



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO EN BASE AL AMBIENTE
DE CONTROL DE ORGANIZACIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA Y
MEDIA PRIVADA DE IGUAL LÍNEA TEOLÓGICA DE LA
COMUNA DE CONCON, REGIÓN DE VALPARAÍSO
CORRESPONDIENTE AL AÑO 2016”**

**Tesis para optar al título profesional de Contador Público Auditor y al grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

Tesista: Maryorit Macarena Donoso Rojas

Profesor Guía: Alfredo Díaz Aguilera

Valparaíso, Agosto 2018

Dedicada con amor y cariño a mi madre, marido e hijos, por la paciencia y compañía.

Una tarde de invierno compartiendo la mesa con unos amigos, incorporaron el bichito en mi mente de los estudios superiores diciendo tú puedes y eres capaz, como olvidar esa conversación Mary y Servando. Sin contarle a nadie me acerque a la bella universidad de Valparaíso a solicitar información de los ingresos especiales por trabajador, si bien encontraba que era una meta difícil de alcanzar, me fui dando cuenta que el aprender mas sobre la hermosa carrera de auditoria era necesaria en mi vida.

No fueron unos años fáciles, el trabajar y estudiar me di cuenta que no todos tienen la capacidad de seguir, pero seguíamos, la fuerza y el agarre me invadían para poder seguir, la esperanza no se pierde hasta el repechaje, los trasnoches, sacrificios, los días de estudios y como no las reuniones familiares que quedan atrás, son siembras que ya comienzan a dar frutos.

Los constante Mayo yo te ayudo a estudiar , no te preocupes salgamos otro día, yo les cocino o tranquila que tus compañeros vengan a estudiar acá, son las palabras que me acompañaron en este tiempo de universidad y me las regalabas a cada instante que podías, eres mi compañero de vida y el que mas apañó en este caminar, mis mas grandes agradecimientos para ti mi vida Roberto Olave.

Grandes mujeres que acompañan mi vida, su alegría y orgullo que sentían al ver mi avanzar en este camino, ellas con pecho inflado lo comunicaban al que podían mi ingreso a la universidad, de alguna forma buscaban el ¿cómo? entregarme su apoyo en este camino, infinitas gracias Tía Ely, Lela y hermana por todo lo entregado, la tercera mujer la más luchadora y aperrada que me acompañó en esta aventura que siempre tuvo fe que sus hijas son capaces de llegar más lejos, que entrego sacrificio para que sus hijas fueran alguien es esta vida es mi amada Madre Verónica Rojas que sin su apoyo incondicional los últimos tres años de esta carrera cada día y cada noche se hacia cargo de mi pequeño retoño, que vino a llenar de alegría mi vida, que compartió tres años de carrera universitaria junto a mí, que siendo tan pequeñita, acompañaba a mami a estudiar, ya la tarea era más difícil, trabajar, estudiar, ser esposa y madre, nadie dijo que era fácil, pero creo que lo logre, con el amor de mi familia, el amor de mis amigas incondicionales “ vamos Mayo no queda nada, tú puedes”, es el cariño que se siente al caminar y el cariño de mis compañeros, pieza clave para finalizar este puzle.

Muchas gracias mi querida Universidad de Valparaíso por lo aprendido

Maryorit Donoso Rojas

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA..... | 3 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 4 |
| INDICE..... | 5 |
| RESUMEN..... | 8 |
| ABSTRACT..... | 9 |
| CAPITULO 1..... | 10 |
| MARCO TEORICO | 10 |
| Antecedentes Generales..... | 10 |
| Control Interno..... | 12 |
| Objetivos Asociados a la Eficacia y Eficiencia en el Uso de los Recursos | 12 |
| Objetivos Asociados a la Elaboración de Información Contable confiable..... | 13 |
| Objetivo Asociados al Cumplimiento de Leyes y Regulaciones..... | 13 |
| La relación entre Objetivos y componentes. | 16 |
| Componentes y principios..... | 16 |
| Ambiente de Control..... | 17 |
| Evaluación de Riesgo..... | 17 |
| Actividades de control | 18 |
| Informe y Comunicación..... | 18 |
| Actividades de supervisión..... | 18 |
| Ambiente de Control..... | 19 |
| Como se establecen..... | 20 |
| Quienes son los responsables..... | 21 |
| Factores | 22 |
| Formas de reducirlas o eliminarlas..... | 24 |
| Compromiso de competencia profesional | 26 |

| | |
|---|----|
| Concepto..... | 26 |
| Directorio o Comité de Auditoría..... | 27 |
| Concepto..... | 27 |
| Características del Directorio..... | 27 |
| Características en su actuar..... | 28 |
| Filosofía y estilo operativo de la Dirección..... | 29 |
| Conceptos..... | 29 |
| Estructura organizacional..... | 31 |
| Conceptos..... | 31 |
| Asignación de autoridad y responsabilidad..... | 33 |
| Conceptos..... | 33 |
| Desafíos en la delegación..... | 34 |
| Requerimientos en la delegación..... | 35 |
| Políticas y Prácticas de Recursos Humanos..... | 36 |
| Conceptos..... | 36 |
| El proceso de la ARH en las organizaciones..... | 36 |
| Contratación de personal..... | 37 |
| Conceptos..... | 37 |
| Orientación..... | 39 |
| Conceptos..... | 39 |
| Las primeras expectativas laborales..... | 40 |
| Capacitación y desarrollo..... | 41 |
| Conceptos..... | 41 |
| Desarrollo gerencial..... | 42 |
| Evaluación del desempeño..... | 42 |
| Conceptos..... | 42 |
| Remuneraciones..... | 43 |

| | |
|--|----|
| Conceptos..... | 43 |
| Promociones o ascensos, transferencias, correcciones, descensos y despidos: Conceptos | 45 |
| CAPITULO 2..... | 48 |
| Planteamiento del Problema | 48 |
| Objetivo General..... | 49 |
| Objetivos Específicos..... | 49 |
| Metodología..... | 50 |
| Etapa 1: Recopilación de información | 50 |
| Etapa 2: Sistematización de la información recopilada: | 50 |
| Etapa 3: Elaboración, validación y aplicación de los instrumentos: | 50 |
| Etapa 4: Análisis de la información recopilada: | 51 |
| Etapa 5: Discusión de los resultados..... | 51 |
| Etapa 6: Levantamiento de las conclusiones y emisión del informe..... | 51 |
| Capítulo 3. | 52 |
| ANALISIS | 52 |
| Antecedentes Generales | 52 |
| Cuestionario | 55 |
| Ambiente de Control..... | 55 |
| Compromiso y respaldo de la Alta dirección..... | 55 |
| Administración del Riesgos | 56 |
| Monitoreo | 56 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 57 |
| Bibliografía..... | 59 |
| ANEXOS..... | 60 |
| ENTREVISTA SOBRE CONTROL INTERNO I..... | 60 |
| ENTREVISTA SOBRE CONTROL INTERNO II | 62 |
| ENTREVISTA SOBRE CONTROL INTERNO III..... | 63 |

RESUMEN

El control es un mecanismo efectivo que asegura el íntegro cumplimiento de los objetivos, propósitos, procesos y actividades de la empresa, este es un elemento difundido y aplicado en las empresas modernas, pues se puede afirmar que es el pilar sobre el cual se fundamenta el correcto funcionamiento de todos los engranajes que conforman la empresa.

De acuerdo a la modernización y el constante movimiento empresarial que tienen las organizaciones la presente investigación tiene por finalidad el análisis del Control Interno, de acuerdo a los procesos que deben cumplir para su normal funcionamiento y los efectos que produce en el control Interno en organización. De este modo para poder realizar este análisis se ocupará una metodología de información cualitativa con alcance comprensión, para lo cual nos basaremos en los informes directos de la entidad, entrevistas con el personal de la organización y en la teoría del informe COSO sobre Control Interno.

Los resultados que se esperan obtener a través de esta investigación es realizar una propuesta complementaria al Control Interno que posee la organización, para generar una mayor claridad de la entidad ante una toma de decisiones.

ABSTRACT

The control is an effective mechanism that ensures the complete fulfillment of the objectives, purposes, processes and activities of the company, this is an element disseminated and applied in modern companies, because it can be said that it is the pillar on which the foundation is based. correct operation of all the gears that make up the company.

According to the modernization and the constant business movement that the organizations have, the present investigation has for its purpose the analysis of the Internal Control, according to the processes that must be fulfilled for its normal functioning and the effects that it produces in the Internal control in organization. In this way, in order to carry out this analysis, a qualitative information methodology with comprehension scope will be used, for which we will base ourselves on the direct reports of the entity, interviews with the personnel of the organization and on the theory of the COSO report on Internal Control.

The results that are expected to be obtained through this research is to make a proposal complementary to the Internal Control that the organization possesses, to generate a greater clarity of the entity before a decision making.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

Antecedentes Generales

El nacimiento de toda empresa u organización está fijado con el objetivo de lograr el éxito, lo cual no es fácil ya que éstas, están compuestas por unidades, que se componen de secciones, áreas y dependencias, una sincronización total entre cada una de éstas depende el éxito.

Un factor importante que permite que precisamente exista la sincronización entre las secciones es el control. El funcionamiento de la empresa se basa en la realización de actividades, para las que se fijan procedimientos determinados, los que son realizados por el personal, estas actividades y procedimientos deben llevar inmerso un control, que permita su constante evaluación, corrección o replanteamiento, sin estos controles no se puede determinar en un momento dado si tales actividades se están ejecutando de la forma correcta y adecuada, es necesario que en cada proceso se haga un análisis que nos pueda asegurar que el siguiente proceso no se vea afectado por una falla en el proceso anterior, esto se debe hacer constantemente y en todo el conjunto de actividades y procesos llevados a cabo en la empresa ya sea en departamentos operativos y administrativos.

El comité de organizaciones patrocinadas de la Comisión Treadway (COSO, por su sigla en inglés) es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios. Los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. Fue fundado en 1985 para patrocinar a la “National Commission on Fraudulent Financial Reporting” y se encuentra conformado por las cinco mayores asociaciones profesionales de los estados Unidos: la “American Accounting Association”, “American Institute of Certified Public Accountants”, el “Financial Executives International”, el “Institute of Internal Auditors” y “Institute of Management Accountants”. El comité es totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan e incluye representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York.

En el año 1992 el Comité emitió la primera versión del Marco integrado de control interno, de aceptación general en todo el mundo, se convirtió en un marco líder de diseño, implementación y conducción del control interno y evaluación de su efectividad, entregando un marco de referencia aplicable a cualquier organización COSO *“Considera que el control interno debe ser un proceso integrado en el negocio, que ayude a conseguir los objetivos establecidos y resultados esperados en la materia de rentabilidad y rendimiento, involucrando en un total esfuerzo a toda la organización desde la Alta Dirección hasta el último empleado”*.(Coso,2013)

Tiempo después el comité emitió otro documento, denominado *“Enterprise Risk Management (ERM)- Integrated Framework”* que en la actualidad se conoce como *COSO II O COSO ERM”* (Coso,2013) Muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoques para enfrentar la gestión de riesgos, existía una gran gama de literatura relacionada, pero no estaba establecida una terminología común para el tema, ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas, como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos.

Finalmente en el año 2004 fue emitido el Framework que define *“Los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM”* (Coso,2013)(Ambrosone,2007), sugiere un lenguaje común y provee guías para realizar las tareas de manera eficiente. El objetivo de éste, es ayudar a los gerentes de las empresas y a los funcionarios de cualquier tipo de organización a administrar de manera más eficiente el riesgo relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Control Interno

El control interno es un proceso dinámico y evolutivo, que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un “*Grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos de proporcionar una seguridad razonable y consecuente con los objetivos de la entidad según las siguientes categorías*”.(Norman,2007)

- A. *Objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos.*
- B. *Objetivos asociados a la elaboración de Información Contable Confiable.*
- C. *Objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones. (Norman,2007)*

Un sistema de Control Interno permite seguridad razonable en el logro de las dos últimas categorías de los objetivos, ya que existen estándares impuestos externamente; el éxito dependerá de cómo se desempeñen las actividades dentro de los controles establecidos por la entidad. En cambio, la categoría de los objetivos relacionados con el uso eficaz y eficiente de los recursos, no siempre está bajo control de la organización.

Para esta categoría se puede sólo obtener una seguridad razonable de que la organización está actuando para lograr las metas establecidas y poder saber cómo se está desarrollando, de este modo “El control interno no puede prever la ocurrencia de fallas o errores externos que lleguen a truncar las mismas, por esto el sistema de control debe incorporarse de una manera armónica con las actividades operativas de la organización”(Mayorga,2006), ayudando a que se fomente la calidad de las delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios.

Objetivos Asociados a la Eficacia y Eficiencia en el Uso de los Recursos

De acuerdo con Peter Drucker, la eficiencia significa “*hacer correctamente las cosas*” y *eficacia significa “ hacer las cosas correctas”* (Drucker,1967). por lo cual, la eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es un concepto que se refiere a insumos, así pues un gerente eficaz es el que obtiene productos o resultados. Medidos con relación a los

insumos como mano de obra, materiales, tiempo usados para lograrlos. De esta manera los gerentes que puedan reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas son considerados eficiente.

Por otra parte la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados hacer lo que se debe hacer.

Es decir *“En la medida que todas las operaciones de la organización sean cumplidas de forma tal que alcancen los objetivo para lo cual fueron programados y los recursos sean los menores, existe razonable seguridad de que se logren los objetivos de la empresa”* (Norori,2015). Para esto debe tener una relación estrecha con el ambiente de control.

Objetivos Asociados a la Elaboración de Información Contable confiable

El Control Interno en la formulación de Estados Financieros, puede considerarse eficaz si el consejo de Administración y la Dirección de la empresa, tiene seguridad razonable de que dicho Estados Contables están preparados de forma fiable.

Objetivo Asociados al Cumplimiento de Leyes y Regulaciones

La organización está sujeta tanto a normas establecidas internamente, como también las leyes y regulaciones impuestas por organismos externos, como entidades públicas y financieras.

Existen factores que promueven el cumplimiento de los objetivos comprendidos en esta categoría, como el hecho de que el personal este informado sobre las normas vigentes, que existan sanciones en caso de violaciones a estas normas.

De acuerdo a la definición de control interno daremos algunos conceptos fundamentales de cómo puede ser interpretada.

- *Está dirigido directamente a la obtención de los objetivos en una o más categorías operaciones, información y cumplimiento de la estrategia corporativa.*
- *Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, ya que de ninguna manera una tarea se realizara en un único momento establecido o en un periodo establecido. Es un medio para llegar a un fin , y no un fin en sí mismo.*
- *No solo se trata de realizar manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de las personas y acciones que se están aplicando a cada nivel de la organización para realizar el control interno.*
- *Debe ser aplicable en la entidad en su totalidad, debiendo así incluir adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto y no estableciendo estrategias a nivel parcial.*
- *Su diseño permite identificar eventos latentes, que de ocurrir afectarían a la entidad y para dirigir los riesgos dentro de los niveles de riesgos aceptados.*
- *Su capacidad de proporcionar una seguridad razonable, no absoluta al consejo y a la alta dirección de la entidad. (Coso,2013)*

Para llevar a cabo los objetivos del control interno, es necesario desarrollar sus componentes interrelacionados. Estos derivan de la forma como la dirección conduce el negocio y están integrados con el proceso de gestión siendo los componentes de control interno los siguientes : Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, comunicación e información.

1. Ambiente de control: es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen el apoyo para llevar a cabo el control interno de la entidad. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada, enmarca la actitud de la organización , influenciando la conciencia del riesgo en su

personal, también es la base del resto de los componentes, el cual otorga disciplina y estructura. (Coso,2013)

2. Evaluación de riesgos involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afectan el logro de los objetivos de la entidad , dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados, ya que cada entidad enfrenta una diversidad de riesgos tanto externos como internos que deben ser identificados, analizados y evaluados, ordenándolos de acuerdo a la prioridad del más relevantes para el logro de los objetivos Operacionales, de reporte financiero externo y no externo, de reporte interno y cumplimiento, así poder determinar la manera de administrarlos. (Coso,2013)
3. Actividades de control: son las acciones fijadas por políticas y procedimientos que ayuda a asegurar que las directivas de la administración puedan mitigar riesgos al logro de objetivos al llevarlos a cabo. La actividad de Control son realizadas a todos los niveles de la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología. (Coso,2013)
4. La Información y comunicación: es necesaria en la organización para ejercer las responsabilidades de control interno en soporte del logro de objetivos. La comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control interno y su importancia para el logro de los objetivos.(Coso,2013)
5. Las evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas es utilizada para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente , las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio. (Coso,2013)

La relación entre Objetivos y componentes.

Hallamos una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por conseguir, los componentes que representan lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad.

Marco integrado de Control Interno - COSO



Figura n°1: (Coso, 2013)

Componentes y principios

El marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Estos proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operarios de información y cumplimiento.

Los principios que soportan los componentes del control interno:

Ambiente de Control

1. *La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.*
2. *El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.*
3. *La dirección establece, con la supervisión del consejo, la estructura, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.*
4. *La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.*
5. *La organización define la responsabilidad de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (Coso,2013)*

Evaluación de Riesgo

6. *La organización define los objetivos con suficientes claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.*
7. *La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina como se deben gestionar.*
8. *La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.*
9. *La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.(Coso,2013)*

Actividades de control

10. *La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.*
11. *La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de la entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.*
12. *La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. (Coso,2013)*

Informe y Comunicación

13. *La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno.*
14. *La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.*
15. *La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.(Coso,2013)*

Actividades de supervisión

16. *La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.*
17. *La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.(Coso,2013)*

Ambiente de Control

Ambiente de control se refiere al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos. También existen otros factores que ejercen su influencia en el Ambiente de Control son el compromiso de competencia profesional, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidad, las políticas y prácticas de recursos humanos y el consejo de administración y comité de auditoría.

Los factores que determinan el Ambiente de Control son:

- *“Integridad y valores éticos: Conceptos que se entienden como integridad el deseo de hacer lo correcto, o sea profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos, ética según algunos autores, es el estudio de los derechos y obligaciones de las personas, las normas que aplican en la toma de decisiones y la naturaleza de las relaciones humanas. Los valores éticos son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal, la sociedad asigna buena reputación a la empresa”.*(Coso,2013)

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control afectando el diseño, la administración y el monitoreo de otros componentes del Control Interno .

Los objetivos de una entidad y la forma cómo se logran, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección. Esas preferencias y juicios de valor, que se traducen en estándares de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con valores éticos. Se debe tener en cuenta que la reputación de una entidad es muy valiosa, por este motivo la eficacia de los controles internos no puede primar sobre la integridad y los valores éticos de las personas que los establecen, administran y monitorean.

“Se entiende por integridad el deseo de hacer lo correcto, o sea profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos”.(Gonzalez,2012)

Los valores éticos, son *“Aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores deberían basarse en lo que es correcto y no limitarse a lo legal, la sociedad asigna buena reputación a la empresa. . (Gonzalez, 2012)*

La integridad y los valores éticos son piezas esenciales del ambiente de control afectando el diseño , la administración y el monitoreo de los otros de los otros componentes del Control interno.

Como se establecen

Es difícil establecer los valores éticos debido a que hay que contemplar las necesidades de todos los miembros de la organización y el entorno. El comportamiento ético efectivo es el producto de equilibrar las inquietudes de:

- ✓ *Alta dirección.*
- ✓ *Subordinados.*
- ✓ *Clientes.*
- ✓ *Proveedores.*
- ✓ *Competidores.*
- ✓ *Público en general.(Codina,2011)*

En la actualidad las empresas están aceptando cada vez más la necesidad y expectativas de la sociedad en la que operan, es decir la responsabilidad social que tiene los empresarios frente a ella; los administradores buscan alcanzar una buena imagen ante la sociedad utilizando mecanismos que a veces pueden tener un valor elevado, pero que en definitiva logran incrementar los resultados de la empresa; el comportamiento ético es un buen negocio.

Quienes son los responsables

Los valores éticos y la integridad en una organización son *“Responsabilidad de la alta dirección tanto en su determinación como en su transmisión a los demás miembros de la empresa y monitoreo”* (Cano,2008). Es fundamental que la alta gerencia tenga bien definidos los estándares de comportamiento y de conducta para que no quede lugar a dudas o confusiones luego que son adquiridos por los demás miembros partícipes. A esto que es lo que la Dirección quiere que ocurra, lo llamamos Políticas Oficiales.

El comportamiento ético y la integridad de la alta dirección son productos de la cultura organizacional.

La cultura organizacional *“Es el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización.”*(Cano, 2008) Es la que determina lo que realmente sucede, cuales son las reglas establecidas, las torcidas levemente y las ignoradas.

La cultura, menos explícita que las reglas y los procedimientos, *“Determina cuál es el comportamiento adecuado para los empleadores y qué asuntos deben ser prioritarios. En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos, o sea lo formalmente manifestado, metas organizacionales, tecnologías, estructura, políticas y procedimientos, y recursos financieros”.*(Cano,2008)

Debajo de la superficie se ubican los aspectos cubiertos u ocultos, los aspectos informales de la vida organizacional. Esto incluye las percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como el conjunto compartido de valores acerca de la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas, cuánto puede y cuanto contribuye la organización a la sociedad.

Como regla general, los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus personalidades, actitudes y creencias, concuerdan dentro de la cultura organizacional. En realidad, muchos empleados se identifican con su organización y toman sus éxitos y fracasos como personales.

Esta cultura colectiva se refleja en:

- ✚ *Preferencias*
- ✚ *Juicios de Valor*
- ✚ *Estilo de Dirección.(Cano,2008)*

Factores

Como se vio, la alta dirección empezando con el gerente general juega un rol clave en la determinación de la cultura organizacional o colectiva, la cual debe prestar especial atención en como están definidos los objetivos y metas tanto a corto plazo. El hecho de establecer objetivos inalcanzables o de difícil realización, son incentivos o tentaciones que fomentan el surgimiento de actos deshonestos o ilegales y no éticos en los miembros e la entidad. El énfasis sobre los resultados, particularmente sobre el corto plazo provoca acciones y reacciones no buscadas.

En síntesis, existen organizaciones que ponen fuertes incentivos o tentaciones que llevan a sus empleados a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos. En la medida que se implantan mecanismos o técnicas que tiendan a eliminar o reducir los incentivos y tentaciones, la cultura organizacional será tal que se refleje en ella la integridad y el componente ético establecido por la alta dirección .

De acuerdo al informe C.O.S.O. nombra una serie de ejemplos de incentivos que comprometen al personal en el uso de practicas fraudulentas o cuestionables; ellos son:

- ❖ *La presión para lograr objetivos de desempeño poco realista.*
- ❖ *Recompensas dependientes de altos desempeños y los cortos en los niveles extremos máximos y mínimos en los planes de gratificaciones.(Coso,2013).*

Una forma para eliminar o reducir esta clase de incentivos es estableciendo metas de desempeño realistas como fijar niveles de utilidad, ventas, producción

razonable , comparables con otras empresas del ramo de similar dimensión o tamaño. También hay que tener en cuenta al fijar las metas el lapso de tiempo en el que se pretenden alcanzar, ya que fijar metas en un periodo muy corto es muy ambicioso puede llevar a que los empleados con tal de alcanzarlas recurran a acciones no deseadas como fraguar información contable, ofrecer o aceptar coimas, favorecer la existencia de colusiones con terceros involucrados con la empresa.

Siempre que las metas de desempeño sean realistas, los incentivos de desempeño acompañados por controles apropiados pueden ser técnicas de dirección muy útiles.

Son tentaciones para que los empleados se comprometan en actos contrarios a las prácticas aceptables, según el informe C.O.S.O.

- *Controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones en áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u oculpatr un pobre desempeño.*
- *Alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles jerárquicos inferiores y que por ende, reduce la posibilidades de descubrirlas.*
- *Una función de auditoría interna débil que no tiene la habilidad de detectar y reportar comportamientos incorrectos.*
- *Un directorio Ineficaz que no provee una vigilancia de la alta dirección.*
- *Penalizaciones de comportamiento incorrecto que son insignificantes o no publicitadas y pierden su valor de disuasión.(Coso,2013)*

Formas de reducirlas o eliminarlas

Una primera forma es que la dirección ante el incumplimiento de los controles establecidos proceda adecuadamente. Si la alta dirección tiene bien identificados y definidos los castigos a aplicar ante incumplimiento de controles y los hace efectivos, los demás miembros se sentirán desalentados a cometer acciones fraudulentas o ilegales.

Es importante que existan medidas correctivas ante violaciones del código de conducta. *“Es tarea de la alta dirección poner en conocimiento de toda la organización las sanciones disciplinarias que se aplicaran a los empleados que violen a intenten violar las normas de comportamiento establecidas, así como también incentivar a los empleados y comunicar las faltas que se detecten”.*(Norori,2015)

En relación con el tema de la descentralización, la forma de atenuarla es tener claro que es importante mantenerla en un punto tal que haya comunicación y control entre los niveles jerárquicos medios e inferiores; el logro de estas acciones tiende a evitar la ignorancia de la alta dirección de las acciones tomadas por los niveles inferiores, disuadiendo a los empleados a cometer actos contrarios a las practicas aceptables.

Las empresas que tienen auditorías internas es importante que los auditores examinen directamente los controles internos y recomienden las mejoras, de forma tal que desaliente a los empleados a realizar actos deshonestos. Entre las tareas mínimas que deben efectuar los auditores internos están:

- I. *Revisar la confiabilidad e integridad de la información contable y operativa, los medios usados para identificar, medir, clasificar y comunicar dicha información.*
- II. *Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones que pudieran tener impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los está cumpliendo.*
- III. *Revisar los medios de salvaguardia de activos y, de ser apropiado, verificar la existencia de los mismos.*

- IV. *Apreciar si los recursos son utilizados en forma económica y eficiente.*
- V. *Revisar operaciones o programas para asegurarse si los resultados son consistentes con las metas y objetivos establecidos, y si las operaciones y programas están siendo llevados a cabo tal como fueron planeados.*(Morales,2010)

Si en la selección de los miembros de la dirección y en el seguimiento de las funciones asignadas a los mismos, el directorio desempeña un papel activo, se verán reducidas las tentaciones a las que pueda estar sujetas la alta Dirección.

Con respecto a la última tentación la dirección, más que comunicar el comportamiento ético debe ayudar a las personas a diferenciar lo que está bien de lo que está mal y orientarlas en su forma de actuar ante un comportamiento indeseable. La forma más efectiva de lograr esto es por medio del ejemplo; ya que las personas tienden a imitar a sus líderes. *“A veces un buen ejemplo no es suficiente, debe ser reforzado con la aplicación de un código de conducta colectivo. Un código de conducta es un conjunto de reglas relativas al comportamiento moral o ético, referente a las buenas costumbres, conflictos de interés y arreglos para burlar la competencia.”*(Organización Mundial de la Salud ,2008)

Para la aplicación del código de conducta sea satisfactoria a los intereses de la alta dirección, no basta con que sea conocido por los empleados, es importante que sea aceptado de una forma expresa y periódicamente por todos. El mismo puede ser comunicado verbalmente en reuniones periódicas con el personal, reuniones individuales o en el curso de actividades diarias.

Cuando no exista un código escrito de comportamiento, la cultura de la organización debe enfatizar la importancia de la integridad y el comportamiento ético; es decir, debe demostrar mediante palabras y acciones de compromiso con altos estándares éticos.

Compromiso de competencia profesional

Concepto

La competencia debe reflejar *“Las habilidades o conocimientos específicos requeridos para desempeñar las tareas que definen el trabajo de cada individuo. El conocimiento depende de la inteligencia y el entrenamiento, mientras que las habilidades dependen de la experiencia en el puesto”.* (Alles, 2008)

Le corresponde a la Dirección definir los niveles de competencia para cada puesto de trabajo y cuáles son las habilidades y conocimientos que espera de quien ocupa dicho puesto, generalmente hay una compensación entre competencia y costo, A su vez, la Dirección determina cuán bien deben ser cumplidas las tareas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y no apartarse de la estrategia implantada.

Todas las tareas anteriores están englobadas en lo que Gary Dessler define como análisis de puestos. *“El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas en término de capacidad y experiencia que deben ser contratadas para ocuparlos. Este análisis proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto”*(Dessler,2010). La descripción es la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace, y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

La especificaciones es la lista de los requerimientos humanos del puesto , esto es , la educación , capacidad, personalidad, antecedentes requerimientos para hacer el trabajo. Por lo general se basa en los juicios experimentados de los gerentes, sin embargo, también se puede utilizar un enfoque estadístico más preciso para desarrollar las especificaciones.

Directorio o Comité de Auditoría.

Concepto

Otro factor relevante que incluye en el Ambiente de Control, según el informe C.O.S.O., es el accionar que tengan el Directorio o el Comité de Auditoría.

El Directorio está integrado por un conjunto de personas que pueden ser internas o externas a la organización, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión a la dirección o grupo gerencial.

El Directorio retiene autoridad para ciertas decisiones claves, como son la fijación de objetivos al nivel de la entidad y la planificación estratégica, y a través de la vigilancia que realiza, se involucra fuertemente en el Control Interno.

Características del Directorio.

Los miembros del Directorio para ser eficaces deben cumplir ciertas características como ser Objetivos, Capaces, Inquisitivos.

“Deben tener un conocimiento satisfactorio de las actividades y del medio en que actúa la entidad y aplicar el tiempo necesario para satisfacer las responsabilidades del Directorio”(Wigodski,2010), deben utilizar los recursos en la medida necesaria para investigar cualquier cuestión que consideren importante y tener un canal de comunicación abierto con todo el personal de la empresa, incluyendo auditores internos y externos, y asesores legales.

La composición del Directorio o Comité de Auditoría así como la forma en que sus miembros ejercen sus responsabilidades y funciones, son aspectos fundamentales del Ambiente de Control. Por lo tanto es importante que estos tengan suficiente conocimientos y experiencia en el negocio para realizar sus funciones adecuadamente.

Características en su actuar

Los directores muchas veces realizan sus funciones a través de Comités o Comisiones, los cuales tienen a su cargo tareas específicas de la entidad (Comité de Auditoría, de Compensación, Finanza, de Nominaciones, de Beneficio al Persona, etc). Dichas tareas especificadas deberían de contar con el grado suficiente de complejidad como para ser tratados a este nivel. Es su responsabilidad que las medidas adoptadas sean adecuadas y coherentes.

A través de los Comités es que el Directorio aplica sus funciones de vigilancia, formando parte importante del sistema de Control Interno, e Interactuado con Auditores internos y externos. Cuando un comité no ha sido establecido, sus funciones son llevadas a cabo directamente por el Directorio.

Dependiendo de cada organización, las responsabilidades y obligaciones de dichos Comités sufren algunas variaciones, pero es cierto también que tienen características y funciones comunes a todos los Comités de Auditorías, como ser eficaces. Entre sus tareas específicas se destaca: *“El vigilar a la alta gerencia con respecto a la forma en que están llevando a cabo sus responsabilidades en relación a la elaboración de la información contable”*(Wigodski,2010). También tienen autoridad para cuestionar la actuación de la alta gerencia y para asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.

En definitiva el Comité de Auditoría o Directorio debería contar con características específicas para su conformación, así como también en su forma de actuar, de forma tal que desarrollase las siguientes habilidades:

- *Cuestionar todo aquello que le llame la atención*
- *Presentar visiones alternativas frente a las diferentes situaciones*
- *Tener coraje para actuar frente al mal proceder*
- *Ser equilibrado con la Administración. (Wigodski,2010).*

Filosofía y estilo operativo de la Dirección

Conceptos

La Dirección está conformada por un Gerente General y sus respectivos Gerentes Funcionales.

La *“Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de Control Interno. Da forma a los valores, los principios y principales políticas operativas que constituyen la base del sistema de Control Interno”*(Coso,2013).

La Dirección es quien fija los objetivos al nivel de entidad, toma acciones relativas a la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y los tipos de sistemas de planificación e información que usará la organización.

Todas las funciones influirán o afectarán de diferente manera a la organización dependiendo de cómo la dirección las ejecute, es decir del estilo que ésta adopte. Puede clasificarse en prudente o imprudente, o también puede decirse que una dirección es conservadora en su actuar o es agresiva.

Cuando aquí hablamos de estilo de Dirección nos referimos principalmente a la actitud de la gerencia con respecto al Control Interno.

El estilo operativo de la Dirección puede clasificarse en tres categorías:

- a. *Estilo autocrático, donde la dirección impone sus decisiones, da a sus subordinados órdenes claras y precisas, con instrucciones detalladas sobre que es lo que ha de hacerse y como, no dejando margen a las iniciativas de los subordinados.*
- b. *Estilo participativo, cuyo objetivo es esperar compromiso de la gente, que participe en las metas y procedimientos.*
- c. *Estilo de Laisser Faire, cuya característica principal está en dejar que las cosas sigan su dirección natural, es adaptativo a las circunstancias. Sólo se espera que cumpla los objetivos, trata de mantener el equilibrio (Del Toro, 2005).*

La filosofía y el estilo operativo de la Dirección tienen un efecto omnipresente en toda empresa.

Indicadores

Los efectos en la organización son naturalmente intangibles pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. El Informe C.O.S.O. trata especialmente tres de ellos, los cuales son expuestos a continuación.

- 1- *“Un indicador asociado al estilo de la Dirección es la forma como la empresa es conducida. Una empresa puede ser dirigida de manera informal o sea controlando muy estrechamente las operaciones a través del contacto cara a cara con los gerentes claves o de manera más formal confiando en políticas escritas, indicadores de desempeño e informes”.*(Coso,2013)

Un Gerente General puede relacionarse con sus gerentes a través de reuniones abiertas, donde se tomen las decisiones de una manera informal o puede relacionarse y comunicarse a través de escritos, donde se informan los temas que serán tratados y lo que fue resuelto en dichas reuniones.

- 2- *“Otro indicador que ejerce su influencia es la naturaleza de los riesgos asumidos por la Dirección. La Dirección puede adoptar distintas actitudes, pudiendo ejercer una actitud conservadora o adversa al riesgo o bien buscadora del mismo. En cualquier caso la Dirección va a actuar con cuidado y solamente después de analizar los beneficios y riesgos potenciales de una operación”* (Coso,2013).

Cuando la Dirección es buscadora de riesgos va a estar dispuesta a enfrentar altos riesgos siempre, a pesar de las consecuencias económicas severas que puedan afectar a la empresa.

- 3- *“Otro indicador son las actitudes que la dirección toma frente al proceso de elaboración de información contable. En este proceso es fundamental la delegación de autoridad. La información surge de diferentes sectores de la empresa y por tanto es indispensable que cada área asuma su responsabilidad en este importante proceso. Sería imposible que un Gerente General pudiera ejercer una supervisión directa en lo que refiere a juicio y estimaciones contables de cada área. Esta tarea*

debe ser realizada por los responsables directos, que son aquellos que están en contacto diario con la información”. (Coso,2013)

El hecho de delegar autoridad, no exime a la Dirección de su responsabilidad en la elaboración de información contable. Es conveniente que ésta revea las políticas y estimaciones contables aplicadas en dicho proceso, para verificar su razonabilidad.

Dentro de este proceso, es de vital importancia el procesamiento de datos, puesto que si este no es el adecuado, los resultados tampoco lo serán.

Otra actitud que nos permite percibir si el estilo operativo de la Dirección es agresivo o conservador, en lo que refiere a la elaboración de información contable, es la selección que ésta haga entre los principios contables alternativos.

Estructura organizacional

Conceptos

La estructura organizacional *“Es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos al nivel de la entidad”*(Barrientos,2016)

. El proceso de diseño organizacional comprende cuatro etapas:

1 – Departamentalización

2- Asignación de actividades

3 - Determinación de autoridad y responsabilidad

4 - Relacionamiento entre las unidades.(Barrientos,2016)

Al departa mentalizar están agrupando actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente o sea combinamos de manera lógica y eficiente las actividades.

Hay diferentes criterios, por función, por producto y en forma matricial. El criterio que adopte cada empresa dependerá del tamaño de la empresa, el ramo en que gire y al mercado que se dirige.

Su determinación estará asociado a los beneficios que reporte en cuanto al ahorro de costos, mejor utilización de los recursos, y mejorar los beneficios en general para la empresa como puede ser obtener mejores resultados en la gestión.

Una vez realizada la departamentalización, hay que asignarles actividades a esas unidades definidas. Esta asignación puede ser definida por diferentes criterios, pueden ser por semejanza, por el máximo uso, por oposición de intereses o también por el interés del jerarca.

Estas actividades pueden clasificarse en dos tipos, las que pertenecen concretamente al giro de la empresa y aquellas que son soporte para las mismas:

- *Cadena de valor (recepción, producción, entrega, mercadeo, venta, servicios)*
- *Respaldo (administración, RRHH, desarrollo de tecnología)(Barrientos,2016)*

En esta asignación de actividades se deben dejar claramente definidas el nivel de responsabilidad y autoridad. Este punto el Informe C.O.S.O. le asigna una importancia particular que será tratada más adelante en forma particular.

Estas unidades se relacionan entre sí para poder llevar a cabo las actividades y responsabilidades asignadas, se dan relaciones de mando, staff, de apoyo, dependiendo del tipo de estructura organizacional definida por la organización. Deben de establecerse las líneas apropiadas para elevar informes, por ejemplo la auditoria interna debe de tener los canales adecuados para poder hacer llegar la información al Directorio, de forma tal que su actuar sea totalmente independiente de la Dirección.

Asignación de autoridad y responsabilidad

Conceptos

La autoridad es el elemento que da cohesión a la estructura organizacional, tiene como base el cargo que ocupa quien ejerce la autoridad y por ello es impersonal y es conferida por la organización.

Dentro de este factor se analizan la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes.

Se hace hincapié en el grado en que los individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como los límites de su autoridad.

También incluye, políticas que describen las prácticas apropiadas de negocio, conocimientos y experiencia del personal clave y los recursos proporcionados para cumplir sus cometidos.

Un punto de atención a tener en cuenta es la existencia de estándares, procedimientos y normas relacionadas con el control, incluyendo la descripción de funciones para el trabajo de directores de departamento y supervisores.

También se debe prestar atención si la entidad u organización cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia para llevar a cabo su misión, teniendo en cuenta el tamaño, la naturaleza y complejidad de sus actividades.

“Hay una tendencia creciente a empujar la autoridad hacia abajo, para que la toma de decisiones esté más cercana al personal que está al frente de las operaciones, llamado empowerment”(Gallerano,2010). La razón para ello puede ser para estar más orientada hacia el mercado o enfocado a la calidad, quizás para eliminar defectos, reducir el tiempo de los ciclos o incrementar la satisfacción del cliente.

Para poder hacer esto se necesita delegar autoridad, lo que significa *“Entregar el control central de ciertas decisiones de negocios a escalones más bajos, a los individuos que están más cercanos a las transacciones de negocios diarios. O sea, al subordinado se le asigna la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas, como puede ser vender productos a precios con descuentos, negociar*

contratos de suministro a largo plazo, licencias o patentes, negociar quitas por pago anticipado de deudas, etc.(Gallerano,2010)

La delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de sus relaciones laborales. La delegación tendrá más posibilidad de éxito, para todas las partes interesadas, si éstas se empeñan en crear una confianza recíproca. Se trata de una situación más, donde la ética tiene cabida en las actividades cotidianas de la organización.

El requisito fundamental para delegar con eficacia sigue siendo la voluntad del gerente de conceder a los empleados libertad para realizar las tareas delegadas. Esto significa *"Permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que habría elegido el administrador. También significa darles libertad para cometer errores y aprender de dichos errores. Los errores no son un pretexto para dejar de delegar, sino más bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo.(Gallerano,2010)*

Un segundo requisito para delegar debidamente es la comunicación abierta entre gerentes y empleados. *"Los gerentes que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir, en un plano más realista, qué tareas pueden ser delegadas y a quién. A su vez, los empleados que reciben aliento para emplear sus capacidades y que sienten que sus gerentes los respaldarán, seguramente aceptarán mayor responsabilidad. El tercer requisito para delegar es la capacidad del gerente para analizar ciertos factores, por ejemplo las metas de la organización, los requisitos de la tarea y las capacidades de los empleados". (Fisch,1986).*

Desafíos en la delegación

En el proceso de delegación existen dos desafíos críticos. El primero es delegar solamente en la medida necesaria para lograr los objetivos. Esto requiere que para tomar buenas decisiones de negocios, sea necesario que la aceptación del riesgo esté basada en prácticas sanas de identificación y métodos, minimización del riesgo, incluyendo dimensionamiento de riesgo y ponderación de pérdidas potenciales versus ganancias.

El segundo desafío es asegurar que todo el personal entiende los objetivos de la entidad. Es esencial que cada individuo sepa como sus acciones se interrelacionan y contribuyen al logro de los objetivos.

Requerimientos en la delegación

Como primer requerimiento, es necesario que el personal en su conjunto esté capacitado para las tareas que le son delegadas, es decir que la empresa necesita estar comprometida con la competencia de sus funcionarios.

El hecho de delegar lleva implícito procedimientos efectivos para que la Dirección monitoree los resultados. La Dirección necesita estar al tanto de cómo se están desarrollando aquellos empleados a quienes se les otorgaron determinadas atribuciones, de forma tal que no se estén apartando demasiado de los parámetros pre establecido.

El Ambiente de Control está fuertemente influenciado por la medida en que los individuos reconocen que van a estar comprometidos a rendir cuentas. Esto es cierto para toda la escala jerárquica hasta el Gerente General, quien tiene la última responsabilidad por todas las actividades dentro de una organización, incluyendo al sistema de Control Interno.

Que se espera y que se asegura con la delegación de autoridad y responsabilidad

A través de la delegación de autoridad y responsabilidades se espera que:

- *Los empleados sean competentes*

Quienes deban delegar confíen en sus subordinados. (Fisch, 1986).

Se estimule a un nivel mayor de desempeño y comportamiento, A través de la delegación de autoridad y responsabilidades se asegura que:

- *Exista un mayor compromiso del empleado desde donde se ubique en la empresa*
- *Los empleados avancen en su carrera dentro de la empresa*
- *Aquel empleado destacado por su compromiso con la empresa, sea premiado No se toleren violaciones (Fisch, 1986).*

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Conceptos

De todos los factores del Ambiente de Control, se da énfasis en el estudio de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, por considerar que los Recursos Humanos *“Son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. Este es más probable de lograr si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos asociados en sus tres categorías.”* (Coso,2013)

Las prácticas relativas a Recursos Humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección.

La Administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. La A.R.H. es una función de staff. Los gerentes de A.R.H. asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. El proceso de la A.R.H. es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan.

El proceso de la ARH en las organizaciones

- *Planificación de los Recursos Humanos*
- *Reclutamiento*
- *Selección*
- *Orientación*
- *Capacitación y desarrollo*
- *Evaluación del desempeño*
- *Ascensos, transferencias, descensos y despidos* (Coso,2013)

A continuación se desarrollan cada una de las acciones referidas a la función de Administración de Recursos Humanos.

Contratación de personal

Conceptos

La contratación de los Recursos Humanos *“Es una función vital porque significa contar con la cantidad y calidad de personal necesarias en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que permita obtener los objetivos organizacionales, asociados a sus tres categorías tanto en el corto como en el largo plazo”.*(Ministerio de Salud,2010)

Dentro del proceso contratación de personal incluiremos las etapas de planificación, reclutamiento y selección de personal.

A) Planificación de los Recursos Humanos: *“Se ha definido la planeación de los Recursos Humanos como: “el proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa”.* (Ministerio de Salud,2010)

La importancia de la planeación de los Recursos Humanos, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, el hombre de empresa debe anticiparse a los acontecimientos y así programará su producción, presupuestará sus gastos, preparará ciertas reservas de materiales, etc. Es decir tener un camino de acción a seguir respecto a sus recursos humanos, para no correr el riesgo de fracaso.

Las empresas hacen una planeación de sus Recursos Humanos para mejorar la eficiencia, eficacia y productividad por un largo período. Tomando en cuenta que las empresas promueven su personal hacia puestos superiores, es necesario que desde el reclutamiento y selección de la fuerza de trabajo se tomen todas las precauciones posibles para asegurar los objetivos trazados a largo plazo con la acción de la energía humana porque: *“solamente cuando en los niveles bajos hay empleados capaces, habrá administradores en potencia”.*

B) Reclutamiento y selección de personal: *“El reclutamiento consiste en desarrollar un grupo de candidatos de empleos de acuerdo con el Plan de Recursos Humanos y lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir los empleados calificados que necesiten”* (Ministerio de Salud,2010).

El reclutamiento comienza realmente en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal; esto es un proceso de información que se da entre la empresa y el mercado de trabajo y a la inversa.

Las fuentes internas, son las oportunidades que se presentan, para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas generalmente por: los trabajadores de la propia empresa y/o el sindicato y los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

Las fuentes externas están representadas por: bolsas de trabajo de las universidades y otros centros de estudio, otras empresas, agencias de colocación y público en general.

El usar las fuentes internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes motivando al personal, dándole así, la oportunidad de ascender y alcanzar su desarrollo. A esto se asocia la ventaja para la empresa, de abaratar sus costos, ya que resulta menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas fuera. Por otro lado estas ventajas se transformarían en desventajas si nos refiriéramos a fuentes externas.

Sin embargo el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Queda claro que limita la existencia de talentos disponibles y disminuye las posibilidades de que personas con conocimientos frescos entren en la organización, lo que constituiría un beneficio si fuese una fuente externa. Además fomenta la complacencia de los empleados quienes pueden presuponer que la antigüedad garantiza los ascensos.

La selección es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no.

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los dos lados.

Orientación

Conceptos

La cultura y los valores organizacionales ejercen una influencia primordial en el logro de los objetivos. Es importante esta etapa para que desde el inicio de la relación laboral los empleados puedan captar los valores que la empresa promueve.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es orientarlos. Es importante que los buenos empleados partan de un buen comienzo. Para conseguirlos se gasta una buena suma de dinero, entonces es razonable que no sea desperdiciado creando una mala impresión.

Por orientación *“Se entiende el programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización. La orientación está diseñada para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar en forma cómoda y eficaz dentro de la organización”.* (Tschohl, 2008)

Por regla general la orientación abarca tres tipos de información:

1) Información general sobre la rutina general diaria, 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las metas de la organización y, 3) una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización. (Tschohl, 2008)

La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar a todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, los valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y en su departamento. La orientación inicial del empleado, si se maneja correctamente puede llegar a reducir el nerviosismo del primer día de los nuevos empleados, así como el choque con la realidad que pudieran experimentar. El choque con la realidad se refiere a la discrepancia entre lo que el empleado espera en su nuevo empleo y la realidad. Muchos estudios han mostrado que los empleados se sienten nerviosos cuando ingresan a una organización, les preocupa los resultados que obtendrán en su trabajo; se sienten en desventaja en comparación con los empleados con mayor experiencia, y les preocupa como se llevarán con sus compañeros de trabajo. Los buenos programas de orientación

disminuyen el nerviosismo de los nuevos empleados pues les proporcionan información sobre el ambiente laboral y sobre los supervisores, así mismo, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.

En la mayoría de las empresas, la primera parte de la orientación la realiza el especialista de Recursos Humanos, quien explica cosas como los horarios de trabajo y descanso, las vacaciones, etc. Después se hace la presentación de los empleados a su supervisor, quien continúa la orientación explicando la naturaleza exacta del puesto, presenta la persona a sus nuevos colegas y la familiariza con el sitio de trabajo. Algunas empresas también proporcionan seminarios de reducción de ansiedad a los nuevos empleados.

Las primeras expectativas laborales

Cuando las expectativas del empleado nuevo y la organización se fusionan o chocan, al parecer, desempeñan un papel medular para la carrera de la persona dentro de la organización. Si las expectativas no son compatibles, habrá insatisfacción; las tasas de insatisfacción, casi siempre son más altas, tratándose de empleados nuevos. Un aspecto importante de la satisfacción laboral (en el caso de los trabajadores) es la seguridad de que los empleados pueden trabajar para provecho de la empresa sin descuidar sus obligaciones personales. En este sentido, una de las preocupaciones más apremiantes es la atención que se debe dar a los hijos. Pocos padres pueden realizar su mejor esfuerzo en el trabajo si están preocupados por sus hijos.

En el mundo, y especialmente en las grandes empresas la “orientación” va más allá de proporcionar información básica sobre puntos como horarios de trabajo; sino que cada vez más empresas descubren que el período de orientación puede ser utilizado para otros propósitos, “incluyendo la familiarización de los nuevos empleados con los objetivos y valores de la empresa”.

De esta manera, la orientación inicia el proceso de integración de las metas de la organización con las metas del empleado, un proceso que es un paso hacia la obtención del compromiso del empleado con la empresa, sus valores y sus metas.

Capacitación y desarrollo

Conceptos

Se considera que los programas de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos *“Son vitales para la organización ya que la ayudan a tener el personal capacitado y con los conocimientos necesarios para alcanzar con razonable seguridad los objetivos organizacionales en sus tres categorías”*. (Martínez 2009) (Tschohl,2008)

Cuando las personas ingresan a la empresa traen determinadas habilidades, capacidades y asumen diferentes actitudes; es compromiso del Administrador de Recursos Humanos pulir, fomentar y acrecentar esas características, buscando el desarrollo integral del hombre; esto descansa en motivos principalmente éticos y en valores elevados que los administradores deben cumplir con la sociedad. Es la capacitación uno de los medios por los cuales los administradores se valen para cumplir con este compromiso.

La capacitación es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. *“Consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Por ejemplo, la capacitación podría implicar mostrar a un operador de máquinas como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados”* (Martínez 2009). Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial (que se explicará más adelante) es una capacitación a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para un puesto futuro en la organización o resolver algún problema organizacional como por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas.

La capacitación ha ido evolucionando, solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas, el objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo. En la actualidad, la capacitación es utilizada cada vez más por las empresas para lograr dos objetivos adicionales. Primero hay empresas que están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: como ser actitudes para resolver problemas, actitudes de comunicación y capacidad para

formar grupos. Segundo, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado con la empresa.

Desarrollo gerencial

El desarrollo gerencial es similar a la capacitación ya que *“Está dirigido a dotar a los gerentes con las capacidades de liderazgo que ellos necesitan para realizar su trabajo. El desarrollo gerencial es cualquier intento para mejorar el desempeño actual y futuro de los gerentes mediante la entrega de conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las actividades”.* (Martínez 2009)

El proceso de desarrollo gerencial busca:

- 1) *Asesorar y satisfacer las necesidades de la empresa (por ejemplo, para cubrir las vacantes futuras en puestos ejecutivos o para dar a la empresa una mejor capacidad de respuesta) mediante.*
- 2) *la evaluación del desempeño y las necesidades del gerente y entonces.*
- 3) *desarrollar a los gerentes.* (Martínez 2009)

Evaluación del desempeño

Conceptos

La evaluación es importante para la obtención de información relativa al desempeño del personal en la medida que sea utilizada como base para la planeación y puesta en marcha de programas de entrenamiento, planes de remuneración, etc. *“De ser así se estará favoreciendo en la obtención de mejores resultados en el desempeño de los empleados y por tanto de la organización como un todo”* (Martínez 2009)

La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

¿Por qué evaluar?, hay varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las

personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa, ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.

La evaluación es o debería ser un proceso continuo, sin embargo, de tiempo en tiempo es necesario revisar el desempeño y el progreso durante un determinado período, para construir una historia más comprensiva sobre la cual se basen las medidas pertinentes.

Remuneraciones

Conceptos

Es importante que se fije un adecuado sistema de remuneración que ayude a mejorar el desempeño organizacional y promueva la motivación al personal. Cuando los trabajadores se sienten bien remunerados hay mayor probabilidad de que sean productivos y por tanto que se alcance con mayor facilidad los objetivos organizacionales en sus tres categorías.

La remuneración se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y que derivan de su empleo.

Tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones; y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagas.

El sistema de remuneración de una organización es un componente clave de los esfuerzos de la Gerencia General para atraer, retener y motivar al personal, para ello tiene que ser:

- Externamente competitivo: debe estar de acuerdo con las remuneraciones del mercado, pues de lo contrario no se podrá atraer personal de buena calidad. Así

mismo, le será difícil retenerlo, a menos que el trabajar para la empresa le de otros beneficios que el dinero sólo no pueda comprar.

- Internamente equitativo: el sistema de remuneración no sólo tiene que ser justo también tiene que sentirse justo.
- Capaz de dar retribuciones conmensurables con el desempeño: el dinero es el motivador más efectivo, a pesar de que no sea el único y de que su impacto no sea necesariamente duradero. (Martínez 2009)

Los Gerentes Generales deben tener conciencia del equilibrio entre las recompensas extrínsecas y las intrínsecas, y deben tomar en cuenta lo que los empleados consideran una remuneración equitativa. Las recompensas extrínsecas provienen de la organización en forma de dinero, privilegios y ascensos, o de los supervisores o compañeros de trabajo, en forma de reconocimiento. Las recompensas intrínsecas provienen de realizar las tareas mismas, y pueden incluir la satisfacción de la realización o el sentimiento de tener influencia. El proceso del trabajo y la reacción del individuo a él, proporcionan la recompensa intrínseca. Pero la organización que quiera aumentar las recompensas intrínsecas tiene que proporcionar un ambiente de trabajo que permita que tales satisfacciones tengan lugar; por tanto las empresas están tendiendo a rediseñar el trabajo, delegando responsabilidades para aumentar la participación de los empleados.

Ganar la satisfacción del empleado con la remuneración que se le paga no es tarea sencilla. Por el contrario, esa satisfacción es una función de diversos factores que la organización debe aprender a manejar: .

- *La satisfacción del individuo con su remuneración guarda relación, en parte, con cuanto se espera y cuanto se recibe. Surgen sentimientos de satisfacción o insatisfacción cuando los individuos comparan su aporte (habilidades, esfuerzos y rendimientos) con las recompensas que reciben. .*
- *La satisfacción del empleado se afecta igualmente por compararse con otras personas que están en empleos y organizaciones similares.*

- *Los empleados suelen tener una idea errónea de las remuneraciones de otros.*
- *La satisfacción total es el resultado de una combinación de recompensas, más bien que de una sola recompensa. Tanto las recompensas extrínsecas como las intrínsecas son importantes y no se pueden sustituir unas por otras. Los empleados bien pagos por hacer un trabajo repetitivo y aburridor se sentirán insatisfechos por la falta de recompensas intrínsecas e igualmente aquellos a quienes se paga mal por hacer un trabajo interesante y exigente, se sentirán descontentos con las recompensas extrínsecas.*

Las recompensas tienen por objeto motivar determinadas conductas. Para ser útiles, las recompensas tienen que verse como oportunas y vinculadas con un rendimiento eficiente. Se piensa que hay condiciones que son necesarias para lograr la motivación de los empleados:

- *Los empleados deben creer que el rendimiento eficiente les traerá una recompensa segura. Por ejemplo, alcanzando ciertos resultados, se ganarán una comisión.*
- *Los empleados tienen que creer que las recompensas ofrecidas son atractivas. Algunos pueden desear ascensos porque buscan poder, otros tal vez prefieran alguna prestación, como una pensión porque son mayores y aspiran a la seguridad de la jubilación.*
- *Los empleados tienen que creer que determinado nivel de esfuerzo personal llevará a cumplir las normas de rendimiento de la organización. (Martínez 2009)*

Promociones o ascensos, transferencias, correcciones, descensos y despidos: Conceptos

La gerencia de Recursos Humanos "Se proyecta hacia los intereses comunes del patrono y el empleado en el éxito de la empresa a través de las acciones de promoción, transferencia, corrección, descensos y despidos. Se considera importante que se logre este equilibrio pues crea condiciones favorables

para alcanzar con razonable seguridad los objetivos organizacionales en sus tres categorías” (Atalaya, 1999).

La posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para tener un mejor desempeño, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Es importante que los ascensos sean justos, que se basen en los méritos y que no estén influenciados por el favoritismo. Sin embargo, incluso los ascensos justos pueden ocasionar problemas. Un problema fundamental es que los miembros de la organización que no son objetos del ascenso pueden sentir resentimientos que afecten su estado de ánimo y productividad.

Otras medidas resultantes de la evaluación de desempeño son las transferencias. Se usan para que las personas adquieran más experiencia laboral, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo las transferencias se usan para mantener los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo. También pueden ser utilizadas como forma de que la empresa mantenga a los empleados que no están obteniendo resultados esperados evitando así el despido o la degradación.

Por otra parte también existen medidas disciplinarias que se aplican cuando un empleado infringe la política de la empresa, o no cumple con las expectativas laborales, y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación.

Los requisitos básicos que se deben seguir cuando se trata de manejar situaciones de indisciplina o incapacidad son tres: reglas y regulaciones, sistema de castigos progresivos y proceso de apelaciones.

El primer requisito se dirige a cosas como el robo, la destrucción de la propiedad de la empresa, beber en el trabajo y la insubordinación. El propósito de las reglas y regulaciones es informar a los empleados de antemano lo que es y no es un comportamiento aceptable. Generalmente en la etapa de orientación, se debe decir a los empleados (preferentemente por escrito) lo que no está permitido.

Un sistema de castigos progresivos es un segundo requisito para la aplicación eficiente de la disciplina. Los castigos pueden ir desde amonestaciones en forma oral o escrita hasta la suspensión del puesto o despido.

Por último, la empresa debe contar con un proceso de apelaciones como parte de su proceso disciplinario que colabore a que la disciplina se imparta de manera justa y equitativa.

La medida última resultante de la evaluación de desempeño es el despido. Es la terminación involuntaria del empleo de un trabajador con la empresa. El despido debe ser justo y tener una causa suficiente, como medida disciplinaria sólo debe sobrevenir después de que se han tomado todas las medidas razonables para rehabilitar o rescatar al empleado que ha fallado.

Las razones para el despido se pueden clasificar en desempeño no satisfactorio, mala conducta, ausencia de calificaciones para el puesto, o cambio en los requerimientos del puesto. El desempeño no satisfactorio se podría definir como un descuido persistente en el desempeño de las responsabilidades asignadas o para cumplir con los criterios prescritos sobre el puesto. En este caso, las razones incluyen ausentismo excesivo, retardo, descuido persistente al cumplir con los requerimientos normales del puesto o una actitud adversa hacia la empresa, el supervisor o los compañeros. Mala conducta consiste en la falta deliberada y voluntaria a las reglas de la empresa, y podría incluir el robo y la insubordinación. La ausencia de calificaciones para el puesto se define como la incapacidad del empleado para realizar el trabajo asignado, aunque la persona sea diligente. Los cambios en los requerimientos del puesto se podrían definir como la incapacidad de un empleado para realizar el trabajo asignado después de que ha cambiado la naturaleza del puesto.

CAPITULO 2

Planteamiento del Problema

Los procesos de negocios, conducidos a través de unidades o funciones de una organización, son gestionados por medio de procesos de planificación, ejecución y monitoreo. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos, los habilita para funcionar y monitorear su conducta y pertinencia continua. Es una herramienta usada por la dirección, la cual está compuesta por cinco componentes, ambiente de control, apreciación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo, dichos componentes están interrelacionados, integrados con el proceso de gestión. .

El ambiente de control establece el tono de una organización influyendo en la conciencia del control de su gente, es la base para todos los otros componentes de control interno, proporcionando disciplinas y estructura. Los factores del ambiente de control son la integridad, los valores éticos y competencia de los integrantes de la entidad; la filosofía y el estilo operativo de la dirección; la forma como la dirección asigna autoridad, responsabilidad, organiza y desarrolla al personal; y la atención y orientación dadas por el directorio.

En este proyecto de tesis analizará el control interno existente, que afecta a los Establecimientos educacionales particulares educación básica y media de carácter religioso de igual línea teológica para el periodo 2016 en la comuna de Concón, región de Valparaíso, para así poder realizar una propuesta de mejora en el control interno de esta despejando el camino a niveles óptimos en el desarrollo del objetivo social de la empresa, fortaleciendo aquellos aspectos débiles que ha presentado en su gestión y contribuir al reordenamiento de los lineamientos sobre la base de los nuevos criterios gerenciales, para generar nuevos beneficios a esta organización.

Objetivo General

Analizar el Control Interno en una organización sin fines de lucro dedicada al giro de Establecimientos educacionales particulares educación básica y media de carácter religioso de igual línea teológica para el periodo 2016 en la comuna de Concón, región de Valparaíso mediante la utilización de herramientas de investigación, con el fin de presentar una propuesta de mejoramiento teniendo en cuenta las características del objetivo social de la entidad en relación con el COSO Internal Control Integrated Framework

Objetivos Específicos

- Determinar el Control Interno de la organización en estudio para conocer la estructura de estas.
- Evaluar el de ambiente de control establecidos en las organizaciones en estudio en base a COSO, Internal Control Integrated Framework.
- Identificar los riesgos de control que están establecidos en las organizaciones.
- Determinar una propuesta de Procesos de Ambiente de Control, de Riesgos de Control que las entidades pueda desarrollar para una mejor administración de los recursos y toma de decisiones.

Metodología

El enfoque del presente estudio es de tipo cualitativo - comprensivo y se desarrollará en las siguientes etapas:(Hernandez,2010)(Kerlinger,2002)

Etapa 1: Recopilación de información

- Recopilar información relacionada con la material en estudio. Revisando el COSO, Internal Control Integrated Framework .
- Recopilar antecedentes bibliográficos, en libros, prensa especializada, paper y web referente a control interno.
- Otros libros y publicaciones relacionados con el tema en estudio.

Etapa 2: Sistematización de la información recopilada:

- Ordenamiento de los antecedentes recopilados, presentación de la información de manera explicativa de acuerdo a los componentes del control interno. Se utilizarán también figuras, esquemas, tablas, entrevistas y narrativa.

Etapa 3: Elaboración, validación y aplicación de los instrumentos:

Entrevista

- Elaboración de entrevista (anexo 1)
- Aplicación de las entrevistas a expertos especialistas con conocimiento en el tema de Control Interno.
- La aplicación de la entrevista será en el lugar determinado por el entrevistado.
- La entrevista sera transcrita literalmente, sin ningún tipo de manipulación por parte del investigador.

Etapas 4: Análisis de la información recopilada:

- Se realizará la recopilación de la información de las entrevistas.
- La recopilación y el análisis de estas será a través de categorías de respuestas.

Etapas 5: Discusión de los resultados.

- Analizar el Control Interno de la organización en estudio a través de la comparación de la información del marco teórico y las respuesta de las entrevista a expertos.

Etapas 6: Levantamiento de las conclusiones y emisión del informe.

- Las conclusiones finales serán elaboradas a partir de los resultados obtenidos de la discusión de estos, de los objetivos de la investigación y la emisión de informe.
- Redacción del informe final de tesis, de acuerdo al Reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

Capítulo 3.

ANALISIS

Antecedentes Generales

De acuerdo a la metodología escogida para esta tesis la herramienta a utilizar es la entrevista de acuerdo al cuestionario Coso que nos permite poder realizar el análisis del Sistema de Control Interno de Establecimientos Educación Básica y Media de educación privada de igual línea teológica, estas entrevistas se realizaron a diferentes personas de distintos niveles jerárquicos de la organización.

Al dar a conocer que las entrevistas son relacionadas con el Sistemas de Control Interno, nos podemos dar cuenta que las personas al escuchar el termino control interno lo atribuyen de inmediato con el control que ejerce la organización para que no sufra robos de dinero, ni fraudes. Si bien el control interno en su primera instancia fue creado para esto, con los años su función ha sido entregar una directriz estándar para todas las entidades, para que así puedan cumplir con sus objetivos establecidos.

Al realizar este estudio cada vez que vamos avanzando nos damos cuenta lo importante que es establecer y ejecutar un control interno apto para la entidad, que funcione como un verdadero engranaje, que cada información retroalimente las decisiones futuras.

Analizando la organización nos podemos dar cuenta que no tienen un control interno adecuado, si bien hay procesos para mantener un control, estos se han ido implementando a medida que van naciendo las necesidades, la información es guardada con un grado de privacidad incompetente, no permitiendo que sea una información al alcance de todos. Si bien cada año se prepara un presupuesto anual para el año siguiente, estos no se logran respetar en su totalidad causando un efecto no esperado en el resultado del ejercicio.

El ambiente de control que se genera en la entidad es débil entregando como consecuencia un impacto negativo en los sistemas de control. Se cometen errores sin

percibirlos, la utilización de los recursos no son aprovechados de manera eficiente y eficaz, la jerarquía que se ejerce en la entidad es muy marcada.

Cuando consultamos por control Interno responden lo siguiente:

“existe un control interno con el departamento de auditoría de Siel en el área administrativa, y que cada 6 meses se hace una auditoría externa”

Él nos describe que su trayectoria de 22 años de experiencia en entidades como gerente general lo hace conocer del control Interno. Marcantonio Mongillo (Gerente General).

“son todo tipo de mecanismos destinados a hacer cumplir con las políticas de la Empresa de tal forma que se alcancen los objetivos propuestos, económicos y no económicos” Ella tiene un conocimiento más amplio a lo que es el control interno, dando más énfasis a lo que buscamos como concepto de control. Pía Biggio (Administradora Colegio Albamar)

Si bien los entrevistados tienen nociones del termino de control interno, podemos darnos cuenta que en la organización existe un control interno, pero no es claro, ni tampoco se maneja desde la alta dirección hasta el último empleado.

Al hablar de la aplicación de control interno, ellos se enfocan solo a la parte económica, cumpliendo el segundo objetivo que tiene el control interno que es entregar informes financieros confiables y razonables.

Yazmin Sfeir Lavagnino (Gerente Informático), “existiendo rendimiento mensual por parte del colegio hacia Siel, en donde los gastos deben ir respaldado por algún documento que lo acredite (factura, boleta, etc)”

Marcantonio Mongillo (Gerente General) “Internamente ejercemos control sobre las rendiciones mensuales de los presupuestos de operación asignados por el directorio de la empresa a cada colegio de acuerdo a las instrucciones emitidas al respecto”.

Pía Biggio (Administradora Colegio Albamar) “existen presupuestos asignados a cada área, de forma mensual y anual.”

Queda claro que la cada integrante clave de la empresa sabe que existe de alguna manera un control de activos dentro de la organización. Pero no existen métricas, normas de conducta y actuación que reflejen hacia toda la organización los objetivos a corto, mediano y largo plazo. El manejo de la información, los mecanismos de monitoreo permiten a la organización dar una seguridad razonable sobre los riesgos del negocio, ayudando a reducir sorpresas, aportando confianza a los inversionistas y directorio.

Cuestionario

Ambiente de Control

1. ¿Ha participado en la construcción, concertación y definición del código de la ética institucional que contengan los principios y valores que orienten la dinámica organizacional?

- A. Nunca 1
- B. Rara Vez 2
- C. Algunas Veces 3
- D. Muchas Veces 4
- E. Todas las Veces. 5

2. Los Principios y Valores establecidos en la entidad ¿contribuyen al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y clima laboral?

- A. Nunca 1
- B. Rara Vez 2
- C. Algunas Veces 3
- D. Muchas Veces 4
- E. Todas las Veces 5

Compromiso y respaldo de la Alta dirección

3. ¿Ha recibido orientación acerca de la responsabilidad y ejercicio del control interno, por parte del superior Inmediato?

- A. Nunca 1
- B. Rara Vez 2
- C. Algunas Veces 3
- D. Muchas Veces 4
- E. Todas las Veces 5

4. ¿Contribuye la oficina de control interno al desarrollo de la cultura de autocontrol?

- A. Nunca 1
- B. Rara Vez 2
- C. Algunas Veces 3
- D. Muchas Veces 4
- E. Todas las Veces 5

Administración del Riesgos

5. ¿Se han determinado los criterios para valorar los riesgos en la organización?

- A. Nunca 1
- B. Rara Vez 2
- C. Algunas Veces 3
- D. Muchas Veces 4
- E. Todas las Veces 5

Monitoreo

6. ¿Se aplican revisiones periódicas a las acciones definidas en el plan de manejo de riesgos de la entidad?

- A. Nunca 1
- B. Rara Vez 2
- C. Algunas Veces 3
- D. Muchas Veces 4
- E. Todas las Veces 5

Conclusiones y Recomendaciones

En primera instancia de revisión se puede determinar que el control interno que posee la entidad esta solo basado en el control interno de la parte económica, dejando falencias en el control de la empresa, faltando a los objetivos que determina el control interno, como es la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la entrega de la información, sin una razonabilidad que la respalde.

Una de las desventajas de la empresa evaluada es la falta de estructura dentro de la organización, no siendo clara la definición de cargos, responsabilidades y límites de cada integrante del establecimiento en cuestión. La capacitación también debe estar presente en la integración de los participantes del proceso de control de la empresa.

La visión de riesgo de la empresa no es clara y es a corto plazo, no se incorpora la información actual para la toma de decisiones en el futuro o en la evaluación del presupuesto siguiente, lo cual, impacta significativamente en el ejercicio del año en curso.

La localización de los establecimientos y las instalaciones de SIEL, están a distancias mayores a 15 km, inmersas en una ciudad donde el tráfico es caótico, por lo cual, la información de respaldo de muchas actividades económicas, como de RRHH, son muy lentas en centralizar y poder analizar, por lo tanto, se recomienda que se realice el estudio de factibilidad económica, la implementación de un sistema ERP On-line, el cual puede ayudar a centralizar y administrar de mejor manera la información obtenida de los establecimientos de educación hacia las instalaciones de SIEL.

Continuando con el punto anterior un sistema ERP, permite administrar la información en diferentes niveles jerárquicos, lo cual, permite que a cada nivel de supervisión se pueda administrar los recursos asignados a cada departamento, con esto se logra la transparencia de la información la efectividad de la misma en la toma de decisiones.

La relación con los actores del control de gestión, no solo debe ser en un solo sentido sino que debe existir un feedback, en la organización en ambos sentidos. Las evaluaciones de desempeño son una oportunidad para realizar esta retroalimentación en las tareas y responsabilidades asignadas a cada integrante y/o supervisor del control interno, dando

herramientas para la mejora continúa de cada proceso y por lo tanto de cada objetivo de la empresa.

Como conclusión el control interno no está desarrollado como proceso dinámico, dentro de la entidad completa, solo cubre una parte de la organización, lo cual hace que los procesos se entorpezcan de una sección a otra, aun no se logra trabajar de la forma que los engranajes funcionen como corresponden.

Bibliografía

- 1-informe coso .ecoediciones recuperado de <https://books.google.com.mi>
- 2- Ambrosone,M: "La administracion de riesgo empresarial".(2007)
- 3-Norman,N: "Colegio de contadores de Chile"(2007)
- 4-Mayorga,M: "Diseño de control interno para la pequeña y media empresa"(2006)
- 5-Ducker,P: "Elejecutivo eficiente" (1967)
- 6-Norori,Y: "Control interno"(2015)
- 7-Gonzalez,J: "Administrativo de recursos humanos y remuneraciones" (2012)
- 8-Codina,A: "Habilidades directivas" (2011,Cuba)
- 9-Caro,N: "Proceso de medicion de ambientes de control interno en la compañía"(2008)
- 10-Morales,A: "Auditoria de Gestion"(2010)
- 11-Organizacion mundial de la salud: "Codigode principios eticos y conducta" (2008)
- 12-Alles,M: "Capacidad,Habilidades y competencias"(2008)
- 13-Dessler,G: "Administracion de recursos humanos"(2010)
- 14-Wigodski,T: "Los deberes del director de empresa y principales ejecutivos"(2010)
- 15-Del Toro,J: "Control interno" (2005)
- 16-Barrientos,J: "Propuesta de diseño organizacional,para apoyar cambios estrategicos en bomba LTDA." (2016)
- 17.Gallerano,M: "Temas de administracion de empresas"(2010)
- 18-Fisch:"Towardeffective delegation" (1986)
- 19-Ministerio de Salud: "Gestion de recursos humanos" (2010)
- 20-Tschohl,J: "Servicio al cliente" (2008)
- 21-Martinez,E: "Capacitacion por competencia,principios y metodos" (2009)
- 22-Atalaya,M: "Satisfaccion labolral y productividad" (1999)
- 23-Hernandez,R: "Metodologia de la investigacion"(2010)
- 24-Kerlinger,K: "Metodologia dela investigacion"(2002)

Linkografia

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control.PDF>

<http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci04.asp>

ANEXOS

ENTREVISTA SOBRE CONTROL INTERNO I.

Nombre: Pía Biggio

Cargo: Administradora del Colegio

1. Describa la entidad donde trabaja.

1.- Entidad donde trabaja

Colegio Albamar, colegio privado pagado, dependiente directo de SIEL (sociedad inmobiliaria educacional)

Institución privada, establecimiento educacional con 25 años de funcionamiento para aproximadamente 600 niñas desde pre escolar hasta 4 medio y que tiene como misión educar a niñas en los principios cristianos.

Dotación de personal aproximadamente 100 personas, entre docentes, auxiliares y administrativos.

Áreas dentro de la organización: lenguaje, matemáticas, inglés, ciencias, arte, música, religión, historia, preescolar.

La administración está a cargo del Consejo de Dirección, formado por Directora y 4 sub directoras que tienen divididas las funciones y apoyan en las decisiones a la Directora

2. ¿Cuáles son su conocimiento de Control Interno?

2.-Conocimientos de control interno:

Controles internos son todo tipo de mecanismos destinados a hacer cumplir con las políticas de la Empresa de tal forma que se alcancen los objetivos propuestos, económicos y no económicos.

3. ¿Cómo aplican el control interno en la organización donde trabaja?

3.-Cómo se aplica el control interno dentro de la organización donde trabaja:

En lo económico: existen presupuestos asignados a cada área, de forma mensual y anual. Adicionalmente existen presupuestos para inversiones y gastos imprevistos durante el año.

Los requerimientos solicitados por los profesores de cada ramo, previamente autorizados por los jefes de cada área.

Los gastos de la operación son informados mensualmente a través de una rendición de gastos que va acompañado de todos los comprobantes (boletas y facturas) y que revisa la contadora del SIEL, luego es enviada al contador general y anualmente se hace una auditoría externa.

En lo no económico, desconozco el tema.

4. De acuerdo al ambiente de control ¿cuáles son las acciones establecidas para el desarrollo de la eficiencia y eficacia?

4.-Acciones establecidas para el desarrollo de la eficiencia y la eficacia:

Los presupuestos anuales se hacen para el desarrollo de la eficacia.

Las rendiciones mensuales y los presupuestos de inversión adicionales son para el desarrollo de la eficiencia.

5. De acuerdo a los factores del ambiente de control que son la integridad y los valores éticos, ¿se tienen presente al momento de establecer la personalidad de la entidad?

5.-Los valores éticos y la integridad siempre están presentes al momento de establecer la personalidad de esta entidad, es básico al momento de educar que es la misión de la entidad.

Es una medición subjetiva, mucho más difícil de medir que los aspectos económicos.

ENTREVISTA SOBRE CONTROL INTERNO II .

Nombre: Yazmin Georgette SfeirLavagnino

Cargo: Gerente informático

1. Describa la entidad donde trabaja

Colegio Albamar

2. ¿Cuáles son su conocimiento de Control Interno?

Sé que existe un control interno con el departamento de auditoría de Siel en el área administrativa, y que cada 6 meses se hace una auditoría externa

3. ¿Cómo aplican el control interno en la organización donde trabaja?

A mi parecer existe un correcto control interno, existiendo rendimiento mensual por parte del colegio hacia Siel, en donde los gastos deben ir respaldado por algún documento que lo acredite (factura, boleta, etc)

4. De acuerdo al ambiente de control ¿cuáles son las acciones establecidas para el desarrollo de la eficiencia y eficacia?

Un buen control interno, cumpliendo todos los requisitos establecidos. En el área interpersonal existen falencias cumpliéndose solo la eficacia, puesto que a veces el tiempo que transcurre en tomar decisiones importantes son mayores a los esperados.

5. De acuerdo a los factores del ambiente de control que son la integridad y los valores éticos, ¿se tienen presente al momento de establecer la personalidad de la entidad?

Hay un bajo nivel de integridad por parte de los distintos departamentos que existen en el recinto educacional. Según lo que yo he podido apreciar no hay una buena coordinación y retroalimentación desde varias áreas, dejando vacíos y desinformación entre departamentos y obligando a hacer un mismo trabajo más de 1 vez.

ENTREVISTA SOBRE CONTROL INTERNO III.

Nombre: Marcantonio Mongillo Aurenque

Cargo: Gerente General

1. Describa la entidad donde trabaja.

Sociedad Educacional SIEL S.A. sostenedora de los colegios particulares pagados Albamar y Montemar de la V Región.

2. ¿Cuáles son sus conocimientos de Control Interno?

En lo personal tengo más de 22 años de experiencia acumulada como Gerente General en empresas como Astilleros y Maestranzas de la Armada (ASMAR) en la Planta de ASMAR Talcahuano, de la Sociedad Iberoamericana de Reparaciones Navales S.A. (SOCIBER) de Valparaíso y de la Sociedad Educacional SIEL S.A.

3. ¿Cómo aplican el control interno en la organización donde trabaja?

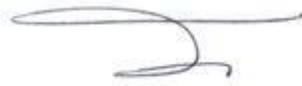
- a) Se lleva contabilidad externa con una empresa y con auditorias de control interno y estados financieros con otra empresa externa.
- b) Internamente ejercemos control sobre las rendiciones mensuales de los presupuestos de operación asignados por el directorio de la empresa a cada colegio de acuerdo a las instrucciones emitidas al respecto.
- c) Internamente ejercemos control sobre las rendiciones de las inversiones efectuadas por los colegios y autorizadas previamente por el directorio y que se activan contablemente.
- d) Se lleva un estricto control sobre los :
Ingresos por el pago de matrículas, colegiaturas, bonos de incorporación y pago de deudas.
Egresos por pago de imposiciones, impuestos, remuneraciones, arriendos y cuentas de servicios.
Lo anterior para ejercer las acciones pertinentes de cobranza y que nuestros proveedores de servicios sean pagados oportunamente.
- e) Mensualmente se efectúa la programación de caja considerando los ingresos estimados, los pagos comprometidos y la inversión/retiro de los excedentes de caja depositados en fondos mutuos.

4. De acuerdo al ambiente de control ¿cuáles son las acciones establecidas para el desarrollo de la eficiencia y eficacia?
- a) Mensualmente se rinde cuenta al directorio de la sociedad de los estados financieros del mes anterior, la ejecución presupuestaria (mensual y acumulada) y del flujo de caja real a la fecha y proyectado a fin de año.
 - b) Mensualmente se efectúa la programación de caja considerando los ingresos estimados, los pagos comprometidos, la inversión/retiro de los excedentes de caja depositados en fondos mutuos y las remesas mensuales a los colegios.
5. De acuerdo a los factores del ambiente de control que son la integridad y los valores éticos, ¿se tienen presente al momento de establecer la personalidad de la entidad?

La Sociedad está trabajando en la Planificación Estratégica para los próximos cinco años con especial énfasis en su Proyecto Educativo, Visión, Misión, Valores y sus objetivos estratégicos para posicionarse como colegios referentes de la V Región.

Junto a lo anterior, su reglamento interno, de convivencia escolar y de evaluación están en permanente revisión y adecuación para estar al día respecto de la legislación pertinente.

En Viña del Mar, 9 de noviembre de 2015



Marcantonio Mongillo Aurenque
Gerente General
Sociedad Educacional SIEL S.A.

Santiago, 01 de noviembre de 2014

Señores
Presidente y Directores de
Sociedad Educacional Siel S. A.
Presente

De nuestra consideración:

En la planificación y ejecución de nuestra auditoría de los estados financieros de Sociedad Educacional Siel S. A., al 31 de diciembre de 2016, consideramos su estructura del control interno, para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar una opinión sobre los estados financieros. Si el objetivo de esta revisión hubiese sido expresar una opinión sobre los sistemas de control interno, los procedimientos de evaluación habrían sido más extensos y específicos que los practicados. Por lo anterior, no se ha probado el cumplimiento y continuidad de todos los controles vigentes en Pleamar y Relacionadas.

En el estudio y evaluación efectuado con el limitado propósito descrito, notamos ciertos asuntos en relación con su funcionamiento, que consideramos deben ser incluidos en este informe para estar de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Las «condiciones a informar» son los asuntos que nos llamaron la atención y que están relacionados con deficiencias importantes en el diseño y operación de la estructura del control interno, que en nuestra opinión, podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y presentar información financiera uniforme con las afirmaciones de la administración en los estados financieros, son los siguientes:

Este informe es únicamente para conocimiento y uso de la administración de Pleamar. y Relacionadas.

ACYSS AUDITORES LTDA.



William Ruz Araneda
Socio

