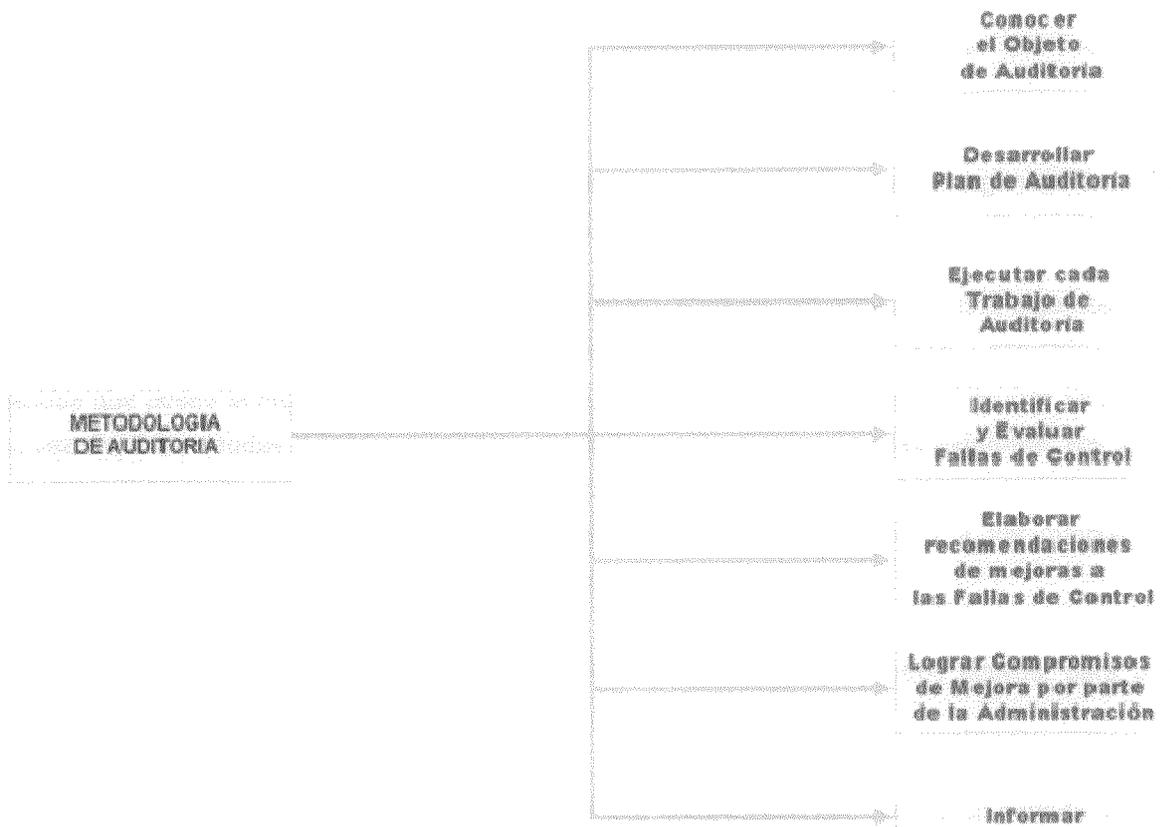


Fig 7: Esquema de Metodología de Auditoría



## 4.1 Evaluación de los Componentes Patrimoniales

### Componentes Patrimoniales

El Sistema de Control Interno nos ayuda a evaluar y analizar los diferentes componentes del patrimonio de una organización, proporcionando guías de acción para el buen resguardo de dichos componentes.

Primero debemos tener presente y saber que es patrimonio y como se compone este, para lo cual se dará a conocer en los siguientes párrafos y así determinar como el Control Interno ayuda en estos.

#### Patrimonio

El patrimonio de una organización son todos los bienes, derechos y obligaciones que posee en un momento determinado.

**Bienes:** Son aquellos que satisfacen necesidades

**Derechos:** Todas aquellas deudas que otras personas o empresas tienen con la organización.

**Obligaciones:** Todas aquellas deudas que se poseen con terceras personas y con los dueños.

El patrimonio de una organización se divide en Activos y Pasivos, los activos de una organización son todos los bienes y derechos que posee una organización y los pasivos en cambio son todas aquellas deudas que posee la organización con terceros y con los dueños de esta; estas deudas se pueden a su vez dividir en deudas exigibles y deudas no exigibles, las primeras **deudas exigibles**; son aquellas deudas ajenas a la empresa es decir con terceras personas, tales como proveedores, bancos, acreedores, las **deudas no exigibles** son todas aquellas que se deben a los dueños de la organización, es decir fuentes de financiamiento interno.

Dentro del activo nos encontramos con activo circulante, activo fijo y otros activos, para aclarar nombraremos algunas cuentas.

- **Activo Fijo o Inmovilizado:** Son aquellos que permanecen por más de un periodo de tiempo en la empresa.
- **Activo Circulante:** Son aquellos activos que permanecen en movimiento y permanecen por periodos cortos en la empresa.
- **Activos Realizable:** Son aquellos que se convierten fácilmente en liquidez, y son todos aquellos derechos que posee la empresa.
- **Activos Disponibles:** Son todos aquellos activos que se pueden disponer en forma inmediata.

Los pasivos que forman parte de los componentes patrimoniales se encuentran los siguientes:

- **Pasivos no exigibles:** Son aquellos que constituyen toda financiación con fuentes propias, tales como capital, capital social, reservas, utilidades retenidas.
- **Pasivos exigibles:** Son todas aquellas deudas que posee la empresa con terceras personas, es decir son obligaciones de pago en un determinado periodo.
- **Patrimonio:** Es toda la financiación propia, son los dueños los que aportan.



#### **4.2 Control interno del Ciclo de ingresos**

En la mayoría de las empresas contemporáneas, el ciclo de ingresos se puede clasificar en tres clases típicas de operación:

- Venta de bienes y servicios
- Pagos recibidos por bienes y servicios
- Artículos devueltos y reclamaciones de los clientes.

##### **Metodología de Auditoría de las ventas de bienes y Servicios.**

Las pruebas de cumplimiento aplicables a las ventas de bienes y servicios se explican desde el punto de vista de vender esos bienes y servicios. Luego se resumirán las pruebas de acuerdo con los objetivos del control interno: integridad, validez, exactitud, mantenimiento y seguridad física con los cuales se relacionan esas pruebas.



### **Metodología de Auditoría de los pagos recibidos por bienes y servicios**

Los objetivos del control interno de los pagos recibidos por bienes y servicios son asegurarse de que todas las cantidades recibidas se depositan con prontitud en el banco, que se registran en forma exacta y completa en el período que corresponda, y que esas funciones no las llevan a cabo los mismos empleados.

### **Metodología de Auditoría de los artículos devueltos y reclamaciones de los clientes**

El tercer tipo de operación del ciclo de ingresos es por lo general menos significativo que el embarque y la recepción de pagos por los artículos vendidos o los servicios prestados. Por lo tanto, sólo se harán pruebas de cumplimiento en caso de que el tipo de operación fuera importante y la estrategia de auditoría aconsejara confiar en los controles correspondientes. Esas pruebas podrían incluir las siguientes:

- Hacer preguntas al respecto y observar los controles físicos destinados a garantizar que todos los artículos devueltos por los clientes son documentados debidamente.
- Revisar el control de la numeración consecutiva de los documentos que apoyan los artículos devueltos por los clientes, las quejas presentadas y las notas de crédito.

## **4.3 OBJETIVO DE AUDITORIA EN CUANTO AL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS**

Los objetivos de los procedimientos de auditoría del ciclo de ingresos son obtener evidencia suficiente y capaz de darle al auditor una seguridad razonable de lo siguiente:

- Las cuentas de ingresos, y las de gastos correspondientes, por ejemplo por cuentas malas y por garantías, incluyen todas las operaciones aplicables al período.
- Las cuentas por cobrar son auténticas y representan cantidades cuyo cobro es aprobable y a las cuales la entidad tiene derecho legal.
- Los juicios en los cuales están basadas las provisiones que representan una evaluación razonable de hechos conocidos.
- Las descripciones, las clasificaciones y las revelaciones correspondientes son adecuadas y no engañosas.

## **CONTROL INTERNO DEL CICLO DE COMPRAS**

Los procedimientos normales y repetitivos que se siguen para comprar bienes y servicios en la mayoría de las empresas contemporáneas se pueden clasificar en tres típicas de operación:

- Adquisición de bienes y servicios
- Pago de bienes y servicios
- Devolución de artículos a los proveedores

### **Metodología de Auditoría de Adquisición de Bienes y Servicios**

Las pruebas de cumplimiento aplicables a la adquisición de bienes y servicios se explican desde el punto de vista de comprar esos bienes y servicios. Luego se resumirán las pruebas de acuerdo con los objetivos del control interno: integridad, validez, exactitud, mantenimiento y seguridad física con los cuales se relacionan esas pruebas.



### **Metodología de Auditoría del Pago de Bienes y Servicios.**

El pago de bienes y servicios, ya sea que se efectúe mediante cheque o por transferencia bancaria, está por lo general bien controlado. Los objetivos del control interno relacionado con el proceso de desembolsos son asegurarse de que todas las salidas de caja válidas se registran exacta e íntegramente en el período que corresponda y de que las cuentas de efectivo se llevan debidamente después del registro. Además, el acceso físico al efectivo y a los cheques no expedidos se limitará al personal autorizado.

### **Metodología de Auditoría de Devolución de artículos a los proveedores**

La devolución de artículos a proveedores, es por lo general menos importante que la adquisición y el pago de bienes y servicios. Solo se aplican pruebas de cumplimiento si el tipo de operación fue importante y si la estrategia de auditoría indicó confiar en los controles correspondientes.

## **4.4 OBJETIVO DE AUDITORIA EN CUANTO AL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE COMPRAS**

Los objetivos de los procedimientos de auditoría del ciclo de compras son proporcionarle al auditor evidencia suficiente y competente de que:

- Las cuentas por pagar fueron debidamente autorizadas, representan el importe correcto de las partidas por pagar vigentes y reflejan todas las obligaciones pendientes.
- Las cuentas acumuladas de sueldos reflejan con exactitud las cantidades devengadas pero no pagadas todavía.
- Las cuentas de gastos incluyen todos los costos, gastos y pérdidas aplicables al período, así como también las pérdidas no realizadas en convenios de compra desfavorables.
- Las descripciones de las cuentas, las clasificaciones y las revelaciones correspondientes son adecuadas y no engañosas.

## **4.5 CONTROL INTERNO DEL CICLO DE PRODUCCION Y DE INVENTARIO**

Hay dos clases principales de sistemas de producción: el de trabajos especiales, en el cual los artículos se hacen en las cantidades y según las especificaciones que indica un pedido en particular, y el proceso, en el cual los artículos se producen en forma repetitiva de acuerdo con un programa. El número de tipos de operaciones del ciclo de producción de cualquiera de esos sistemas depende de la complejidad del proceso de producción. Entre las operaciones específicas que se encuentran típicamente en un ciclo de producción figuran las siguientes: entregar materias primas para que sean usadas en la producción, asignar la mano de obra y los costos indirectos, calcular el trabajo a destajo y el pago de incentivos, recibir directamente materiales para la producción, procesar los materiales de los clientes y transferir a inventario los productos terminados. El ciclo de producción abarca también las políticas y procedimientos para almacenar materias primas, partes componentes y artículos terminados.

Son prácticamente ilimitadas las combinaciones y secuencias que pueden ocurrir en relación con la producción de artículos para la venta y el almacenamiento de materias primas y artículos terminados. Los procedimientos y controles de operación asociados con la producción aparecen en muchas formas debido a la diversidad tecnológica de las modernas operaciones de fabricación.



Los tipos de operación más comunes del ciclo de producción e inventario son:

- Almacén de materias primas y partes componentes
- Producción de artículos para su venta.
- Almacén de artículos terminados.

Este orden reconoce que los controles internos de las materias primas difieren con frecuencia de los que se ejercen sobre los artículos terminados. También presenta el ciclo de producción en su orden cronológico. Sin embargo, los controles contables del inventario que fundamentalmente le interesan al auditor, o sea los que se refieren a la seguridad física del inventario y a los registros contables correspondientes, son esencialmente los mismos, ya se trate de materias primas o de artículos terminados. Por esa razón, el almacenaje de materias primas y el almacenaje de artículos terminados se tratan a veces como un solo tipo de operación.

#### **4.6 METODOLOGIA DE AUDITORIA DEL ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y PARTES COMPONENTES**

El almacén de materias primas y partes componentes debe salvaguardar el inventario, entregar materiales para producción, llevar el control de las cantidades de inventario, contar físicamente el inventario disponible y conciliar los registros de inventario perpetuo con las cuentas de control del mayor general. Las pruebas de cumplimiento aplicables a este tipo de operación son las siguientes:

1. Controles de seguridad física: Los controles de la seguridad física del inventario se pueden someter a prueba por lo general sólo mediante la observación y la indagación.
2. Controles de la entrega de materiales a producción: Estos controles incluyen procedimientos para asegurarse de que los materiales sólo se entregan con base en la autorización correspondiente y que las entregas se documentan en forma suficiente para que después se pueda establecer que las cantidades en cuestión se cargaron completa y exactamente a producción y se retiraron de materias primas.
3. Mantenimiento del control de las existencias de materias primas y recuento físico de las mismas: Los controles primarios del inventario de materias primas, que ejercen la mayoría de las empresas, son los recuentos físicos de las existencias y las conciliaciones periódicas de los registros de inventario perpetuo con los saldos del mayor general. Las pruebas de auditoría de los procedimientos de inventario físico de una empresa se consideran pruebas de cumplimiento en el sentido de que implican observar el funcionamiento de los controles y repetir los recuentos efectuados por la empresa. El número de pruebas de inventario que realiza el auditor depende típicamente de un juicio basado en factores tales como el grado de confianza que el auditor quiera depositar en los procedimientos de la empresa.



#### **4.7 METODOLOGIA DE AUDITORIA A LAS PRODUCCION DE ARTICULOS PARA SU VENTA**

A fin de evitar complejidades innecesarias, la producción de artículos se considera como un solo tipo de operación que comprende lo siguiente: identificar las necesidades de producción, planear la producción y dar cuenta de los costos de producción y de la producción en proceso. La identificación de necesidades, la planeación y programación de la producción y la producción real de los artículos tienen primordialmente significación operativa, sólo que proporcionan evidencia del ambiente de control en el cual tiene lugar la producción. Esas operaciones le ofrecen al auditor cierto grado de seguridad de que los artículos producidos están libres de defectos y por lo general se podrán vender; pero normalmente no suelen hacerse pruebas directas de esos controles.

#### **4.8 METODOLOGIA DE AUDITORIA AL ALMACEN DE ARTICULOS TERMINADOS**

La recepción de artículos terminados provenientes de producción y a su custodia mientras no sean remitidos a los clientes pasa a ser responsabilidad del almacén de artículos terminados. Los controles de este tipo de operación y sus pruebas de cumplimiento correspondientes, son similares a los aplicables en el caso de materias primas, salvo que los artículos terminados se someten normalmente a procedimientos de inspección más rigurosos que los que se utilizan con las materias primas. La inspección interesa al auditor puesto que aporta evidencia de la calidad y valuación de los artículos terminados.

#### **4.9 OBJETIVO DE AUDITORIA EN CUANTO AL CONTROL INTERNO DEL CICLO DE PRODUCCION Y DE INVENTARIO**

Los objetivos de los procedimientos de auditoria del ciclo de producción y de los inventarios son obtener evidencia suficiente y competente capaz de ofrecer una seguridad razonable de que:

- El inventario existe físicamente, en estado de ser vendido y representa bienes que se conservan para su venta en el curso ordinario de los negocios.
- El inventario es propiedad de la entidad y todos los gravámenes están revelados debidamente.
- Las cuentas reflejan todos los productos, materiales y suministros propios disponibles o en manos de otras personas, sin incluir los que pertenezcan a otras entidades o hayan sido facturados a los clientes.
- Los costos asociados con el inventario han sido determinados y acumulados correctamente.
- El inventario no está presentado con un valor que exceda a su valor realizable neto.
- El costo de venta se indica correctamente en el estado de resultados.
- Las descripciones de las cuentas, las clasificaciones y las revelaciones correspondientes son adecuadas y no engañosas.

El auditor puede obtener normalmente una seguridad razonable acerca de la existencia física y la integridad de las cantidades de inventario registradas si la empresa lleva a cabo inventarios físicos adecuados. Sin embargo, la evaluación de las declaraciones de la gerencia respecto a la valuación del inventario puede ser difícil en vista de las complejidades derivadas de los muchos sistemas y métodos de contabilidad de costos.



## 5. CONTROL INTERNO DE EFECTIVO O BANCO

### 5.1 METODOLOGIA DE AUDITORIA AL EFECTIVO Y BANCOS

Casi todos los procesos relacionados con el manejo de efectivo son responsabilidad del departamento de finanzas bajo la dirección del tesorero: manejar y depositar los ingresos en efectivo; firmar cheques; invertir el efectivo ocioso; custodiar el efectivo, los valores negociables y otros activos negociables. Además, el departamento de finanzas pronostica las necesidades de efectivo y celebra convenios financieros a corto y largo plazo.

En teoría, las funciones de los departamentos de finanzas y de contabilidad deberían integrarse de modo que brinden la seguridad de que:

1. Todo el efectivo que debería haberse recibido se recibió realmente, se registró con precisión y se depositó al instante.
2. Los desembolsos de efectivo se efectuaron sólo para los fines autorizados y se registraron correctamente.
3. Se mantienen los saldos de efectivo en un nivel adecuado pero no excesivo, para los cual se pronostican los ingresos y los pagos relacionados con las operaciones normales. Por tanto, con toda anticipación se conoce la necesidad de obtener préstamos o de invertir el exceso de efectivo.

Hay que estudiar a fondo los procesos de negocios del cliente para diseñar los procedimientos más eficientes de control; pero algunas directrices generales de buenas prácticas en el manejo de efectivo se aplican a todo tipo de empresas. Podemos resumir así estas directrices que permiten un adecuado control interno sobre el efectivo:

- No permitir que ningún empleado maneje una transacción de principio a fin.
- Separar el manejo del efectivo y la responsabilidad de llevar los registros correspondientes
- Centralizar la recepción de efectivo en la medida en que lo permita la eficiencia.
- Registrar oportunamente los ingresos en efectivo.
- Alentar a los clientes para que pidan comprobantes y observen los totales del registro de efectivo.
- Depositar diariamente los ingresos en efectivo.
- Hacer todos los desembolsos por cheque o por transferencia electrónica de fondos, exceptuados los gastos pequeños que se hacen con la caja chica.
- Ordenar que las conciliaciones bancarias sean preparadas por empleados que no se encarguen de emitir cheques ni de la caja. Un funcionario apropiado debería revisar de inmediato la conciliación ya terminada.
- Pronosticar las entradas y salidas de efectivo e investigar las variaciones respecto a las cantidades pronosticadas.



## **5.2 OBJETIVOS DE AUDITORIA CON EL EFECTIVO Y BANCOS**

Los objetivos de auditoria de caja y bancos son obtener una seguridad razonable de que:

- El efectivo registrado como disponible y en bancos existe y es propiedad del cliente, sin gravamen alguno.
- Todas las partidas incluidas correctamente como parte del efectivo son realizables en las cantidades indicadas; por ejemplo, que la moneda extranjera en caja o depositada en otros países fue debidamente valuada.
- El efectivo restringido en cuanto a disponibilidad o uso está debidamente identificado y revelado.

Con frecuencia se aplican cuatro tipos de pruebas de sustancia a los saldos de caja y bancos, para alcanzar los objetivos de auditoria:

- Confirmar los saldos con los bancos
- Preparar, revisar y someter a prueba las conciliaciones bancarias.
- Preparar cédula de transferencia entre bancos.
- Contar el efectivo (arqueo de caja)



## 6 CONTROL INTERNO DEL INMUEBLE, PLANTA Y EQUIPO

La mayoría de las empresas utilizan inmuebles, planta y equipo en el proceso de generar ingresos. La expresión inmuebles, planta y equipo se refiere de modo general al activo tangible no circulante, incluido el que se tiene bajo arrendamientos (financiero o simple), utilizado por una empresa para crear y distribuir sus bienes y servicios.

Es normal que se incurra en gastos de mantenimiento o mejoramiento de los inmuebles, la planta y equipo después de su adquisición. Una cuestión importante de auditoría es si esos desembolsos se deben contabilizar como gastos del presente período o se deben reflejar en el balance como una adición al costo del activo o como una reducción de la depreciación acumulada correspondiente. Por regla general, un desembolso debe ser capitalizado si beneficia a períodos futuros por prolongar la vida útil o productiva del activo. Con frecuencia, la distinción entre las dos categorías de gastos no es clara. Es práctica general que las empresas establezcan políticas que definen qué desembolsos se van a capitalizar, y el auditor debe recurrir a su buen juicio para determinar si esas políticas son adecuadas y si se está cumpliendo con ellas.

### 6.1 OBJETIVOS DE AUDITORIA DEL INMUEBLE, PLANTA Y EQUIPOS

Los objetivos de la auditoría de inmuebles, planta y equipos, y de las cuentas relacionadas, son similares a los de otras cuentas de activo. El auditor debe obtener evidencia competente y suficiente, que consiste en datos contables básicos y en información corroborada, que le ofrezca una seguridad razonable de que:

- Los inmuebles, la planta y el equipo registrados en las cuentas existen y son propiedad de la compañía o los tiene bajo arrendamiento.
- Las adiciones y las ventas relacionadas con la cuenta son válidas, fueron debidamente autorizadas y se han registrado correctamente.
- No se han cargado a gastos partidas importantes que debieron ser capitalizadas, o viceversa.
- El costo u otra base de registro de los inmuebles, la planta y el equipo, es adecuada.
- Se han aplicado métodos correctos de depreciación, en forma consistente con el año anterior, a todas las partidas de inmueble, planta y equipo que deban ser depreciados.
- Los inmuebles, planta y equipo comprometidos como garantía colateral se han identificado y revelado, y se han hecho también todas las demás revelaciones necesarias.

Algunos de esos objetivos se pueden satisfacer mediante los procedimientos seguidos en relación con otros aspectos de la auditoría o de las pruebas de otras cuentas del balance. Por ejemplo, la pignoración de inmuebles, planta y equipo se descubre por lo general por la lectura y el análisis de los documentos de préstamos y las actas de las juntas del consejo de administración o de otros grupos administrativos. Los bienes adquiridos bajo arrendamiento se pueden determinar cuando se lean las actas y se analizan las cuentas de gastos por arrendamientos o alquileres.



## 7. CONTROL INTERNO DE PASIVOS Y CAPITAL PROPIO

La distinción entre pasivo, capital propio y otros medios de financiamiento no es clara en ciertas empresas, especialmente en las grandes compañías que cotizan en la bolsa. Los gerentes de finanzas pueden ajustar las características legales de un instrumento, ya se le designe formalmente como pasivo o como capital propio, para lograr un equilibrio conveniente (o necesario) entre la protección del capital y los ingresos y los riesgos y recompensas de la propiedad. Las operaciones y cuentas relacionadas con el pasivo y el capital propio incluyen la contabilización, por parte del arrendatario, de los arrendamientos de capital, el gasto por intereses, los descuentos y primas, la cancelación anticipada de pasivo, la anulación de pasivos, la reestructuración de pasivos con problemas, los convenios de financiamiento de productos, los dividendos en efectivo y en acciones, los aumentos del número de acciones, las garantías de acciones, las opciones y planes de compra y las operaciones con acciones en tesorería. Muchas de esas operaciones y cuentas requieren principios especiales de contabilidad, de presentación y de revelación y exigen por tanto la atención del auditor. Otras cuestiones con implicaciones de auditoría son el pasivo, a corto plazo que se espera refinanciar, los convenios y garantías de pasivos, los arreglos de saldo de reciprocidad, las características de conversión del pasivo, los requisitos de amortización obligatoria de acciones y las características de conversión de las acciones.

### OBJETIVOS DE AUDITORIA

Los objetivos del auditor al examinar las operaciones y las cuentas de pasivo y capital propio son obtener una seguridad razonable de que:

- Todas las obligaciones ejecutorias o "fuera del balance" (tales como arrendamientos de operación, contratos de aceptación, etc.) han sido identificados y considerados.
- Todas las operaciones y cuentas de pasivo y capital social, así como los cambios ocurridos en ellas, han sido debidamente autorizados y constituyen obligaciones de la entidad o derechos de propiedad de la misma.
- Los intereses, descuentos, primas, dividendos y otras operaciones y cuentas relacionadas con el pasivo y con el capital propio han sido correctamente valoradas, clasificadas, descritas y reveladas.
- Todas las condiciones, requisitos, instrucciones, compromisos y otros asuntos relacionados con el pasivo y con el capital propio han sido identificados, cumplidos o revelados, según el caso.

### 7.1 METODOLOGIA DE AUDITORIA SOBRE PASIVOS Y CAPITAL PROPIO

Las pruebas de las operaciones y saldos de pasivo y capital propio consisten primordialmente en obtener confirmaciones de terceras personas, inspeccionar partidas, repetir cálculos y hacer comprobaciones. Aunque la confirmación es la prueba principal que suele aplicarse a las cuentas de pasivo y capital social, en ciertas circunstancias se pueden emplear las cuatro técnicas, como por ejemplo:

- Confirmaciones
- Inspección
- Repetición de cálculos
- Comprobaciones



## 8 CLIMA SOCIAL

### 8.1 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Antes de proseguir quisiera diferenciar entre clima laboral, y cultura organizacional, conceptos que durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad. Ya que según Ashkanasy y Jackson (2001), cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Denison (1996) entiende como cultura, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos, por otra parte, entiende como clima organizacional, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento aunque el clima puede subsumirse en la órbita de la cultura, es en el clima organizacional donde se centrará el presente estudio.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Asimismo, existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores. Como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma.

Por tanto es indispensable para las organizaciones, crear un clima laboral adecuado, puesto que como ya se ha dicho, esto producirá una mejora de la productividad a largo plazo, ya que de esta manera, posiblemente se obtengan mejores decisiones tácticas, mayor rendimiento del trabajo realizado, y menor absentismo.



## Entorno institucional

Las teorías modernas sobre la organización nos dicen que las categorías de identidad y diferencia están a la base de los procesos de integración y diferenciación, las cuales nos permiten distinguir un sistema (una organización) de su entorno. El reto que esto nos presenta es cómo lograr que la fuerza centrífuga de la diferenciación no lleve al sistema organizacional a su desmembramiento o desintegración. Es entonces cuando se hace necesario el proceso de integración que implica coordinación y seguimiento. Como ya se dijo anteriormente, las preguntas acerca de la cantidad y calidad de las relaciones con diferentes actores sociales es una manera de visualizar la identidad y el perfil de una organización.

La mayoría de las federaciones dice tener buenas relaciones con diferentes autoridades (educativas, eclesíásticas, civiles y de la CNEP), con padres de familia y con la comunidad. Llama la atención que la respuesta "buenas" tiene más de la mitad de los casos en todas las opciones de actores, lo cual podría estar mostrando un tipo de respuesta uniformada o aprendida. Es decir, se responde con el "deber ser". En el caso de las relaciones con la CNEP, la mayoría de las respuestas se sitúan en la categoría "excelente". Esto muestra de nuevo el mismo patrón anterior. Por último, solo dos federaciones mantienen relaciones con otras autoridades distintas a las mencionadas.

Llama la atención que sea con las autoridades eclesíásticas con las que las federaciones se reúnan con menos frecuencia (la mayoría contestó que "sólo una vez al año"). En cambio, las reuniones más frecuentes son con los padres de familia y con las autoridades educativas (mensuales, solamente en el caso de tres federaciones).

Un dato interesante para comentar es el alto número de casos perdidos (missing) en todas estas respuestas, que supera en todas las preguntas la mitad de los casos. Esto se puede deber a dos razones: por un lado parece ser que la pregunta no se comprendió y por esto quedó mal contestada o simplemente se tomó la decisión de no contestar.

La índole de los objetivos de las reuniones nos habla de la naturaleza de las mismas, así como también de los alcances de los proyectos educativos de cada federación. Los datos nos muestran que en la mayoría de las reuniones con autoridades educativas y civiles se persiguen objetivos administrativos, informativos con los padres de familia y formativos con las eclesíásticas. Esto nos muestra que en las reuniones con estas instancias la preocupación directa por el rumbo y el horizonte de la educación está ausente, por el contrario, el acento está puesto en la gestión administrativa o en la mera información. En cambio a pesar de que las relaciones con las autoridades eclesíásticas son las menos frecuentes, la naturaleza del tipo de objetivo se acerca más a un tipo de trabajo de reflexión educativa.

Un poco menos de la mitad de las federaciones afirma haber logrado los objetivos de las reuniones con las diferentes autoridades. Es en las reuniones con Padres de Familia que sólo 6 federaciones dicen haber logrado los objetivos planeados. Estas frecuencias nos muestran que algo está fallando con relación a la planeación de las reuniones: participación en su planeación, falta de espacios para disentir o proponer.



En cualquier caso el hecho de no lograr los objetivos es un factor desmotivador para futuras reuniones. Los "missing" (casos perdidos) en estas respuestas es un dato interesante pues quienes se ubican en estos casos son debido a que no comprendieron lo que debían contestar.

Los acuerdos que se suelen tomar con las autoridades mencionadas, están en estrecha relación con la índole de los objetivos que se persiguen. La mayoría de las federaciones dice tomar acuerdos de tipo administrativo con las diferentes autoridades (educativas y civiles) y con las eclesiásticas son más bien acuerdos formativos. Este es un dato que se corresponde también con la información mencionada en los objetivos que se buscan en las reuniones con las diferentes autoridades.

Como se puede ver, en la relación con los diferentes tipos de autoridades, se observa lo siguiente: en general, la calidad de las relaciones es "buena" lo cual tiene que ver con el deseo de construir comunidades educativas si es que el dato no refleja más bien el "deber ser". En cuanto a la cantidad de reuniones, ésta es variada y, finalmente se cae en una ambigüedad por el gran número de casos perdidos. La naturaleza de los objetivos que se persiguen en las reuniones y para el caso de los acuerdos, se prioriza el trabajo de tipo administrativo, lo cual no tiene mucha incidencia con nuestros idearios, el espíritu y naturaleza de estas instituciones educativas. Sería muy conveniente que estas redes coincidieran más en objetivos de tipo formativo como la dinámica más conveniente en la vida de las federaciones.

### **Estabilidad organizacional**

Últimamente, distintos autores, han enfatizado que las organizaciones son sistemas sociales altamente improbables. En este sentido, dos de las variables que pueden generar in (estabilidad) es la rotación del personal y su formación.

Si bien la mayoría de las federaciones cuenta con un plan de trabajo, la duración de su presidente en los últimos dos períodos, ha sido bastante inestable. Se menciona menos de un año o máximo dos, en poco más de la mitad de las federaciones y sólo en una de ellas el presidente ha durado 8 años. Cuando se habla del presidente actual, se obtienen los mismos datos donde en una sola de ellas el actual presidente tiene como máximo 6 años.

## **8.2 RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS JEFES Y CON LOS SUBALTERNOS**

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa". De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados



sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa deben constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene auto confianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la auto confianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

### **8.3 RELACIONES INTERPERSONALES LABORALES CON LOS COMPAÑEROS**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo"<sup>4</sup>. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

Se debe buscar que los equipos sean eficaces, es decir, que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio; sus miembros deben estar altamente comprometidos tanto con el equipo como con las metas de la organización. Por lo tanto, son altamente estimados por la gerencia y se reconocen y recompensan sus resultados. Si los empleados de la empresa conforman equipos de trabajo sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo y entre el equipo y la gerencia; se mejorará la comunicación entre los miembros del equipo y con otros grupos por cuanto se concientizarán que trabajan, no para una empresa cualquiera, sino para una empresa en particular; surge así un sentimiento de identidad y de compromiso hacia ella. Por lo tanto, los temores se minimizan y el personal entiende más a sus directivos y estos a su vez comprenden más a sus empleados.



#### 8.4 EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos. Esta evaluación nos permite verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización. Al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como de cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que se deben desarrollar para el cumplimiento de la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea y una función de *staff*, en algunas empresas la evaluación de desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación.

Se puede observar que en las organizaciones la evaluación no necesariamente la realiza la parte administrativa, también puede haber una auto evaluación la cual despierta la motivación del empleado y el compromiso de cumplir los objetivos a él propuestos.

Los administradores se han rehusado por tradición a evaluar a sus subordinados. Sin embargo, en una actividad tan importante como la administración no debería haber renuencia alguna a medir el desempeño con la mayor exactitud posible. En prácticamente todo tipo de actividades grupales, ya sea de carácter laboral o deportivo, siempre ha sido necesario calificar el desempeño de una manera u otra. Además, la mayoría de las personas, y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuán aceptablemente hacen las cosas.

La evaluación es tan importante como la ejecución de las tareas que se deben realizar por parte de los trabajadores, ésta es una responsabilidad de línea o autoridad formal y una función del *staff* o asesoría en la empresa. Para una mejor evaluación es necesario utilizar unos patrones de rendimiento y comportamiento, es por eso que las organizaciones han estandarizado los procesos para una mejor verificación de los mismos.

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

#### **Ambientes Laborales Productivos**

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida adulta y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, auto estima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo.



Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional. Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima ético es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Este clima, que, entre otras cosas, puede verse reflejado en la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores, también trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, y al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortalece la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos.

En efecto, la motivación implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose el llamado síndrome de Burnout; cuyas causas pueden clasificarse en estresadores externos e internos.

Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro); la interacción social (agresión, descontrol); a estructuras organizacionales (normas y reglamentos excesivos, plazos perentorios); y acontecimientos vitales (muertes, separaciones, pérdidas, promociones).

Los segundos están reflejadas en estilos personales de vida (abuso de alcohol, drogas o cafeína); dietas mal balanceadas; faltas de ejercicio (sedentarismo); faltas de sueño; de tiempo libre, de meditación o simplemente propio.



## CAPITULO II

---

# PLAN Y PROGRAMA DE ACTIVIDADES

### **Objetivo**

Proponer un set de herramientas de evaluación del control interno desde tres perspectivas, los componentes patrimoniales, basados en las indicaciones de la SVS, los componentes de control interno que informe COSO identifica y una apreciación del clima organizacional percibido por los trabajadores de las organizaciones analizadas.

## CAPITULO II PLAN Y PROGRAMA DE ACTIVIDADES

### 1 Empresas Auditadas que son reguladas por la SVS

Desde que asumimos la responsabilidad de desarrollar este trabajo, nos planteamos el desafío de recopilar, analizar e interpretar los antecedentes teóricos que versan sobre la materia.

La segunda etapa (reflejada en el presente capítulo), busca seleccionar y adaptar las herramientas que nos permitan obtener un set de evaluación de ciertos aspectos del control interno. Asimismo, creemos que dar a conocer nuestras experiencias servirá de base a nuestros lectores (estudiantes, profesores y responsables de administración),

#### Metodología

- Recopilación y análisis de antecedentes teóricos
- Identificar una metodología general de evaluación de control interno (auditoria)
  - Ambos aspectos fueron abordados en el primer capítulo del presente informe
- Conocer con un grado de detalle la actividad específica de la metodología orientada a la evaluación de controles.

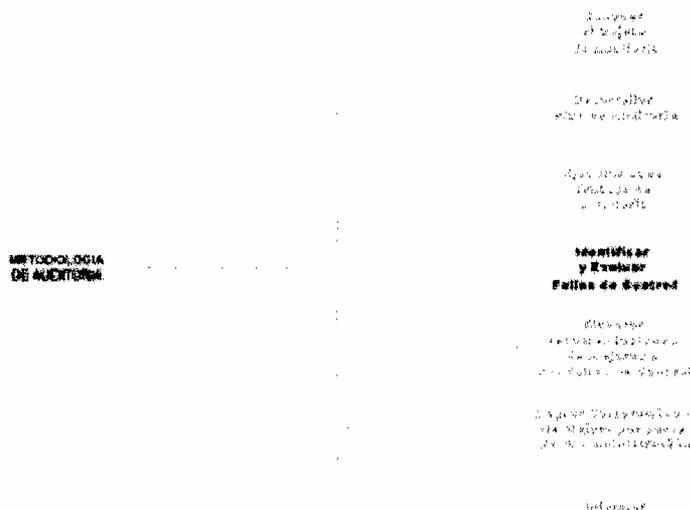


Fig 8: Etapa actual dentro del Esquema de metodología de Auditoria

- Seleccionar tres aspectos del control interno a evaluar
  - Los componentes patrimoniales, basados en las indicaciones de la SVS;
  - Componentes de control interno según informe COSO;
  - El clima organizacional
- Recopilar y adaptar cuestionarios de evaluación de acuerdo a cada aspecto a evaluar
 

Los cuestionarios se incluyen al final de este análisis. Cada entrevistado al completarlos debieron basar su respuesta en los valores expresados en la tabla siguiente:

Valor	Descripción
1	Muy En Desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	Medianamente de Acuerdo
4	De Acuerdo
5	Muy de Acuerdo
N/A	No Aplica



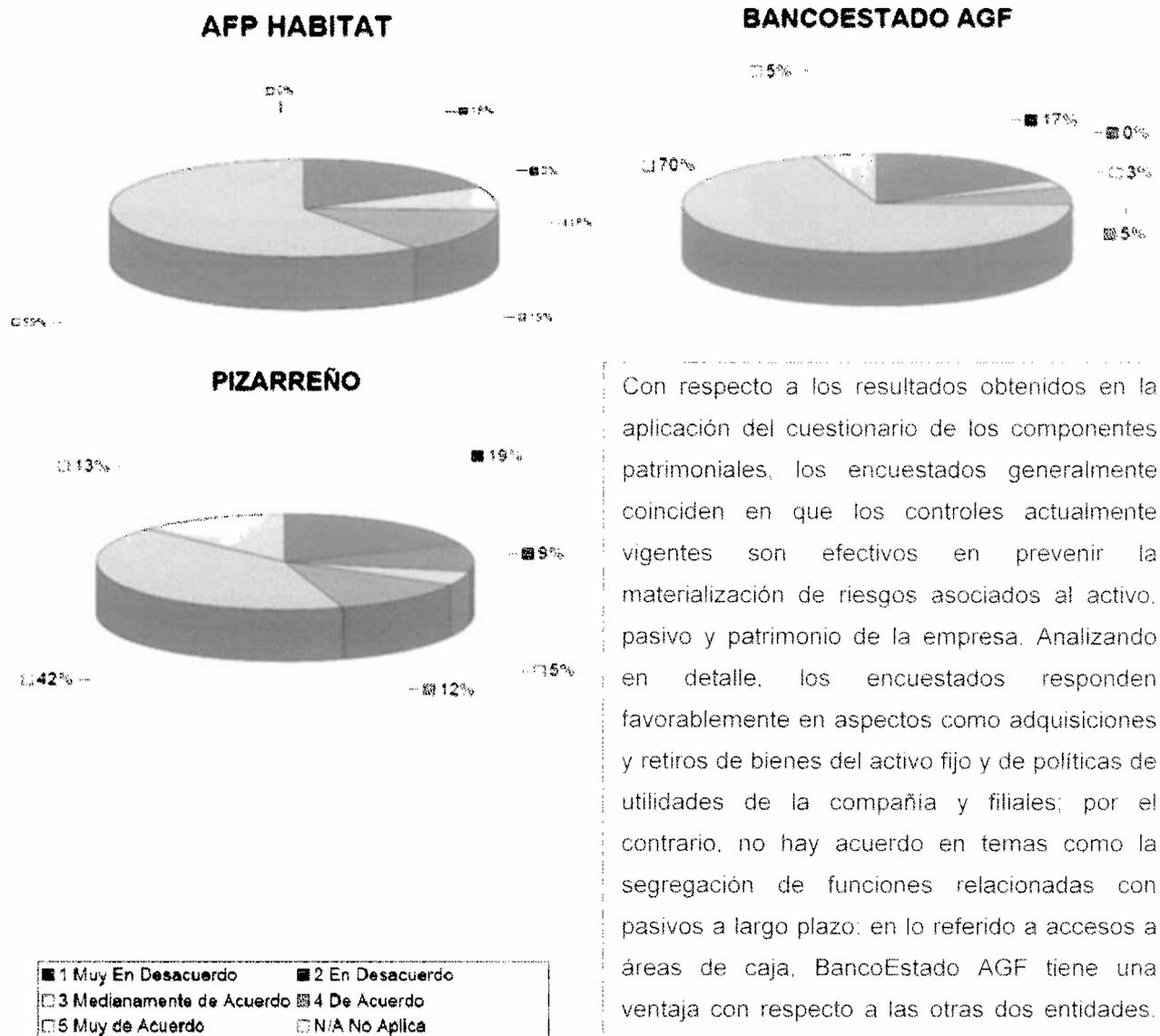
Si el encuestado estima que el aspecto del control interno que se está evaluando en su organización cumple completamente lo califica con un valor 5 (muy de acuerdo, por el contrario, sino el control interno no es efectivo, lo evaluará con un valor 1 (muy en desacuerdo). Una excepción lo constituye la inexistencia del aspecto evaluado, esto es un valor no aplicable (N/A) en el caso particular.

- Seleccionar tres empresas reguladas por la SVS  
Para implicar nuestro trabajo seleccionamos a tres empleadores de los integrantes de nuestro equipo de proyecto, el resultado es el siguiente:
  - Administradora de Fondos de Pensiones Hábitat S.A.
  - Banco Estado S.A. Administradora General de Fondos
  - Pizarreño S.A.
- Identificar a responsables claves de la empresa  
Se tomó contacto con la Administración y específicamente con los responsables de evaluar el control interno y confeccionar los Estados Financieros de las empresas mencionadas
- Compilar los resultados obtenidos  
Los resultados de los cuestionarios serán interpretados de acuerdo a los siguientes gráficos representativos



## 2 ANALISIS ESTADÍSTICO

### 2.1 Componentes Patrimoniales

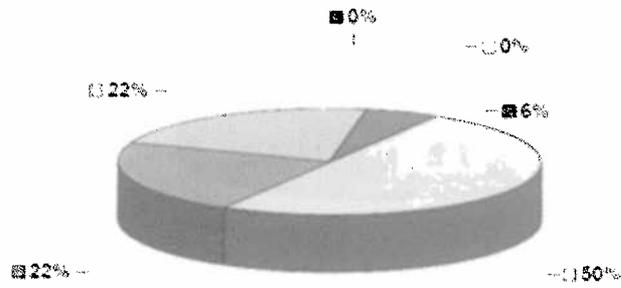


Con respecto a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario de los componentes patrimoniales, los encuestados generalmente coinciden en que los controles actualmente vigentes son efectivos en prevenir la materialización de riesgos asociados al activo, pasivo y patrimonio de la empresa. Analizando en detalle, los encuestados responden favorablemente en aspectos como adquisiciones y retiros de bienes del activo fijo y de políticas de utilidades de la compañía y filiales; por el contrario, no hay acuerdo en temas como la segregación de funciones relacionadas con pasivos a largo plazo; en lo referido a accesos a áreas de caja, BancoEstado AGF tiene una ventaja con respecto a las otras dos entidades, en las cuales no se demuestra un control adecuado.

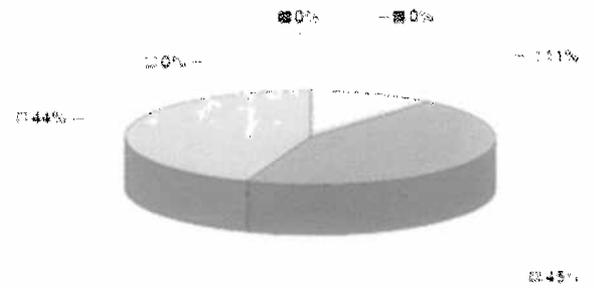


## 2.2 Control Interno

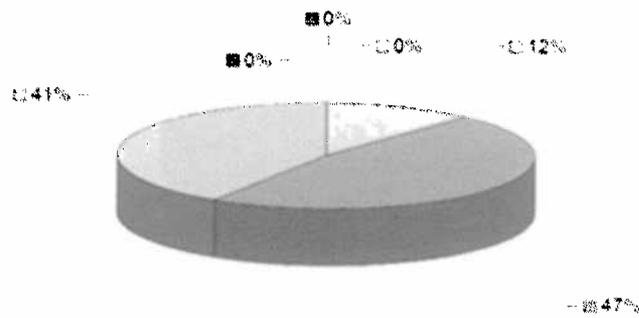
### AFP HABITAT



### BANCOESTADO AGF



### PIZARREÑO



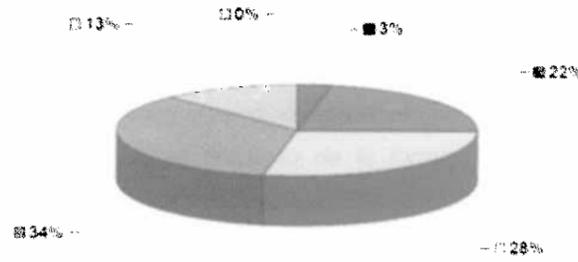
Los resultados generales indican que en las tres instituciones los componentes del control interno (basados en COSO) existen, se conocen y están de acuerdo en cuanto a su efectividad. Sin embargo, existe una leve diferencia en las respuestas obtenidas desde AFP Hábitat, en la cual se interpreta que los encuestados manifestarían un desacuerdo con las decisiones tomadas por la Alta Dirección, en este aspecto, no cumplirían el objetivo de aminorar el impacto producido por un hecho inesperado. Por otro lado, las tres empresas demuestran poseer procedimientos apropiados para poder identificar cambios que puedan afectar la capacidad de la entidad para el logro de objetivos y que permitan evaluar periódicamente el funcionamiento de los componentes del Control Interno

■ 1 Muy En Desacuerdo	■ 2 En Desacuerdo
□ 3 Medianamente de Acuerdo	■ 4 De Acuerdo
□ 5 Muy de Acuerdo	□ N/A No Aplica

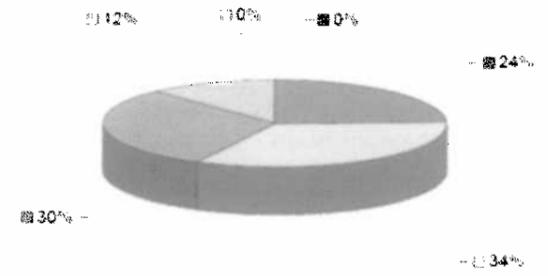


### 2.3. Clima Organizacional

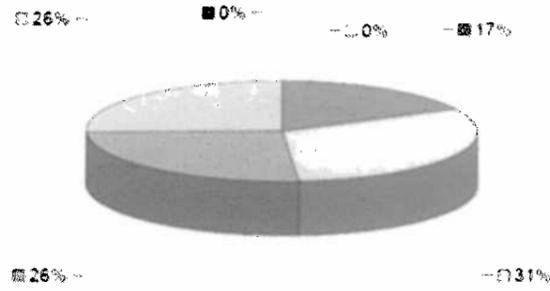
**AFP HABITAT**



**BANCOESTADO AGF**



**PIZARREÑO**



■ 1 Muy En Desacuerdo	■ 2 En Desacuerdo
□ 3 Medianamente de Acuerdo	■ 4 De Acuerdo
□ 5 Muy de Acuerdo	□ N/A No Aplica

Estamos ante respuestas que reflejan un nivel de motivación mas bajo de lo esperado; el empleado puede considerarse como uno mas dentro de cada organización: con ello, sólo se buscará realizar el trabajo encomendado, sin la posibilidad de aportar ideas, lo cual en un futuro cercano puede repercutir negativamente en cumplir con las estrategias corporativas y lograr la tan ansiada competitividad en el mercado. En términos prácticos la Alta Dirección de estas empresas parece descuidar la motivación del recurso humano.

Esta observación se basa en respuestas que demuestran que los encuestados no están de acuerdo en temas como el trato de sus superiores, la relación del puesto ocupado y la experiencia personal, autonomía y la seguridad de estabilidad laboral

### 3. Respecto a la Circular N°1501 Superintendencia de Valores y Seguros (SVS)

De acuerdo a lo expresado en la presente normativa, ésta fue creada en el año 2000, derogando la Circular N° 239 de 1982, la cual imparte normas sobre forma y contenido de los estados financieros de las sociedades inscritas en el registro de valores, con excepción de las compañías de seguros. Al respecto, el organismo fiscalizador señala *“La Superintendencia de Valores y Seguros, de acuerdo a sus facultades legales, estima oportuno adecuar las normas e instrucciones respecto de la forma y contenido de los estados financieros que deben presentar las sociedades inscritas en el Registro de Valores, de acuerdo a lo dispuesto en la Norma de Carácter General N° 30”*. Estos estados financieros estarán referidos a las siguientes fechas de cierre: 31 de marzo, 30 de junio, 30 de septiembre y 31 de diciembre de cada año.

¿Quién es el responsable de presentar oportunamente los Estados Financieros?

“Será absoluta responsabilidad de los administradores de cada una de las sociedades contar con los antecedentes necesarios y suficientes respecto de la información financiera contable de sus filiales, coligadas y empresas relacionadas. Todo atraso en la presentación de los estados financieros será sancionado conforme a la ley”.

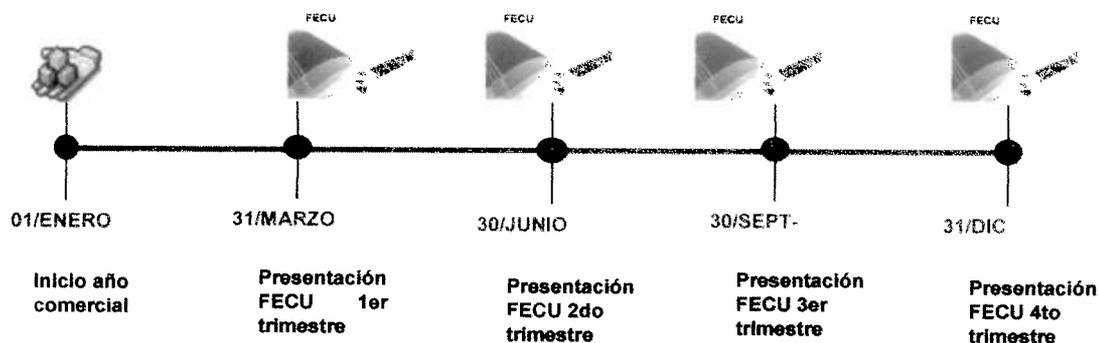


Fig 9: Línea de tiempo de fechas de presentación FECU

En términos prácticos, se deja a disposición de las empresas una ficha para presentar uniformemente la información económica financiera de la organización, en este sentido la circular enfatiza los siguientes aspectos:

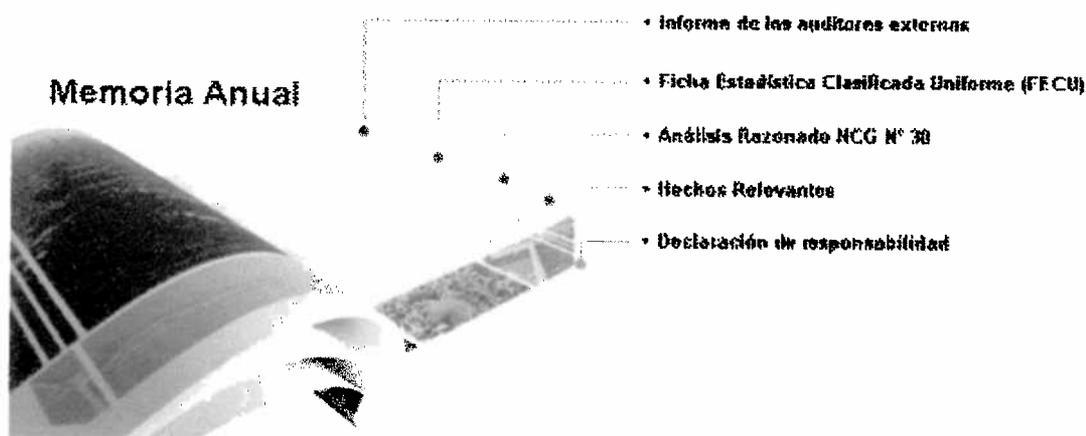


Fig 10: Composición de la Información Financiera según Circ. N° 1.501



- Estos deberán prepararse de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados por el Colegio de Contadores de Chile A.G, siempre que no se contradigan con las normas dictadas por esta Superintendencia, en cuyo caso primarán estas últimas.
- Los estados financieros con sus notas explicativas se deben expresar en miles de pesos o miles de dólares según corresponda, se deben presentar en forma comparativa incluyendo el ejercicio actual y el anual inmediatamente anterior.
- Los estados financieros deben estar expresados en moneda nacional, todas las cifras de ejercicios anteriores deben estar actualizadas a la moneda de cierre. Para estos efectos se considera la variación experimentado por el Índice de Precios al Consumidor, este procedimiento es aplicable también a la revalorización del Capital Propio.



**4. MODELO DE FECU (Ficha Estadística Codificada Uniforme)**

**2.00 ESTADOS FINANCIEROS**

**2.01 BALANCE GENERAL**

CIRCULAR 1501  
ACTIVOS

<b>ACTIVOS</b>	
Disponible	
Depósitos a plazo	
Valores negociables (neto)	
Deudoras por venta (neto)	
Documentos por cobrar	
Deudoras varios	
Documentos y cuentas por cobrar empresas relacionadas	
Existencias (neto)	
Impuestos por recuperar	
Gastos pagados por anticipado	
Impuestos diferidos	
Otros activos circulantes	
Contratos de leasing (neto)	
Activos para leasing (neto)	
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	
Terranca	
Construcciones y obras de infraestructura	
Maquinarias y equipo	
Otros activos fijos	
Mayor valor por reevaluación técnica del activo fijo	
Depreciación (menos)	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	
Inversiones en empresas relacionadas	
Inversiones en otras sociedades	
Menor valor de inversiones	
Mayor valor de inversiones (menos)	
Deudora a largo plazo	
Documentos y citas por cobrar empresas relacionadas largo plazo	
Impuestos diferidos largo plazo	
Intangibles	
Amortización (menos)	
Otros	
Contratos de leasing largo plazo (neto)	
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	

Luego encontramos codificado todo el rubro de Activos del negocio, cuyos códigos se describen a continuación:

5.11.00.00	TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES
5.12.00.00	TOTAL ACTIVOS FIJOS
5.13.00.00	TOTAL OTROS ACTIVOS
5.10.00.00	TOTAL ACTIVOS

CIRCULAR 1501  
PASIVOS

<b>PASIVOS</b>	
Obligaciones con bancos e instituciones financieras a corto plazo	
Obligaciones con bancos e instituciones financieras (largo plazo - porción corto plazo)	
Obligaciones con el público (pagarés)	
Obligaciones con el público - porción corto plazo (bonos)	
Obligaciones largo plazo con vencimiento dentro de un año	
Dividendos por pagar	
Cuentas por pagar	
Documentos por pagar	
Acreedores varios	
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas	
Provisiones	
Relaciones	
Impuesto a la renta	
Ingresos percibidos por adelantado	
Impuestos diferidos	
Otros pasivos circulantes	
<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	
Obligaciones con bancos e instituciones financieras	
Obligaciones con el público largo plazo (bonos)	
Documentos por pagar largo plazo	
Acreedores varios largo plazo	
Documentos y cuentas por pagar empresas relacionadas largo plazo	
Provisiones largo plazo	
Impuestos diferidos a largo plazo	
Otros pasivos a largo plazo	
<b>TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	
Capital pagado	
Aporte por enterar (menos)	
Reserva revalorización capital	
Sobregresos en venta de acciones propias	
Otras reservas	
Utilidades retenidas	
Reserva futuros dividendos	
Utilidades acumuladas	
Pérdidas acumuladas (menos)	
Utilidad (pérdida) del ejercicio	
Dividendos provisionales (menos)	
Déficit acumulado periodo de desarrollo	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	

A continuación encontramos codificados todos los Pasivos del negocio:

5.21.00.00	TOTAL PASIVOS CIRCULANTES
5.22.00.00	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO
5.23.00.00	INTERÉS MINORITARIO
5.24.00.00	TOTAL PATRIMONIO
5.20.00.00	TOTAL PASIVOS

**2.02 ESTADO DE RESULTADOS**

CIRCULAR 1501  
ESTADO DE RESULTADOS

<b>EERR</b>	
Ingresos de explotación	
Costos de explotación (menos)	
<b>MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	
Gastos de administración y ventas (menos)	
<b>RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN</b>	
Ingresos financieros	
Utilidad inversión empresas relacionadas	
Otros ingresos fuera de la explotación	
Pérdida inversión empresas relacionadas (menos)	
Amortización menor valor de inversiones (menos)	
Gastos financieros (menos)	
Otros egresos fuera de la explotación (menos)	
Corrección monetaria	
Diferencias de cambio	
Corrección monetaria (menos)	
<b>RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN</b>	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	
IMPUESTO A LA RENTA	
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	

El Estado de Resultados y su codificación de los distintos rubros involucrados:

5.31.11.00	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN
5.31.11.10	MARGEN DE EXPLOTACIÓN
5.31.12.00	RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN
5.31.10.00	RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA E ÍTEMES EXTRAORDINARIOS
5.31.20.00	IMPUESTO A LA RENTA
5.31.30.00	ÍTEMES EXTRAORDINARIOS
5.31.40.00	UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE INTERÉS MINORITARIO
5.31.50.00	INTERÉS MINORITARIO
5.31.00.00	UTILIDAD (PERDIDA) LIQUIDA



2.03 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO	Iniciado		Cerrado	
	2007	2008	2007	2008
<b>FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN</b>				
Recepción de donaciones y venta de				
ingreso de comisiones, parafiscales				
diversas y otros ingresos parafiscales				
<b>OTROS INGRESOS OPERATIVOS</b>				
Pagos a proveedores y/o socios				
inversiones operativas				
impuestos e intereses pagados				
De otros gastos operativos				
traspaso al otro agente y otros rubros pagados				
<b>FLUJO OPERATIVO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN</b>				
<b>FLUJO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>				
Recepción de recursos de pago				
De otros rubros operativos				
De otros rubros operativos de otros rubros operativos				
Otros rubros de financiamiento				
Pagos de dividendos				
Pagos de préstamos				
Pagos de depósitos con el FMI				
De otros rubros de financiamiento				
<b>FLUJO (O) RUBRO (S) NEGATIVO (S) POR</b>				
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>				
<b>FLUJO OPERATIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>				
Compra de activos				
Venta de inversiones por otros rubros				
<b>OTROS RUBROS DE INVERSIÓN</b>				
Impuestos de otros rubros				
Transferencias por otros rubros				
Transferencias de rubros operativos				
De otros rubros de inversión				
<b>FLUJO OPERATIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>				
<b>FLUJO OPERATIVO</b>				
<b>EFECTO DE LA INFLACIÓN SOBRE EL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE</b>				
<b>SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE</b>				
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE</b>				

Respecto del Estado de Flujo de Efectivo su estructura enmarca la siguiente codificación:

- 5.41.11.00 FLUJO NETO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN
- 5.41.12.00 FLUJO NETO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO
- 5.41.13.00 FLUJO NETO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN
- 5.41.10.00 FLUJO NETO TOTAL DEL PERÍODO
- 5.41.20.00 EFECTO DE LA INFLACIÓN SOBRE EL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE
- 5.41.00.00 VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE
- 5.42.00.00 SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE
- 5.40.00.00 SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE

Además la conciliación entre el flujo neto originado por actividades de la operación y el resultado del ejercicio contempla los siguientes rubros:

- 5.50.00.00 FLUJO NETO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE LA OPERACIÓN
- 5.41.13.00 FLUJO NETO ORIGINADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN
- 5.41.10.00 FLUJO NETO TOTAL DEL PERÍODO
- 5.41.20.00 EFECTO DE LA INFLACIÓN SOBRE EL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE
- 5.41.00.00 VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO Y EFECTIVO EQUIVALENTE

PARLAMENTO ANDINO  
NOTAS EXPLICATIVAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Nota 1 Naturaleza Institucional

El Parlamento Andino es el órgano deliberante y de control del Sistema Andino de Integración, su sede opera en Lima, Perú y es la Comunidad Andina. Creado por el Tratado Constitutivo, el organismo persigue que la economía peruana obtenga un crecimiento y la capacidad de generar el sistema al nivel que la representación representacional y el proceso de integración, armonizando las leyes de los países miembros.

El sistema contable del Parlamento Andino Ecuador se ajusta a las Principios y Normas Técnicas de Contabilidad gubernamental y al Código General de Cuentas emitidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Mediante este se registran los estados financieros al Sistema Integrado de Cuentas Propias de SINGE y a la Subsecretaría de Contabilidad gubernamental del Ministerio de Economía y Finanzas, organismos que expresan el punto nivel de control contable y presupuestario.

Nota 2 Activos Corrientes

Banco Central del Ecuador - Moneda Nacional

La cuenta existente en el Banco Central del Ecuador, Moneda Nacional al 31 de diciembre del 2008 refleja un saldo de \$5.548.729, con el cual se encuentran los rubros de los rubros de moneda.

Nota 3 Anticipos Provisionales

Al 31 de diciembre del 2008 refleja un saldo de \$ 5.46.000 el que corresponde a los anticipos otorgados al proveedor por la adquisición de la obra de obra y a la proporción del contrato, saldo que por el momento se encuentra en el Parlamento Andino.

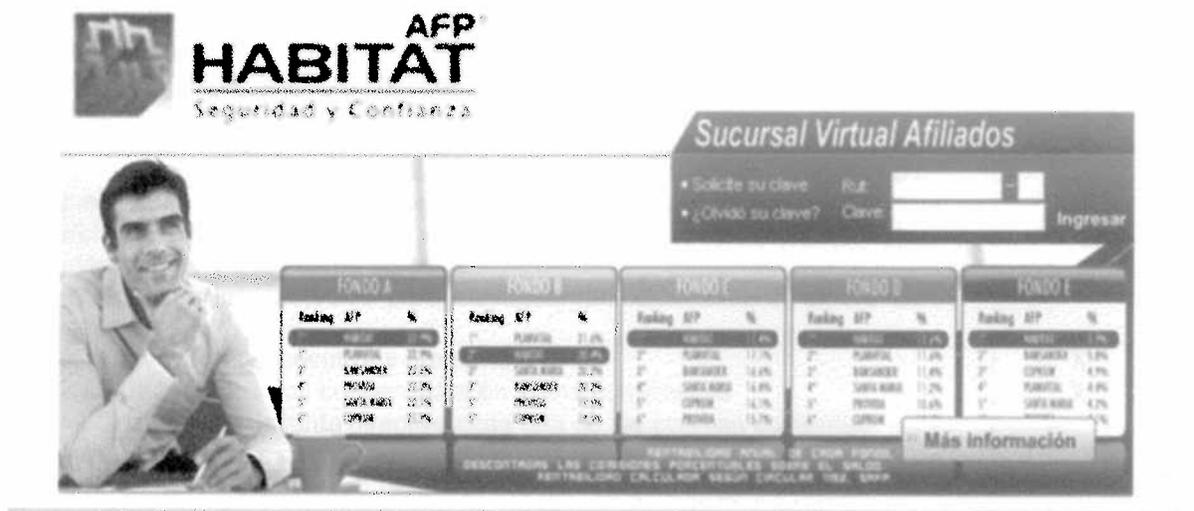
Andino  
31/12/08  
Presidente

Por último, La FECU al final contempla las Notas Explicativas dedicadas a evidenciar aspectos contables o hechos que no son susceptibles de cuantificar y que corresponden a información no financiera. También quedan reflejados en estas notas los cambios de criterios.



## 5. Análisis de información de Empresas con EEFF auditados según la SVS (Circular 1501)

### 5.1 ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES HABITAT S.A.



**Razón Social** : ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES HABITAT S.A.

**Tipo de Sociedad** : Sociedad Anónima Abierta, constituida por escritura pública del 26 de enero de 1981, siendo autorizada para funcionar por la Superintendencia de AFP mediante Resolución N° E-002/81, del 27 de enero de ese año.

Al momento de comenzar sus operaciones, la AFP decide tener una política de inversiones de largo plazo, que asegura una adecuada relación rentabilidad y riesgo.

Cabe señalar que durante todo este tiempo, se han ido ampliando las posibilidades de inversión de los Fondos de Pensiones, lo que ha significado continuos cambios en los sistemas de información, como en la capacitación del personal. En el año 2003 se ha reforzado la gestión del control de riesgos, orientada a perfeccionar el diseño y control de las políticas para mejorar la relación riesgo - retorno de los fondos administrados.

**Misión:**

Nuestra misión es otorgar un servicio Previsional de excelencia a nuestros clientes.

**Valores:**

**Ética:** Seamos transparentes, actuemos con la verdad, autenticidad y honestidad profesional.

**Actitud de Servicio:** Atendamos a nuestros clientes, externos e internos en forma seria, amable, oportuna y responsable.

**Excelencia en el Trabajo:** Busquemos constantemente la calidad y excelencia en nuestro trabajo.



## CUESTIONARIO COMPONENTES PATRIMONIALES SEGÚN CIRCULAR 1501

### ACTIVOS

	1	2	3	4	5	N/A
<b>DISPONIBLE (caja y bancos)</b>						
La dependencia de caja es un área restringida.			X			
Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.					X	
Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente.	X					
Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos			X			
Se encuentran con pólizas de manejo el tesorero y el cajero.			X			
Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.					X	
Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos					X	
Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación					X	
Existe numeración consecutiva y prenumerada			X			
Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva			X			
Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes						X
Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.					X	
Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco					X	
Se mantienen permanentemente actualizados, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.						X
Están prenumerados todos los cheques.					X	
Se realizan conciliaciones de manera periódica					X	
El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes.					X	
Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones					X	
<b>ACTIVO FIJO</b>	1	2	3	4	5	N/A
Las adquisiciones y retiros son aprobados por personas de nivel apropiado y autorizado.					X	
Existen nuevas reglamentaciones que afectan el uso de los bienes de uso.						X
Existen activos fijos significativos que no son utilizados.						X
Existen transacciones de activos fijos entre empresas vinculadas.				X		
Las estimaciones de la gerencia sobre las vidas útiles no fueron correctas.	X					
Se ha realizado una nueva reevaluación de los activos fijos.						X
La gerencia planea desprenderse de activos fijos significativos						X
Los asientos de depreciaciones pueden ser registrados sin aprobación.	X					
Existen diferencias significativas entre el inventario físico de activos fijos y los montos registrados en el mayor general						X
<b>INVERSIONES EN EMPRESAS RELACIONADAS</b>	1	2	3	4	5	N/A
Existen autorizaciones de inversión para ciertas partidas					X	
Las inversiones realizadas se dejan por escrito.					X	
Se llevan a cabo todas las contabilizaciones de las inversiones.					X	
Se refleja el adecuado porcentaje de participación en cuanto a las utilidades por cada inversión					X	

### PASIVOS

	1	2	3	4	5	N/A
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>						
Esta separado la función de sueldos y de contabilidad.					X	
La persona que ingresa los datos de sueldos al sistema no es la misma que realiza las liquidaciones de sueldo.					X	
Se establece alguna fecha específica de pago de sueldos					X	
La persona que realiza los cálculos de sueldos no es la misma quien hace la centralización de sueldos.				X		
Se deja copia de todas las liquidaciones de sueldo entregadas a los empleados mes a mes.					X	
Los procesos de remuneraciones son revisados y aprobados por alguna persona especial.					X	
Se mantiene una copia del contrato de trabajo de cada empleado y sus respectivos anexos.				X		
Se lleva un adecuado control de las licencias médicas.				X		
El pago de los sueldos se realiza por medio de depósito o dentro de la misma empresa en efectivo.						X
Se obliga al empleado a que firme una copia de su liquidación.					X	





## EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ENTORNO DE CONTROL	1	2	3	4	5	N/A
¿Comunica de forma adecuada la dirección le mensaje de que no se puede comprometer la integridad?					X	
¿Existe un entorno de control positivo, con una actitud de conciencia de control en toda la organización y un "tono" o "sintonía" de control positivo en los niveles más altos de la organización?					X	
¿Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades?				X		
¿Es apropiado el estilo de la dirección cuando asigna responsabilidades y cuando organiza y forma a su personal?				X		
¿Presta el consejo un nivel adecuado de atención al control interno?			X			
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	1	2	3	4	5	N/A
¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad y los objetivos de cada una de las actividades de la misma?			X			
¿Están identificados y evaluados los riesgos internos y externos que influyen en el éxito o en el fracaso del logro de los objetivos?			X			
¿Existen mecanismos en vigor para identificar los cambios, que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?			X			
¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?				X		
ACTIVIDADES DE CONTROL	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?	X		X			
¿Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad?			X			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen sistemas de información para identificar y captar la información pertinente – financiera y no financiera, que tenga relación con acontecimientos externos e internos – y presentarla al personal en una forma que les permita llevar a cabo sus responsabilidades?					X	
¿Se comunica la información relevante?					X	
¿Es clara con respecto a las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos y para la comunicación de resultados?				X		
¿Existe comunicación adecuada en todas direcciones tanto hacia abajo como hacia arriba y lateralmente, así como entre la entidad y terceros?			X			
SUPERVISIÓN	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen procedimientos apropiados para supervisar de forma continuada o evaluar periódicamente funcionamiento de los componentes del control interno?			X			
¿Se informa de las deficiencias al personal adecuado?			X			
¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?		X				

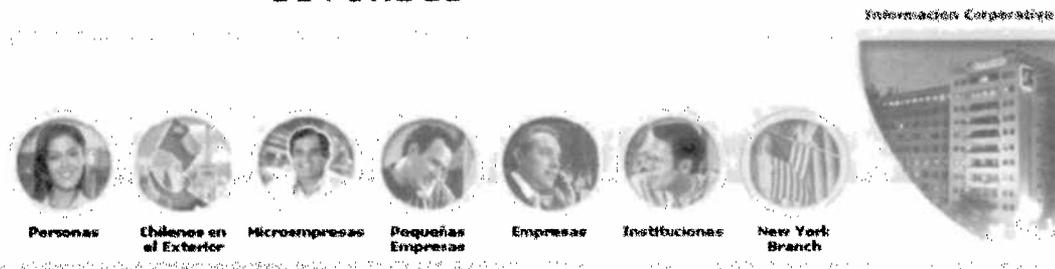


## EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>LA EMPRESA EN GENERAL</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					X	
¿Le gusta la empresa?			X			
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?				X		
¿Se siente integrado en su empresa?		X				
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?				X		
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	X					
<b>CONSIDERA USTED QUE ...</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?			X			
¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?		X				
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?			X			
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?				X		
<b>SU PUESTO EN LA EMPRESA ...</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?		X				
¿Está en relación con su titulación académica?			X			
¿Está lo suficientemente valorado?				X		
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?			X			
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?		X				
<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Se lleva bien con sus compañeros?		X				
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa?					X	
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?		X				
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?				X		
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?				X		
<b>JEFE O SUPERIORES</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?				X		
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?			X			
¿Considera que su jefe es comunicativo?			X			
¿Considera usted que su jefe es justo?				X		
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?						
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?		X				
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?			X			
<b>RECONOCIMIENTO</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?					X	
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?				X		
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?				X		
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?					X	
<b>REMUNERACIÓN</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			X			
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?				X		
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?			X			
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?				X		



## 5.2 BANCO ESTADO ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS S.A.



Razón Social : BANCOESTADO S.A. ADMINISTRADORA GENERAL DE FONDOS

Tipo de Sociedad : Sociedad Anónima Abierta, constituida por escritura pública del 23 de Junio de 1997, siendo autorizada para funcionar por la Superintendencia de Valores y Seguros mediante Resolución N° 272, del 20 de agosto de ese año.

La Administradora General de Fondos es una empresa filial de Banco Estado, que ofrece a sus clientes diversas y atractivas alternativas de ahorro e inversión de corto, mediano y largo plazo, a través de sus productos Fondos Mutuos y Fondo para la Vivienda, manteniendo la tradición financiera de su matriz basada en la seguridad, confianza y solvencia.

#### Misión

Esta filial de Banco Estado tiene por misión la Administración de Recursos de sus clientes por medio de Fondos Mutuos y Fondos para la Vivienda

### CUESTIONARIO COMPONENTES PATRIMONIALES SEGÚN CIRCULAR 1501

	ACTIVOS					
	1	2	3	4	5	N/A
<b>DISPONIBLE (caja y bancos)</b>						
La dependencia de caja es un área restringida.					X	
Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.					X	
Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente.	X					
Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos					X	
Se encuentran con pólizas de manejo el tesorero y el cajero.				X		
Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.					X	
Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos					X	
Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación					X	
Existe numeración consecutiva y prenumerada					X	
Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva				X		
Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes			X			
Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.					X	
Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco					X	
Se mantienen permanentemente actualizados, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.					X	
Están prenumerados todos los cheques.					X	
Se realizan conciliaciones de manera periódica					X	
El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes.					X	



Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones					X	
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Las adquisiciones y retiros son aprobados por personas de nivel apropiado y autorizado.					X	
Existen nuevas reglamentaciones que afectan el uso de los bienes de uso.						X
Existen activos fijos significativos que no son utilizados.						X
Existen transacciones de activos fijos entre empresas vinculadas.				X		
Las estimaciones de la gerencia sobre las vidas útiles no fueron correctas.	X					
Se ha realizado una nueva reevaluación de los activos fijos.	X					
La gerencia planea desprenderse de activos fijos significativos	X					
Los asientos de depreciaciones pueden ser registrados sin aprobación.	X					
Existen diferencias significativas entre el inventario físico de activos fijos y los montos registrados en el mayor general	X					
<b>INVERSIONES EN EMPRESAS RELACIONADAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Existen autorizaciones de inversión para ciertas partidas					X	
Las inversiones realizadas se dejan por escrito.					X	
Se llevan a cabo todas las contabilizaciones de las inversiones.					X	
Se refleja el adecuado porcentaje de participación en cuanto a las utilidades por cada inversión					X	

### PASIVOS

<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Está separada la función de sueldos y de contabilidad.					X	
La persona que ingresa los datos de sueldos al sistema no es la misma que realiza las liquidaciones de sueldo.					X	
Se establece alguna fecha específica de pago de sueldos					X	
La persona que realiza los cálculos de sueldos no es la misma quien hace la centralización de sueldos.					X	
Se deja copia de todas las liquidaciones de sueldo entregadas a los empleados mes a mes.					X	
Los procesos de remuneraciones son revisados y aprobados por alguna persona especial.					X	
Se mantiene una copia del contrato de trabajo de cada empleado y sus respectivos anexos.					X	
Se lleva un adecuado control de las licencias médicas.					X	
El pago de los sueldos se realiza por medio de depósito o dentro de la misma empresa en efectivo.					X	
Se obliga al empleado a que firme una copia de su liquidación.					X	
El proceso de horas extras es revisado y autorizado por una persona en especial.					X	
La persona que realiza los sueldos no es la misma que realiza las imposiciones.					X	
Quien lleva a cabo las imposiciones no es la misma de quien las paga.					X	
La cancelación de los impuestos y leyes sociales es autorizada por una persona adecuada.					X	
Se verifica que a las personas que se le esta cancelando imposición este actualmente contratada.					X	
Se mantiene un control de todos los impuestos cancelados mes a mes, es decir, se mantiene un archivero con copia de todos los impuestos y leyes sociales canceladas.					X	
Quien aprueba el IVA no es la misma persona que lo realiza					X	
Se le adjunta respaldo a cada IVA realizado.					X	
Se mantiene copia de todos los IVA pagados mes a mes.					X	
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
La persona que recibe las facturas es la misma quien las contabiliza	X					
Existe algún procedimiento para el recibo de cada factura			X			
Antes de contabilizar las facturas son aprobadas por la persona que corresponde.					X	
Las facturas al ser contabilizadas tienen sus respectivos respaldos (orden de compra).					X	
Existe una segregación de funciones de quien contabiliza la factura y quien la cancela.					X	
Existe previa autorización para el pago de cada factura.					X	
Se mantiene un listado actualizado de los plazos de pago.					X	
Se lleva un control de las cuentas corrientes de cada proveedor					X	
La empresa tiene un alto índice de endeudamiento y problemas de liquidez.	X					



Existe un significativo aumento de la cantidad, naturaleza y valor de los préstamos.	X					
La empresa verifica el límite de su capacidad de tomar préstamos adicionales por cláusulas restrictivas en acuerdos de préstamos					X	
Se celebran nuevos préstamos sin la autorización correspondiente.					X	
Se realizan análisis confiables de los vencimientos de los préstamos.	X					
Se llevan a cabo presupuestos cada cierto tiempo con los préstamos que pedirá la empresa					X	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Existe un elevado número de transacciones de capital incluyendo emisiones, capitalizaciones.					X	
La estructura de capital es compleja.				X		
El capital incluye diversas formas o tipos de acciones (preferidas, privilegiadas, etc.)						X
Existen pérdidas crecientes que disminuyan el patrimonio	X					
Los accionistas se comprometen a realizar los aportes que tienen mucha antigüedad.	X					
La capacidad de pagar dividendos se encuentra limitada por cláusulas contractuales o estatutarias.						X
Las transacciones patrimoniales son decididas por los máximos organismos de la sociedad.					X	
Existen registros detallados de las transacciones con los accionistas					X	
Se deja constancia en el SII las variaciones que tiene el capital de la sociedad.					X	
Existe alguna política de la empresa referente a las utilidades en cada ejercicio.					X	



## EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ENTORNO DE CONTROL	1	2	3	4	5	N/A
¿Comunica de forma adecuada la dirección le mensaje de que no se puede comprometer la integridad?					X	
¿Existe un entorno de control positivo, con una actitud de conciencia de control en toda la organización y un "tono" o "sintonía" de control positivo en los niveles más altos de la organización?					X	
¿Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades?					X	
¿Es apropiado el estilo de la dirección cuando asigna responsabilidades y cuando organiza y forma a su personal?				X		
¿Presta el consejo un nivel adecuado de atención al control interno?				X		
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	1	2	3	4	5	N/A
¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad y los objetivos de cada una de las actividades de la misma?				X		
¿Están identificados y evaluados los riesgos internos y externos que influyen en el éxito o en el fracaso del logro de los objetivos?			X			
¿Existen mecanismos en vigor para identificar los cambios, que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?					X	
¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?					X	
ACTIVIDADES DE CONTROL	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?				X		
¿Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad?					X	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen sistemas de información para identificar y captar la información pertinente – financiera y no financiera, que tenga relación con acontecimientos externos e internos – y presentarla al personal en una forma que les permita llevar a cabo sus responsabilidades?					X	
¿Se comunica la información relevante?					X	
¿Es clara con respecto a las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos y para la comunicación de resultados?				X		
¿Existe comunicación adecuada en todas direcciones tanto hacia abajo como hacia arriba y lateralmente, así como entre la entidad y terceros?				X		
SUPERVISIÓN	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen procedimientos apropiados para supervisar de forma continuada o evaluar periódicamente funcionamiento de los componentes del control interno?				X		
¿Se informa de las deficiencias al personal adecuado?				X		
¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?		X				



## EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

LA EMPRESA EN GENERAL	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?			X			
¿Le gusta la empresa?				X		
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?				X		
¿Se siente integrado en su empresa?			X			
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?					X	
¿La considera un poco como suya, como algo propio?				X		
CONSIDERA USTED QUE ...	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?		X				
¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?			X			
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?		X				
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?					X	
SU PUESTO EN LA EMPRESA ...	1	2	3	4	5	N/A
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?			X			
¿Está en relación con su titulación académica?		X				
¿Está lo suficientemente valorado?		X				
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?			X			
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?				X		
COMPAÑEROS DE TRABAJO	1	2	3	4	5	N/A
¿Se lleva bien con sus compañeros?			X			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en a empresa?		X				
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?				X		
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?				X		
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?		X				
JEFE O SUPERIORES	1	2	3	4	5	N/A
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?		X				
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?					X	
¿Considera que su jefe es comunicativo?				X		
¿Considera usted que su jefe es justo?				X		
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?					X	
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				X		
RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?			X			
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?		X				
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?			X			
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?			X			
REMUNERACIÓN	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				X		
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?			X			
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa			X			



### 5.3 EMPRESAS PIZARREÑO SA



**Razón Social** : EMPRESAS PIZARREÑO S.A.

**Tipo de Sociedad** : Sociedad Anónima Abierta, inscrita el día 03 de junio de 1982 bajo el N° 32 en el Registro de Valores de la Superintendencia de Valores y Seguros.

Empresas Pizarreño es una Sociedad Anónima abierta con inversiones en empresas, dedicadas a la fabricación de materiales para la construcción. El nacimiento de este grupo de empresas, responde a la necesaria diversificación en los negocios, adquiriendo y creando nuevas empresas del rubro, participando en 5 áreas de negocio distintas, tanto en el ámbito nacional como internacional. Empresas Pizarreño S.A. es filial del grupo Etex de Bélgica, importante conglomerado internacional dedicado a la industria de materiales para la construcción, especialmente cubiertas, alfombras, placas de fibrocemento y yeso y revestimientos cerámicos y vinílicos. La presencia mayoritaria del grupo Etex en el capital de Empresas Pizarreño S.A. permite a esta compañía y a sus sociedades filiales en Chile, Argentina, Perú y Estados Unidos una permanente vinculación con las más recientes innovaciones comerciales y tecnológicas a nivel internacional.

**Misión:** Proveer las mejores soluciones para quienes buscan sustentar las necesidades de materiales para la construcción de alta calidad, apoyando así su gestión y asegurando un gran nivel de satisfacción en cada obra. Esto se logra al crear valor diferenciado a través de nuestros productos, el cual es percibido por nuestros clientes

**Visión:** Es ser un referente nacional e internacional en el mercado de los materiales para la construcción y posicionarnos como socios estratégicos de nuestros clientes, entregando soluciones y servicios de calidad certificada, conservando nuestros valores organizacionales. Ésta visión expresa las aspiraciones colectivas de todas las personas que trabajan en nuestra Compañía.



## CUESTIONARIO COMPONENTES PATRIMONIALES SEGÚN CIRCULAR 1501

<b>ACTIVOS</b>						
<b>DISPONIBLE (caja y bancos)</b>	1	2	3	4	5	N/A
La dependencia de caja es un área restringida.			X			
Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.				X		
Es conocida la clave por personal diferente al cajero, tesorero y gerente.	X					
Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su depósito en bancos			X			
Se encuentran con pólizas de manejo el tesorero y el cajero.					X	
Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.						X
Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos				X		
Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación		X				
Existe numeración consecutiva y prenumerada			X			
Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva						X
Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes					X	
Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.					X	
Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco				X		
Se mantienen permanentemente actualizados, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.						X
Están prenumerados todos los cheques.					X	
Se realizan conciliaciones de manera periódica						X
El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes.					X	
Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones					X	
<b>EXISTENCIAS</b>	1	2	3	4	5	N/A
Existen bodegas para las mercaderías.					X	
Se realiza inventario cada cierto tiempo.					X	
Como son los inventarios, avisados o de improviso.					X	
Se mantiene actualizada la información en los sistemas del stock de mercaderías.					X	
Se mantienen guías de despacho por los productos en bodega.					X	
Cuando se realiza inventario, se para la producción para ello.					X	
Las existencias en bodega permanecen vigentes y no existen mercaderías obsoletas				X		
Esta restringido el acceso a las bodegas por personal no autorizado.					X	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	1	2	3	4	5	N/A
El acceso al procesamiento de órdenes de venta esta restringido.					X	
Las listas de precios y los cambios a las mismas son aprobadas por la persona autorizada.					X	
Los pedidos son aprobados en cuanto a sus plazos, precios y crédito por un funcionario de nivel apropiado					X	
Los pedidos y precios aprobados son ingresados para su procesamiento en forma completa y precisa y solo una vez.					X	
Los pedidos son procesados en el periodo contable correcto.				X		
Las facturas son aprobadas por la persona autorizada.				X		
Los ajustes sobre facturas y notas de crédito son aprobados por la persona autorizada.					X	
Las facturas y notas de crédito son ingresadas a los clientes respectivos.					X	
La persona que factura no es la misma que cobra.					X	
Las cobranzas son ingresadas para su procesamiento en forma oportuna y solo una vez.					X	
Las cobranzas son correctamente aplicadas a los saldos a cobrar.					X	
<b>DEUDORES INCOBRABLES</b>	1	2	3	4	5	N/A
Existe una cantidad significativa de nuevos deudores.	X					
Los procedimientos de cobranzas han sido significativamente cambiados.		X				
Se utiliza un método complejo de estimaciones de ingresos por venta.	X					
Aumentan las devoluciones de productos vendidos.		X				
Los deudores pertenecen a industrias que están experimentando condiciones desfavorables.	X					
La sociedad no ha presentado análisis confiables de cuentas vencidas	X					
Existe un número significativo en la cantidad y montos de las notas de		X				



crédito							
Los límites de crédito son informales y no están sujetos a autorización.					X		
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>	
Las adquisiciones y retiros son aprobados por personas de nivel apropiado y autorizado.					X		
Existen nuevas reglamentaciones que afectan el uso de los bienes de uso.						X	
Existen activos fijos significativos que no son utilizados.						X	
Existen transacciones de activos fijos entre empresas vinculadas.					X		
Las estimaciones de la gerencia sobre las vidas útiles no fueron correctas.	X						
Se ha realizado una nueva reevaluación de los activos fijos.						X	
La gerencia planea desprenderse de activos fijos significativos						X	
Los asientos de depreciaciones pueden ser registrados sin aprobación.	X						
Existen diferencias significativas entre el inventario físico de activos fijos y los montos registrados en el mayor general	X						
<b>INVERSIONES EN EMPRESAS RELACIONADAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>	
Existen autorizaciones de inversión para ciertas partidas					X		
Las inversiones realizadas se dejan por escrito.					X		
Se llevan a cabo todas las contabilizaciones de las inversiones.					X		
Se refleja el adecuado porcentaje de participación en cuanto a las utilidades por cada inversión					X		

### PASIVOS

<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>	
Esta separado la función de sueldos y de contabilidad.				X			
La persona que ingresa los datos de sueldos al sistema no es la misma que realiza las liquidaciones de sueldo.					X		
Se establece alguna fecha específica de pago de sueldos					X		
La persona que realiza los cálculos de sueldos no es la misma quien hace la centralización de sueldos.				X			
Se deja copia de todas las liquidaciones de sueldo entregadas a los empleados mes a mes.				X			
Los procesos de remuneraciones son revisados y aprobados por alguna persona especial.			X				
Se mantiene una copia del contrato de trabajo de cada empleado y sus respectivos anexos.		X					
Se lleva un adecuado control de las licencias médicas.	X						
El pago de los sueldos se realiza por medio de depósito o dentro de la misma empresa en efectivo.	X						
Se obliga al empleado a que firme una copia de su liquidación.	X						
El proceso de horas extras es revisado y autorizado por una persona en especial.				X			
La persona que realiza los sueldos no es la misma que realiza las imposiciones.					X		
Quien lleva a cabo las imposiciones no es la misma de quien las paga.					X		
La cancelación de los impuestos y leyes sociales es autorizada por una persona adecuada.						X	
Se verifica que a las personas que se le esta cancelando imposición este actualmente contratada.	X						
Se mantiene un control de todos los impuestos cancelados mes a mes, es decir, se mantiene un archivador con copia de todos los impuestos y leyes sociales canceladas.		X					
Quien aprueba el IVA no es la misma persona que lo realiza		X					
Se le adjunta respaldo a cada IVA realizado.			X				
Se mantiene copia de todos los IVA pagados mes a mes.				X			
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>	
La persona que recibe las facturas es la misma quien las contabiliza	X						
Existe algún procedimiento para el recibo de cada factura	X						
Antes de contabilizar las facturas son aprobadas por la persona que corresponde.			X				
Las facturas al ser contabilizadas tienen sus respectivos respaldos (orden de compra).					X		
Existe una segregación de funciones de quien contabiliza la factura y quien la cancela.					X		
Existe previa autorización para el pago de cada factura.					X		
Se mantiene un listado actualizado de los plazos de pago.					X		
Se lleva un control de las cuentas corrientes de cada proveedor				X			



La empresa tiene un alto índice de endeudamiento y problemas de liquidez.	X					
Existe un significativo aumento de la cantidad, naturaleza y valor de los préstamos.		X				
La empresa verifica el límite de su capacidad de tomar préstamos adicionales por cláusulas restrictivas en acuerdos de préstamos					X	
Se celebran nuevos préstamos sin la autorización correspondiente.						X
Se realizan análisis confiables de los vencimientos de los préstamos.					X	
Se llevan a cabo presupuestos cada cierto tiempo con los préstamos que pedirá la empresa					X	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N/A</b>
Existe un elevado número de transacciones de capital incluyendo emisiones, capitalizaciones.	X					
La estructura de capital es compleja.	X					
El capital incluye diversas formas o tipos de acciones (preferidas, privilegiadas, etc.)		X				
Existen pérdidas crecientes que disminuyan el patrimonio	X					
Los accionistas se comprometen a realizar los aportes que tienen mucha antigüedad.						X
La capacidad de pagar dividendos se encuentra limitada por cláusulas contractuales o estatutarias.	X					
Las transacciones patrimoniales son decididas por los máximos organismos de la sociedad.					X	
Existen registros detallados de las transacciones con los accionistas					X	
Se deja constancia en el SII las variaciones que tiene el capital de la sociedad.						X
Existe alguna política de la empresa referente a las utilidades en cada ejercicio.						X

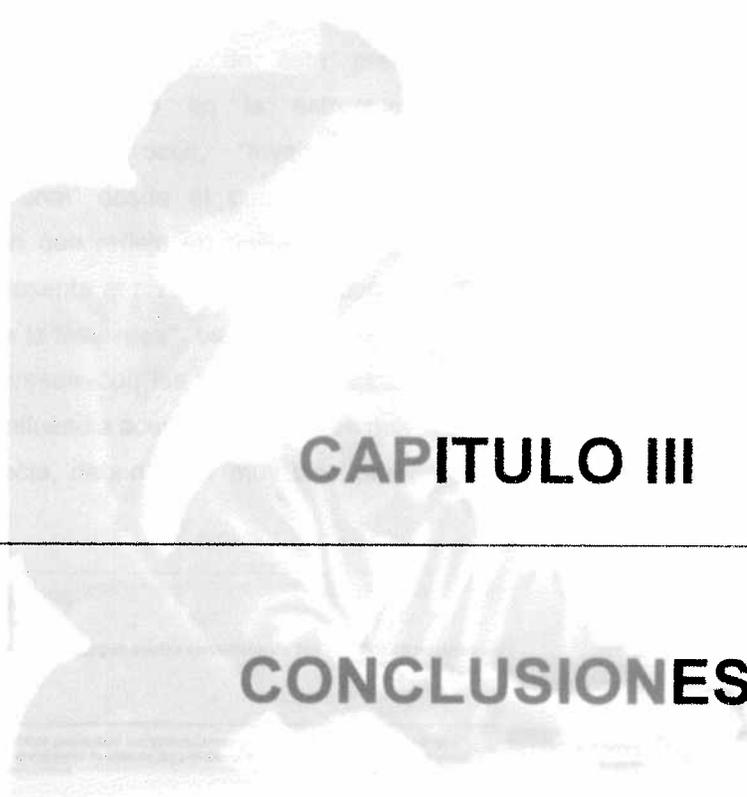


## EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

ENTORNO DE CONTROL	1	2	3	4	5	N/A
¿Comunica de forma adecuada la dirección le mensaje de que no se puede comprometer la integridad?					X	
¿Existe un entorno de control positivo, con una actitud de conciencia de control en toda la organización y un "tono" o "sintonía" de control positivo en los niveles más altos de la organización?					X	
¿Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades?					X	
¿Es apropiado el estilo de la dirección cuando asigna responsabilidades y cuando organiza y forma a su personal?				X		
¿Presta el consejo un nivel adecuado de atención al control interno?				X		
EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	1	2	3	4	5	N/A
¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad y los objetivos de cada una de las actividades de la misma?				X		
¿Están identificados y evaluados los riesgos internos y externos que influyen en el éxito o en el fracaso del logro de los objetivos?			X			
¿Existen mecanismos en vigor para identificar los cambios, que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?					X	
¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?					X	
ACTIVIDADES DE CONTROL	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?				X		
¿Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad?					X	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen sistemas de información para identificar y captar la información pertinente – financiera y no financiera, que tenga relación con acontecimientos externos e internos – y presentarla al personal en una forma que les permita llevar a cabo sus responsabilidades?					X	
¿Se comunica la información relevante?					X	
¿Es clara con respecto a las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos y para la comunicación de resultados?				X		
¿Existe comunicación adecuada en todas direcciones tanto hacia abajo como hacia arriba y lateralmente, así como entre la entidad y terceros?				X		
SUPERVISIÓN	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen procedimientos apropiados para supervisar de forma continuada o evaluar periódicamente funcionamiento de los componentes del control interno?				X		
¿Se informa de las deficiencias al personal adecuado?				X		
¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?		X				

**EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

	1	2	3	4	5	N/A
<b>LA EMPRESA EN GENERAL</b>						
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					X	
¿Le gusta la empresa?				X		
¿Se siente integrado en su empresa?			X			
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?				X		
¿La considera un poco como suya, como algo propio?				X		
<b>CONSIDERA USTED QUE ...</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?			X			
¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?					X	
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?			X			
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?		X				
<b>SU PUESTO EN LA EMPRESA ...</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?		X				
¿Está en relación con su titulación académica?					X	
¿Está lo suficientemente valorado?			X			
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?					X	
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa?				X		
<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Se lleva bien con sus compañeros?				X		
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en a empresa?					X	
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?			X			
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?					X	
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?			X			
<b>JEFE O SUPERIORES</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?		X				
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?				X		
¿Considera que su jefe es comunicativo?				X		
¿Considera usted que su jefe es justo?		X				
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?				X		
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?			X			
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?		X				
<b>RECONOCIMIENTO</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa?					X	
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?			X			
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?			X			
¿Cree usted que en su empresa existe una igual de oportunidades entre los empleados?					X	
<b>REMUNERACIÓN</b>	1	2	3	4	5	N/A
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?				X		
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?			X			
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?			X			
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?				X		



## CAPITULO III

---

# CONCLUSIONES

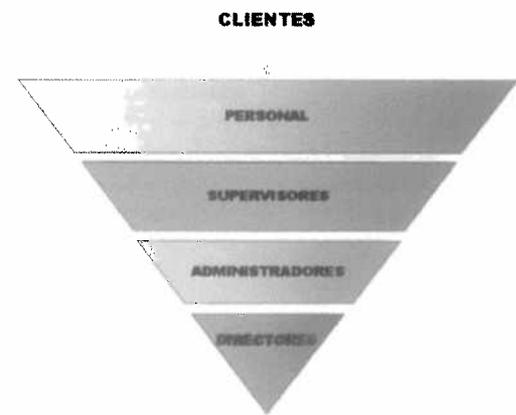
### Objetivo

Dar a conocer nuestras conclusiones y comentarios sobre los aspectos de mayor relevancia abordados en este informe. Especialmente los resultados de nuestros esfuerzos por elaborar un set de cuestionarios basados en el marco teórico del primer capítulo

### CAPITULO III CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

#### Respecto a la responsabilidad de la Dirección

Las directrices dadas por las altas autoridades de las organizaciones repercuten no sólo en la forma de administrar los recursos dentro de la entidad, sino que también tienen un alto impacto sobre el consumidor final del bien o servicio que se entregará. Es a partir de ésta premisa que planteamos un giro en la estructura de la organización, es decir, "Invertir la Pirámide Organizacional" desde el punto de vista de los clientes, lo que refleja un nuevo paradigma en el cual se presenta al nivel estratégico como la "Cara Visible de la Empresa", es decir, que representen a la entidad no tan sólo ante las altas directivas de otras empresas, con las cuales interactúan, sino además frente a los clientes directos. Ellos son la principal influencia acerca de la imagen que el cliente se forma sobre la empresa; para que ésta sea la más correcta, deben estar muy bien preparados; de lo contrario, el cliente se llevará una pésima impresión.



**Fiscalía formalizará cargos contra ejecutivos de Tur Bus por 26 muertes en accidente**

**El Ministerio Público presentará los antecedentes en el Juzgado de Garantía por el accidente que terminó con la vida de los pasajeros luego que una máquina de la empresa cayera al río Tinguiririca.**

El fiscal jefe de la Sexta Región, José Luis Pérez Calf, informó que formalizará a la plana mayor de la empresa de transportes Tur Bus por su responsabilidad en las 26 muertes que provocó el accidente de tránsito en que una máquina cayó al río Tinguiririca en mayo pasado.

Se trata de Jesús Díez González, gerente general, propietario y presidente del directorio de Tur Bus, Alfonso Mora del Río, gerente de operaciones, y Jorge Pérez Cuevas, gerente nacional de operaciones y director responsable de administrar los turnos de los choferes.

Los tres ejecutivos serán formalizados por coautoría de homicidio y causante de lesiones por los 26 muertos y 26 heridas que quedaron luego del accidente ocurrido a la altura del kilómetro 143 de la Autopista del Maipo.

Según logró establecer la Fiscalía, cuando se produjo el accidente el chofer Manuel Nieto Oñate había conducido 3.400 kilómetros en los últimos 13 días que le toca trabajar.

En los últimos 30 días condujo 21 días y de esas 21 en 13 oportunidades la empresa le impuso las vueltas rápidas o repeticiones. Esto es, llegar al lugar de destino y hacer un nuevo viaje sin respetar las ocho horas de descanso", afirmó el fiscal.

Pérez Calf llegó hasta los Tribunales de Garantía de San Fernando para solicitar la formalización y tras ello presentó un dossier de pruebas a la prensa.

Entre estas, el fiscal indicó que en los últimos tres días antes de caer al río, el chofer descansó solo dos horas y media, lo que provocó el extremo cansancio del trabajador.

**Fa en la Justicia**

Amalia Sepúlveda, una de las sobrevivientes del accidente, reafirmó que el chofer iba muy cansado pues debía hacer un viaje de vuelta cuando recién había llegado de uno anterior.

La hija de Sepúlveda, Magarita Soto, expresó además que "creo que la justicia en Chile nos estamos dando cuenta día a día que existe. No sólo para mi familia, aquí son 26 víctimas".

La empresa Tur Bus ya contaba con una multa de más de 28 millones de pesos por no contar con el sistema de control de horarios que se exige a contar de este 2006.

La posible formalización de la plana directiva de la empresa constituye un precedente histórico pues nunca la Justicia había perseguido responsabilidades penales en ejecutivos de empresas responsables de buses interprovinciales que han causado accidentes por el exceso de trabajo de los choferes.

Los abogados de la empresa encabezados por Jorge Buffi, avanzan con los ejecutivos los pasos a seguir tras la formalización que podría materializarse a mediados de febrero o en marzo próximo dependiendo de la disponibilidad de salas que exista en el Tribunal de San Fernando. (Cooperativa.cl)



Citamos el caso de Tur Bus, en el cual uno de los buses de su flota volcó el pasado 17 de mayo de 2006, provocando la muerte de 26 personas, incluido el chofer de la máquina. Por esto, los familiares de las víctimas buscan ante la justicia que el Gerente General, el Gerente de Operaciones y el Jefe Nacional de Operaciones de la citada empresa asuman su responsabilidad por el cuasidelito de homicidio.

Los familiares de las víctimas basan su accionar en supuestas irregularidades por no respetar normas laborales sobre el descanso del chofer. Estas irregularidades apuntan a que el chofer del bus no cumplió con las horas de descanso estipuladas en la ley, siguiendo órdenes impartidas por sus superiores.



Este caso nos da la pauta que nos permite visualizar un vuelco al momento de buscar responsabilidades frente a situaciones en que los consumidores se ven perjudicados por las empresas, poniendo en primera línea a la alta gerencia y entendiendo que las acciones realizadas por el nivel operativo es simplemente la consecuencia de las normas, políticas y procedimientos que dicta el nivel estratégico.

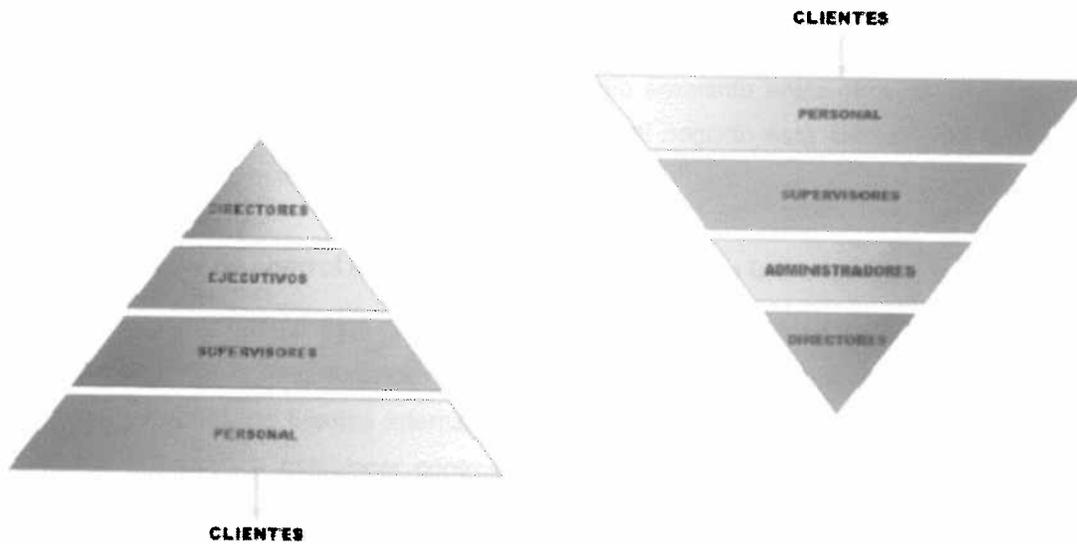


Fig 11: En ambos casos es el personal operativo el que en la mayoría de los casos enfrenta (da la cara) a los clientes, sin embargo en la figura tradicional (izquierda) lo más importante son los Directores de la organización y en el segundo los clientes, pero en caso de perjuicio al cliente los Directores se diluyen en la responsabilidad

El mayor riesgo a que se expone una empresa es la insatisfacción del cliente hacia nuestros productos y/o servicios, el de hoy es un cliente con características de heterogeneidad y cambio de roles durante el día por lo que una empresa que no le da confianza simplemente no la elige. Un ejemplo común se da en la Banca; todas las instituciones Financieras buscan diariamente cautivar a nuevos clientes, los cuales están dispuestos a trasladar sus cuentas, créditos o inversiones en la medida que otra institución le ofrezca mejores condiciones que la actual con la que trabajan. Ante esto, cada banco reacciona día a día con nuevas y atractivas ofertas, sin embargo estos esfuerzos no son suficientes si las instituciones no son capaces de ofrecer también un excelente servicio de post venta que asegure que el cliente mantenga su fidelidad con la empresa, al ver que el servicio por el que pagan "realmente vale lo que cuesta".

#### **Respecto a la competitividad de los mercados**

Actualmente es el mercado moderno el que nos exige plantearnos una estructura organizacional basada en una visión, enfocada principalmente en los clientes. Para lograr un continuo mejoramiento necesitamos de herramientas eficaces al momento de gestionar, que nos permitan comprender y tomar decisiones con el conocimiento necesario. Hoy en día respondemos ante este problema con prácticas modernas como la motivación y capacitación del personal, con el fin que ellos puedan obtener una visión que abarque más allá de su puesto de trabajo, en la cual el cliente sea su norte.

Es indudable que existen empresas mejor preparadas que otras para competir en el mercado y, como consecuencia de esto, logran ser viables. Esta idea se basa en que estamos ante la presencia de organizaciones cuya preocupación se centra en determinar como estrategia fundamental el conocer a sus clientes, con el fin de ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades detectadas en ellos.



Estas estrategias no están exentas de riesgos, tanto externos como internos; temas como la flexibilidad ante los cambios, regulaciones legales, tecnología o capacitación del personal (quienes son la cara de la empresa ante los clientes) son factores críticos que no pueden dejar de ser considerados.

Otro aspecto fundamental, que no podemos dejar de mencionar relativo a la viabilidad de la empresa, es que se adapten a los cambios del mercado, es decir deben ser flexibles para poder cambiar fácil y rápidamente o de lo contrario morir en el intento, los cambios que se visualizan actualmente son los tecnológicos, cambios en las regulaciones, en el medio ambiente entre otros. Son conocidas las 5 fuerzas de mercado que Porter plantea y la viabilidad del negocio está fuertemente supeditada a la buena administración de estas amenazas.

### **Respecto al sistema de control interno como herramienta para la Dirección**

El Sistema de Control Interno está orientado a minimizar la probabilidad de ocurrencia o el impacto que pudiera ocasionar la materialización de los riesgos o eventos indeseados en una organización, estos riesgos provienen de fuentes internas o externas. Es por esta razón que las empresas están prácticamente obligadas a establecer controles para hacer frente a estas posibles eventualidades, Algunas empresas realizan esta labor con mayor profesionalismo que otras, formalizando los controles, divulgándolos y manteniendo un monitoreo constante sobre ellos, generando un verdadero Sistema de Control Interno. En estas organizaciones es la Alta Dirección, la primera interesada en prevenir situaciones de riesgos, detectarlos, corregirlos y lo más importante obtener información que le permita retroalimentarse del estado actual de sus planes, objetivos y estrategias para lograrlos

Creemos que el Sistema de Control Interno **SÍ SE CONSTITUYE EN UNA HERRAMIENTA DE APOYO A LA ALTA DIRECCIÓN**, ya que asegura el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización y permite brindar un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de la planificación establecida identificando con la suficiente antelación de las posibles desviaciones con el plan original o esperado y poder aplicar las contingencias necesarias para superar el hecho. Además permite salvaguardar los activos de la empresa motivando el uso eficiente y eficaz de los mismos.

¿El Control Interno es una herramienta de apoyo a la Gestión del Directorio?

Si, porque contribuye a minimizar la materialización de riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégico y la calidad de la información utilizada por la Alta Dirección para verificar el grado de cumplimiento de sus planes (indicadores de gestión).

El Control Interno además colabora en la obtención de la información necesaria y fidedigna bajo los parámetros de calidad establecidos, la que es base para la toma de decisiones, permitiendo asegurar la continuidad del negocio tanto en planes de corto, mediano y largo plazo.

En este punto los riesgos, al ser eventos no deseados, que pueden atentar con el cumplimiento de los objetivos hace necesario y deseable lograr detectarlos a tiempo para que su efecto sea el menor posible, es en este punto donde el Control Interno ayuda a través de la evaluación de los mismos a establecer las actividades de control necesarias mediante **controles preventivos, detectivos y correctivos**, para asegurar el éxito de los planes establecidos por la organización. Los presupuestos y controles que se establecen sobre éste hacen posible el ir comparando lo esperado con la realidad asegurando el éxito en la ejecución.



Por otro lado, el Control Interno ayuda a establecer los indicadores de gestión necesarios para controlar en forma preventiva las desviaciones en el curso de las tareas, y así lograr que la empresa adopte un compromiso en el cumplimiento en forma permanente con las actitudes impresas por la alta dirección respecto de la cultura en la

El Control Interno permite a los directores materializar el estilo de administración que desean imprimir en la empresa.

organización, políticas y normas con la suficiente responsabilidad social por parte de todos los componentes de la entidad.

### **Respecto a la evaluación de la efectividad del sistema de control interno**

El Sistema de Control Interno debe ser conocido, aceptado y adoptado por todos los miembros de la organización, a la vez que permanentemente, debe ser evaluado por profesionales competentes e independientes que utilicen una metodología de trabajo, para que la Alta Dirección tenga la seguridad de su efectividad en la mitigación de los riesgos. Nos referimos al Auditor Profesional.

Un auditor profesional debe contar con características adquiridas durante su formación académica y a medida que adquiere experiencia profesional, las que le permitan diferenciarse de uno aficionado. Entre las competencias deseables de un auditor podemos mencionar formación, conocimientos, dinamismo, personalidad y metodicidad, entre otras. Indudablemente un profesional con entrenamiento y capacidades profesionales podrá desempeñar sus labores de tal forma que garantice independencia de criterio, respecto de los auditados, en los asuntos relativos a su trabajo, con el objetivo de lograr imparcialidad en sus juicios. El auditor debe fundar su objetividad en la veracidad de los hechos y evitar cualquier posibilidad de emitir juicios en los que pierda independencia, como lo pueden ser intereses financieros, auditar tareas en las que él se desempeñó como operador o parentescos con personal que será evaluado. Cualquier impedimento u obstáculo por parte de la alta dirección, a la unidad de auditoria, se considerará un grave deterioro a la independencia de la unidad. Se hace necesario entonces la adopción de una Metodología General de Auditoria.

### **Respecto al set de evaluación**

La aplicación de este tipo de cuestionarios requiere del auditor (nosotros), absoluto dominio de la metodología general de auditoria con la finalidad de efectuar una correcta aplicación de los cuestionarios, atender consultas de los encuestados, recopilar e interpretar los resultados. En este caso debemos reconocer humildemente que nos fue complejo contextualizar dicho ejercicio en una metodología de auditoria y más aún reportarlo en este informe. Los cuestionarios confeccionados corresponden a herramientas de evaluación de aplicación específica formando parte de una actividad (o etapa) de la metodología general, la de evaluación del control interno, por lo que no es correcto señalar que el set de cuestionarios es la metodología.

Analizando las respuestas podemos inferir que en general, las tres empresas disponen de controles internos formalizados, orientados a reducir el impacto de los riesgos, sin embargo no dan al capital humano la importancia que merece, lo que atenta contra la efectividad de los controles. Tenemos claro que el personal operativo es la "Cara Visible" de la empresa; sin embargo no debemos quedarnos solo con esta idea. Las personas designadas para ello deben estar lo suficientemente comprometidas y motivadas con sus labores, ante lo cual debemos ser capaces de establecer un adecuado clima organizacional, lo cual es hoy un requisito básico para toda entidad que pretende ser competitiva; sueldos adecuados, relaciones laborales óptimas, canales de comunicación claramente establecidos y permanente capacitación, entre otras, son herramientas con las cuales cuenta la Alta Dirección para hacer frente a las fuertes exigencias de nuestros clientes.



## GLOSARIO

**Activo:** Es el conjunto de los bienes y derechos tangibles e intangibles de propiedad de una persona natural o jurídica que por lo general son generadores de renta o fuente de beneficios.

**Auditoria:** Actuación encaminada a examinar los estados financieros de una entidad con objeto de verificar si los mismos ofrecen una imagen fiel de la situación económico financiera, patrimonial y de resultados de la misma.

**Balance:** Es el estado que refleja la situación patrimonial de una entidad en un momento determinado. El balance se estructura a través de dos conceptos patrimoniales, el Activo y el Pasivo, desarrolladas cada una de ellas en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales

**Bienes:** Objetos o cosas que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines

**BSC:** (Balanced Score Card) Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

**Capital:** Existencias de patrimonio acumulado que se usan o están disponibles para producir más patrimonio

**Comités:** (De auditoria) Entidad establecida por y entre los miembros de la Junta de Directores de la empresa con el propósito de supervisar los procesos contables y de presentación de información financiera de la empresa, y sus estados financieros

**Contabilidad:** Técnica que establece las normas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afectan el patrimonio de cualquier organización económica o entidad, proporcionando información útil, confiable, oportuna, y veraz cuyo fin es lograr el control financiero la evaluación de la entidad y apoyar la toma de decisiones.

**Control:** Actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro.

**COSO:** El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno.

**Costo:** Desembolso por el que se espera obtener un beneficio futuro.

**CRM:** Iniciales de Customer Relationship Management, Gestión de las Relaciones con el Cliente. Son la metodología, la información y los procesos, que permiten a una empresa administrar sus contactos con los clientes de una forma organizada, necesarios para construir una relación entre una compañía y sus clientes



**Demanda:** La demanda en economía se define como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

**Directivos:** Representantes de los dueños y/o accionistas de la organización, con el fin de maximizar las utilidades y agregarle valor a la empresa.

**Eficacia:** Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

**Eficiencia:** Es la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos. Logro de un objetivo al menor costo unitario posible

**Empresa:** Agente económico o unidad autónoma de control -y decisión - que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. Se trata de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes y servicios.

**Estrategia:** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Ética:** Ciencia cuyo objeto es la elaboración de un sistema de referencia que permite definir un código moral.

**Finanzas:** Rama de la administración de empresas que se preocupa de la obtención y determinación de los flujo de fondos que requiere la empresa, además de distribuir y administrar esos fondos entre los diversos activos, plazos y fuentes de financiamiento con el objetivo de maximizar el valor económico de la empresa.

**Gestión:** Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

**Globalización:** Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, as como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología".

**IACPA:** Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados

**Inventario:** Documento que contiene la relación pormenorizada de los bienes muebles de una institución, en la cual debe estar detallado el nombre y código patrimonial, características propias, estado actual de conservación, valor en libros, valor de tasación, usuario y ubicación del bien.

**Liderazgo:** Característica de un individuo que crea un compromiso generado y la credibilidad, que éste transmite a las personas que lo rodean. Un líder es aquel que hace lo apropiado por su capacidad, dirección, acción y opinión.



**Marketing:** Conjunto de operaciones coordinadas (estudio de mercado, publicidad, promoción en el lugar de venta, estímulo del personal de ventas, investigación de nuevos productos, etc.) que contribuyen al desarrollo de las ventas de un producto o de un servicio.

**Muestreo:** Operación por medio de la cual en el curso de una selección se retienen, en vista de su conservación, algunos documentos siguiendo algún criterio determinado. Existen diferentes tipos de muestreo: selectivo o cualitativo es aquel que trata de conservar los documentos más importantes o significativos.

**Normas:** Especificaciones sobre como deben ser cumplidos los procedimientos o los tratamientos clínicos. No dan mucha libertad para actuar.

**Oferta:** Cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y cantidad dado en un momento determinado. La oferta está determinada por factores como el precio del capital y mano de obra, la mezcla óptima de los recursos antes mencionados, entre otros

**Organigrama:** Grafico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

**Organizar:** Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

**Pasivo:** Es el conjunto de las obligaciones contraídas por una persona natural o jurídica, por la adquisición a terceros de bienes, servicios o derechos tangibles o intangibles. Estas obligaciones son pagaderas en dinero, en bienes o en servicios en el corto, mediano o largo plazo.

**Patrimonio:** Propiedad real de una empresa o individuo, definida como la suma de todos los activos, menos, la suma de todos los pasivos.

**Planificar:** Determinar el camino a seguir y los métodos de ejecución en un proyecto es pensar para no equivocarse y tener que corregir después, es hacer bien en la primera vez dimensionando en calidad y cantidad los recursos necesarios a la ejecución de la tarea, incluyendo la división, duración y concatenación de las diferentes etapas.

**Políticas:** Son grandes directrices formuladas por la Alta Dirección para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

**Procedimientos:** Maneras de actuar para conseguir un fin; conjunto de acciones ordenadas y finalizadas dirigidas a la consecución de una meta.

**Ratios:** Medida estadística diseñada para mostrar los cambios de una o más variables relacionadas a través del tiempo.



**Recursos Humanos:** Conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de adquirir, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

**Reglamento:** Documento que proporciona reglas de carácter obligatorio y que ha sido adoptado por una autoridad.

**Rentabilidad:** Es la relación, generalmente expresada en porcentaje, entre el rendimiento económico que proporciona una inversión y lo que se ha invertido en ella.

**Riesgo:** Es la posibilidad de obtener un resultado distinto al que se pretendía conseguir al efectuar una acción determinada.

**ROI:** (Return on Investments). Rentabilidad de las inversiones.

**Servicios:** El Banco Mundial los define como bienes intangibles que se suelen producir y consumir al mismo tiempo.

**Staff:** Es asesor de la línea. Puede ser un individuo o una unidad. No tiene autoridad sobre línea.

**Táctica:** Pasos a seguir para lograr un fin. Estas pautas son ordenadas y tienen que ver las adversidades que se pueden enfrentar y los imprevistos.



## BIBLIOGRAFIA

1. Brunet L. (1999): "El Clima de Trabajo en las Organizaciones" Ed. Trillas.
2. Carvajal Peña, G, (2005): "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Caracas.
3. Konntz y Wehrich 12ª Edición. (2004): "Administración, Una perspectiva global" Ed.Mc Graw Hill.
4. KPMG, ACI Chile. (Noviembre 2005): "Colección de mejores practicas, Gobiernos Corporativos"
5. Hevia Vázquez: "Concepto moderno de la Auditoría Interna". Instituto de Auditores Internos de España.
6. Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospelius. (2005): "Auditoría Montgomery". Ed. Limusa.
7. Coopers & Lybrand. (1997): "Los nuevos conceptos del control interno" (Informe COSO). Ed. Díaz De Santos.
8. Heller: "Manual del Ejecutivo". Ed. La Segunda.
9. Cepeda. " Auditoría y Control Interno"
10. Wigodski y Zúñiga: "Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de OPAS"
11. **Internet**

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)



## FORMALIZACION

**Profesor Guía:**

**Miguel Ángel Elizondo Cornejo**

**Integrantes:**

**Carolina Díaz Figueroa**

**Eduardo Duran Farias**

**José Pérez Santana**

**Oscar Sepúlveda Palma**

**Macarena Stuardo Valdivia**

**Rodrigo Velásquez Fuentes**