



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORIA

**EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL ÁREA  
VENTA DE PASAJES DE TUR BUS VIÑA DEL MAR, PARA LA ELABORACIÓN  
DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al grado de Licenciado en  
Sistema de Información Financiera y Control de Gestión

**TESISTA: Carla Carvajal Noveroy**  
**PROFESOR GUIA: Arturo Cornejo Aranda**

**Valparaíso, 2015**

## TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....	5
1. Generalidades de la empresa .....	5
1.1 Definición de empresa .....	5
1.2 Clasificación.....	5
2. Auditoría .....	9
2.1 Concepto.....	9
2.2 Tipos de auditorías .....	9
3. Control interno .....	11
3.1 Control.....	11
3. 2 Definición de control interno.....	11
3.3 Componentes del control interno .....	12
3.4 Relación entre los objetivos y los componentes .....	20
3.5 Responsabilidad del control interno.....	22
3.6 Estudio y evaluación del sistema de control interno .....	23
3.7 Comunicación de deficiencias .....	23
4. Sección 265 de la Norma de Auditoría Generalmente Aceptada 63 .....	24
4.1 Objetivo de la norma .....	24
4.2 Concepto de deficiencia en el control interno .....	24
4.3 Forma y contenido del informe .....	24
CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	26
CAPITULO III: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	27
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos .....	27
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	28
Etapa I: Recopilación de información.....	28
Etapa II: Sistematización de la información .....	28
Etapa III: Elección del sujeto de investigación.....	29
Etapa IV: Diseño de instrumentos .....	29
Etapa V: Aplicación de instrumentos.....	29

Etapa VI: Criterios de calidad y validación de instrumentos.....	30
Etapa VII: Aplicación de la técnica de recogida de datos .....	31
Etapa VIII: Categorización .....	32
Etapa IX: Análisis de resultados .....	32
Etapa X: Discusión de resultados .....	33
Etapa XI: Conclusiones .....	33
ANALISIS DE RESULTADOS .....	34
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
CONCLUSIONES.....	46
ANEXOS .....	50
Anexo 1: Reseña Tur Bus .....	51
Anexo 2: Entrevista .....	56
Anexo 3: Lista de cotejo .....	59
Anexo 4: Flujograma proceso de venta de pasajes.....	62
Anexo 5: Flujograma de la baja de venta de pasajes.....	64
Anexo 6: Pruebas de diseño e implementación para los controles.....	65
Anexo 7: Desarrollo de entrevistas.....	66
Anexo 8: Análisis de entrevistas por categoría de análisis.....	82
Anexo 9: Resultados de lista de cotejo.....	90
Anexo 10: Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de cotejo .....	93
Anexo 11: Carta a la administración (Comunicación de deficiencias) .....	97
Anexo 12: Propuesta de mejoramiento de control interno.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	108

## RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día las organizaciones están cada vez más interesadas en contar con un sistema de control interno eficaz y eficiente que les permita alcanzar el logro de los objetivos y metas que se propongan. A la vez, las entidades necesitan un sistema de control interno que les asegure la eficacia y eficiencia de sus operaciones, colaborando con la elaboración de información financiera fiable y con el cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables. Hace algunas décadas, el control interno pasó de ser un proceso que detectaba dolo, fraude y errores en la información de la empresa, para pasar a ser una función inherente a la gestión y a la dirección de las organizaciones.

Como corolario de lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo evaluar los procedimientos de control interno existentes en el área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus Viña del Mar con el fin de elaborar una propuesta de mejora que pueda ser incorporado en la entidad. La presente investigación se desarrolló mediante un paradigma de investigación cualitativo, obteniendo información a través de la revisión de documentación y técnicas de recogida de datos como entrevista en profundidad a informantes claves y listas de cotejo realizadas al personal para identificar los procedimientos de control interno presentes en la entidad y definir las deficiencias del actual sistema de control interno, todo esto con un alcance de comprensión.

Al término del estudio quedó en evidencia que el concepto control interno, según el informe COSO, se encuentra muy poco presente en el área investigada, por lo que se elaboró una propuesta de mejoramiento de los procedimientos de control interno con los que cuenta el área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus, con la finalidad de optimizar y perfeccionar sus procedimientos para otorgarle una ventaja competitiva frente al resto.

# CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

## 1. Generalidades de la empresa

### 1.1 Definición de empresa

Ramos (Ramos, 1988, p. 5), señala respecto del concepto de empresa, que es: *“cualquier acción que una o más personas desarrollan para lograr un determinado objetivo; sea éste llevar a cabo una expedición científica, producir bienes, distribuir artículos de consumo, etc. Sin embargo, en la práctica, el uso de la expresión empresa se restringe más bien a aquella que persigue fines de lucro, aplicándose la expresión “entidad” al concepto amplio de empresa que aquí se plantea”*.

### 1.2 Clasificación

Las empresas pueden clasificarse atendiendo a diversas características, para efectos de nuestra investigación utilizaremos la clasificación otorgada por Torres, (Torres, 2007, pp. 5-6), que las agrupa como sigue:

#### 1.2.1 Según tamaño o magnitud de la empresa

- Pequeñas: Posee entre 11 y 49 trabajadores.
- Medianas: Posee entre 50 y 250 trabajadores.
- Grandes: Posee entre 250 y 1000 trabajadores

#### 1.2.2 Según el sector económico al que pertenezcan

- Empresas del sector primario: Al sector primario de la economía corresponden las empresas extractivas relacionadas con recursos agrícolas, mineros y del mar.

- Empresas del sector secundario: Al sector secundario de la economía corresponden las empresas manufactureras en donde se elaboran productos a partir de la adecuación o transformación de materias primas.
- Empresas del sector terciario: Pertenecen al sector terciario de la economía las empresas relacionadas con el comercio y los servicios.
- Empresas del sector cuaternario: Pertenecen al sector terciario de la economía las empresas relacionadas con la información y la comunicación (informática, telemática)

### **1.2.3 De acuerdo al giro u objeto social del negocio**

- Empresas manufactureras: Son aquellas dedicadas a la transformación o adecuación de materias primas en productos elaborados o semi elaborados.
- Empresas comerciales: Son aquellas destinadas a la compra y venta de bienes de consumo o durables.
- Empresas financieras: Grupo de características comerciales y de servicios a la vez, tiene como función la intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y de negocios.
- Empresas de servicios: Son empresas dedicadas al comercio de intangibles y prestación de servicios.

### **1.2.4 Atendiendo a la identidad de los propietarios**

- Empresas privadas: Son aquellas que son de propiedad de particulares.
- Empresas públicas: Aquellas cuyos capitales son de propiedad del Estado.

- Empresas mixtas, semipúblicas o semiprivadas: Son aquellas que integran capitales privados y del Estado, cualquiera sea su proporción

### **1.2.5 Atendiendo al carácter individual o social de la empresa y la constitución jurídica**

- Empresas individuales: Propiedad de un solo dueño
- Sociedades: Aquellas integradas por más de un miembro. Las sociedades se subdividen, a su vez, en sociedades de personas y sociedades de capital. Las sociedades de personas se subdividen, a su vez, en sociedades de responsabilidad limitada, sociedades colectivas y sociedades en comandita simple. Las sociedades de capital se subdividen en sociedades anónimas (abiertas y cerradas), sociedades en comandita por acciones y sociedades cooperativas.

Las clasificaciones anteriormente expuestas no son excluyentes entre sí, una empresa puede ser individual y con carácter comercial.

## 1. Clasificación de empresas

1. Según tamaño o magnitud	{	- pequeña empresa		
		- mediana empresa		
		- gran empresa		
2. Según sectores económicos	{	- sector primario (agricultura, minería y pesca)		
		- sector secundario (manufactureras)		
		- sector terciario (comercio y servicios)		
		- sector cuaternario (información y comunicación)		
3. Según giro u objeto social	{	- manufactureras		
		- comerciales		
		- de servicios		
		- financieras		
4. Según la propiedad del capital	{	- privadas	- cooperativas	
		- publicas	- autogestionadas	
		- mixtas	- concesionarias	
5. Según su constitución jurídica	{	- individuales		
		- sociales	- de personas	{
				- responsabilidad limitada
				- colectivas
				- en comandita simple
			- de capital	{
				- anónima (cerradas y abiertas)
				- en comandita por acciones
				- cooperativas

**Fuente:** Torres Salazar Gabriel, 2007. Contabilidad, Información y control en las empresas, Editorial Legal Publishing, Chile, p. 7.

## **2. Auditoría**

### **2.1 Concepto**

Cook y Winkle (Cook y Winkle, 1987, p. 5), hacen alusión a la definición otorgada por La “American Accounting Association” en la que se expone que la auditoría es *“un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”*.

Por su parte, Arens (Arens, 1996, p. 1) ofrece una definición que conceptualmente se semeja a la precedente, señalando una auditoría es *“la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente”*

### **2.2 Tipos de auditorías**

#### **2.2.1 Auditoría externa**

Las auditorías externas, se definen como un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente, efectuado de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, tomando como base los estados financieros básicos a saber: estado de situación financiera, estado de resultado, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivos y las notas explicativas.

El objetivo ésta auditoría es la emisión de una opinión o dictamen sobre el grado de razonabilidad de la preparación y presentación de los estados financieros en cuanto a la situación financiera de la empresa y sus cambios como también referente a los resultados de sus operaciones, todo aquello en concordancia con normas de auditoría generalmente aceptadas o con las disposiciones legales vigentes aplicables para cada organización.

Para poder cumplir con sus objetivos la auditoria externa debe seguir una serie de procedimientos específicos como son: planeación, evaluación de controles y aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento. (Cepeda, 1997, pp. 185-186).

### **2.2.3 Auditoría interna**

Holmes (Homes, 2001, p.80), señala respecto al concepto de auditoria interna que es *“un acto de avalúo independiente dentro de una organización para la revisión de las operaciones contables, financieras y otras como base de un servicio constructivo y protector para la gerencia. Es un tipo de control que funciona midiendo y valuando la efectividad de otros tipos de control. Trata primordialmente de asuntos contables y financieros, pero puede tratar también con propiedad de otros asuntos de naturaleza operante”*.

### **3. Control interno**

#### **3.1 Control**

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra control como una *“comprobación, inspección, fiscalización, intervención”*.

El control es inherente a la actividad humana desde todos los tiempos. Evoluciona de la simple necesidad de seguridad individual o colectiva hasta la necesidad de verificar el cumplimiento de objetivos preestablecidos y sus acciones consiguientes.

El objetivo básico del control tradicional era detectar si las organizaciones operaban a su satisfacción de sus propietarios, es decir, en términos generales si sus inversiones estaban debidamente protegidas de dolo o fraude y si los informes financieros correspondían a la realidad. En cambio, hace algunas décadas, sus fines han colaborado al logro de la eficiencia organizacional, a la optimización de sus resultados y al cumplimiento de las regulaciones a que están sometidas las empresas públicas o privadas.

Los modernos conceptos de control indican que es una función inherente a la gestión, a la dirección de las organizaciones, y por lo tanto, deja de ser una función asignada a un área específica de la organización: en lo interno, en cuanto apoyo permanente al proceso decisorio, y frente a organismos externos, respecto del cumplimiento de leyes y reglamentos que le son exigibles.

#### **3. 2 Definición de control interno**

Para los fines de ésta investigación nos remontaremos al año 1949, donde el Comité de Procedimientos del AICPA definía el control interno de la siguiente forma: *“El control interno abarca el plan de la organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y la fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección”*

Por su parte, Coopers y Lybrand (Coopers y Lybrand, 1997, p. 16), señalan que el control interno se define como *“un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”* dentro de las siguientes categorías:

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

La eficacia y eficiencia de las operaciones incluye objetivos de rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de los recursos. La fiabilidad de la información financiera hace referencia a que los datos utilizados en la preparación de los estados financieros sean fiables y libres de falsificación. El cumplimiento de leyes y normas aplicables se refiere a que la entidad debe hacer frente a todos sus obligaciones legales impuestas.

### **3.3 Componentes del control interno**

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa.

Según Coopers y Lybrand (Coopers y Lybrand, 1997, pp. 27-105) y La Norma Internacional de Auditoría “Entendimiento de la entidad y su entorno y la evaluación de los riesgos y representación de importancia relativa” (NIA 315, pp. 44- 55), consta de cinco componentes que se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión, siendo los siguientes:

#### **3.3.1 Entorno de control**

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los elementos del entorno de control incluyen lo siguiente:

- a) Integridad y valores éticos
- b) Compromiso de competencia profesional
- c) Consejo de administración y comité de auditoría
- d) Filosofía de dirección y el estilo de gestión
- e) Estructura organizativa
- f) Asignación de autoridad y responsabilidad
- g) Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

### **a) Integridad y valores éticos**

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control, afectando el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes. El comportamiento ético así como la integridad de la dirección son productos de una “cultura corporativa”, la que se materializa en normas éticas y de comportamiento y en la forma en que estas son comunicadas y reforzadas en la práctica. Incluyen acciones de la administración para eliminar o reducir condiciones y tentaciones que podrían llevar al personal a practicar actos deshonestos, ilegales o no éticos. A la vez incluyen la comunicación de los valores de la entidad y de normas de conducta al personal a través de pronunciamientos de políticas y códigos de conducta y mediante el ejemplo por parte de la dirección.

### **b) Compromiso de competencia profesional**

La competencia es el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas que deben realizarse en cada puesto de trabajo.

El compromiso de competencia profesional incluye la consideración que hace la administración de los niveles de competencia para cada trabajo, traduciendo estos niveles en conocimientos y habilidades. Estos conocimientos y habilidades pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona.

### **c) Consejo de administración y comité de auditoría**

El entorno de control y la cultura organizativa se ven influidos de forma significativa por el consejo de administración y el comité de auditoría.

La actividad del consejo de administración u otro órgano similar es esencial para garantizar la eficacia del control interno. Debido a que el consejo tiene la facultad de cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones y tener disposición para actuar cuando surgen problemas.

La participación del consejo de administración y comité de auditoría tiene características como la independencia del consejo o comité respecto de la dirección, experiencia y el nivel de sus miembros, el alcance de su participación y definición específica de actividades, el grado en el cual se plantean y profundizan materias difíciles con la gerencia y su interacción con auditores internos y externos

### **d) Filosofía de dirección y el estilo de gestión**

La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada, al punto de establecer el tipo de riesgo empresarial que se acepta. Éste factor del entorno de control establece el enfoque de la administración hacia las funciones de información financiera, procesamiento de información financiera, procesamiento de información, y contabilidad y personal.

### **e) Estructura organizativa**

La estructura organizativa es el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa. Para seleccionar la estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizativa que satisfaga en mayor grado sus necesidades y prioridades.

Cualquiera sea la estructura organizativa de la empresa, las actividades que se desarrollen deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de la misma.

#### **f) Asignación de autoridad y responsabilidad**

El factor del entorno de control “asignación de autoridad y responsabilidad” comprende la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y a la vez para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo a utilizar su iniciativa a la hora de resolver problemas y establecer límites de autoridad.

El desafío es delegar únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos y a la vez asegurar que todo el personal entienda cómo su actuación se relaciona con las de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos

#### **g) Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

Las practicas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleos los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Se refiere a acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

### **3.3.2 Evaluación de riesgos**

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis; determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a circunstancias tales como:

- Cambios en el ambiente operacional.
- Personal nuevo.
- Sistemas de información nuevos o reestructurados.
- Rápido crecimiento.
- Cambios tecnológicos.
- Nuevas líneas de productos o actividades.
- Reestructuraciones corporativas.
- Operaciones en el exterior.
- Nuevos pronunciamientos contables.

### **3.3.2.1 Objetivos**

Los objetivos generales de la entidad vienen representados por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios al interior de su organización. Los objetivos mencionados anteriormente junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno llevan a definir la estrategia global. Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la entidad, por lo que los objetivos pueden establecerse para la organización como un conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma.

Los objetivos generales de la organización deben estar relacionados e integrados en objetivos específicos establecidos para las diversas actividades que desarrolla, asegurando la coherencia entre sí.

El establecer los objetivos en una entidad permite identificar los factores críticos del éxito, que constituyen los hechos que deben producirse o las condiciones que deben existir para que los objetivos puedan ser alcanzados.

Por su parte el plan estratégico de la organización trata de la asignación de recursos entre las distintas unidades de negocios y de las prioridades a nivel global

La meta del control interno en esta área se centra en el desarrollo de objetivos y metas coherentes en toda la organización, la identificación de factores clave de éxito y la presentación oportuna a la dirección de información sobre el rendimiento y expectativas del negocio. La dirección debe tener la seguridad razonable que le advertirán en caso de que exista algún impedimento para el logro de los objetivos

### **3.3.2.2 Riesgos**

Según la RAE riesgo se define como “contingencia o proximidad de un daño”, por lo que la entidad debe identificarlos y analizarlos a través de un proceso interactivo continuo para tomar las medidas oportunas y gestionarlos, con el fin de que el daño no se concrete. Para disminuir el riesgo existente en la entidad se deben identificar los riesgos presentes en las actividades y luego analizarlos a través de una metodología que normalmente incluirá:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo debe gestionarse el riesgo, es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

Posterior a esto se debe gestionar el cambio en donde se debe identificar la circunstancia que ha cambiado (lo que supone el uso de mecanismos capaces de identificar y comunicar los acontecimientos o actividades que influyen en los objetivos de la organización) y el análisis de las oportunidades o riesgos asociados.

### **3.3.3 Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que tratan de asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones,

conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: políticas y procedimientos. Las políticas determinan lo que debería hacerse y los procedimientos son las acciones u operaciones necesarias para llevar a cabo las políticas.

Existen diversas descripciones de tipos de actividades de control, pero Coopers y Lybrand (Coopers y Lybrand, 1997, pp. 68-70) hacen una enumeración de algunas, entre las que mencionan:

- a. *Análisis efectuados por la dirección:* Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los resultados de ejercicios anteriores, de los competidores, con los presupuestos de la empresa, etc.
- b. *Gestión directa de funciones por actividades:* Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- c. *Proceso de información:* Consiste en la realización de una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Ejemplos de éste tipo de actividades de control son:
  - Las anomalías que requieren seguimiento son analizadas por el personal administrativo y son transmitidas a los responsables cuando resulta necesario.
  - Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.
- d. *Controles físicos:* Los activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

- e. *Indicadores de rendimiento*: Los indicadores de rendimiento constituyen el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos con la puesta en marcha de acciones correctivas.
  
- f. *Segregación de funciones*: Consiste en la repartición de tareas entre los empleados, con la finalidad de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades

### **3.3.4 Información y comunicación**

Coopers y Lybrand (Coopers y Lybrand, 1997, p. 81) señalan que las actividades de control interno están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Es necesario identificar y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

### **3.3.5 Supervisión**

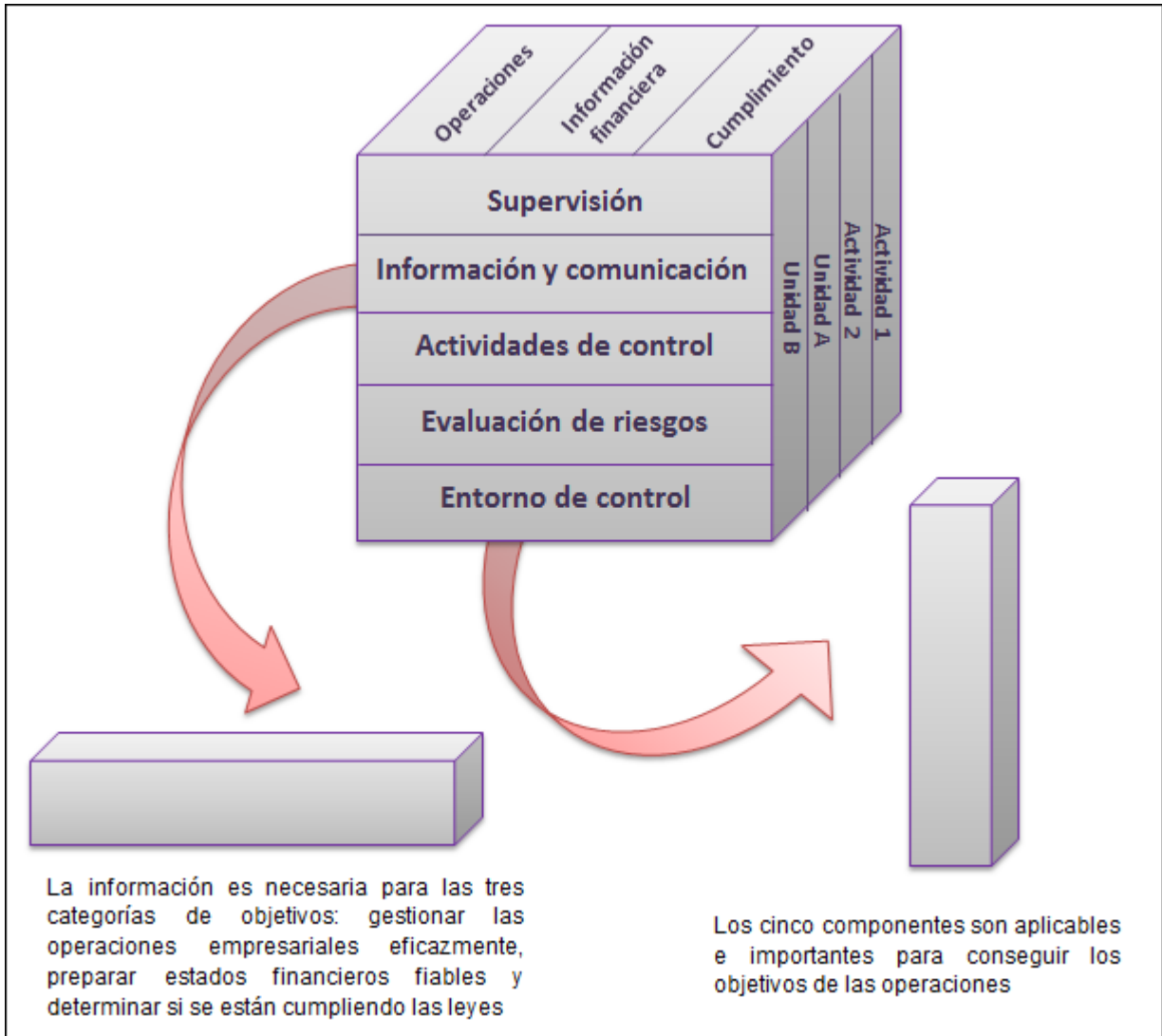
Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias. Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de los dos anteriores.

La supervisión continuada comprende controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones, y las evaluaciones puntuales corresponden a un replanteamiento de la eficacia del sistema de control interno

### **3.4 Relación entre los objetivos y los componentes**

La relación que existe entre los objetivos y los componentes es directa, debido tenemos los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por conseguir y los componentes que son lo que se necesita para cumplir dichos objetivos. Los 5 componentes son aplicables e importantes para conseguir cada uno de los objetivos.

## 2. Relación entre objetivos y componentes



**Fuente:** Coopers & Lybrand. 1997, Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO), Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, p. 23.

### **3.5 Responsabilidad del control interno**

El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el sistema de control interno difiere entre organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados por lo cual es necesario establecer un sistema de control interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

El sistema de control interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para retroalimentar el ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los estamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño humano de la organización. (Cepeda, 1997, p.15)

### **3.6 Estudio y evaluación del sistema de control interno**

Es necesario estudiar y evaluar el control interno de la empresa cuyos estados financieros se va a dictaminar para juzgar la confianza que puede merecer y, en consecuencia, fijar el alcance y la oportunidad de las pruebas.

El estudio es el examen, la investigación y análisis del control interno existente.

La evaluación es la conclusión a que se llega, el juicio que se obtiene al medir los resultados del estudio del control interno. (Pérez, 1999, p. 34)

Fonseca (Fonseca, 2011, p. 345), describe las zonas de trabajo para conducir el proceso de evaluación del control interno, y son:

1. Planificación del proceso de evaluación de control interno
2. Identificación de controles internos
3. Evaluación de la efectividad de los controles internos
4. Diseño de mejoras en los controles internos e implementación
5. Seguimiento en la implementación de mejoras en el control interno

### **3.7 Comunicación de deficiencias**

Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continuada realizado en la entidad como las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros.

El término “deficiencia” se usa en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad. (Coopers y Lybrand, 1997, pp. 100-101)

## **4. Sección 265 de la Norma de Auditoría Generalmente Aceptada 63**

### **4.1 Objetivo de la norma**

El Colegio de Contadores de Chile A.G. (Colegio de Contadores de Chile A.G., 2012, p. 220) señala respecto a la norma que *“el objetivo del auditor es comunicar apropiadamente a los encargados del gobierno corporativo y a la administración las deficiencias en el control interno que el auditor ha identificado durante la auditoría y que, a juicio profesional del auditor, son de suficiente importancia para ameritar su respectiva atención”*

### **4.2 Concepto de deficiencia en el control interno**

La sección 265 proporciona los lineamientos para determinar cuándo existe una deficiencia en el control interno, señalando que una deficiencia en el control interno existe cuando el diseño u operación de un control no permite a la administración o al personal, durante el curso normal del desarrollo de sus funciones asignadas, prevenir, o detectar y corregir, oportunamente representaciones incorrectas. Existe una deficiencia en el diseño cuando:

- a) Falta un control necesario para cumplir el objetivo de control, o
- b) Un control existente no ha sido diseñado apropiadamente, de modo que aun cuando el control opere como fue diseñado, no se cumpla el objetivo de control.

Existe una deficiencia operacional cuando un control diseñado apropiadamente no opera para lo que fue diseñado o cuando la persona quien realiza el control no tiene la autoridad necesaria ni la competencia para realizar el control en forma efectiva. (Colegio de Contadores de Chile A.G., 2012, p. 220)

### **4.3 Forma y contenido del informe**

En el informe se debe indicar que la comunicación es exclusivamente para información y uso del comité de auditoría, de la administración o de otras personas responsables de la organización.

El auditor debiera incluir en la comunicación escrita, entre otras cosas, las deficiencias significativas y las debilidades importantes:

- a. La definición del término debilidad importante y cuando fuere pertinente, la definición del término deficiencia significativa.
- b. Una descripción de las deficiencias significativas y de las debilidades importantes y una explicación de sus efectos potenciales.
- c. Suficiente información para permitir a los encargados del gobierno corporativo y de la administración entender el contexto de la comunicación. (Colegio de Contadores de Chile A.G., 2012, p. 222)

## **CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la actualidad ha surgido el interés creciente en las organizaciones por contar con un sistema de control interno eficaz y eficiente, ya que constituye un elemento indispensable no solo para el logro de los objetivos y metas de la entidad, sino también para asegurar la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicable.

Para la empresa de transporte Tur Bus, sucursal Viña del Mar, se hace necesaria la optimización y perfeccionamiento de sus procedimientos de control interno del área de ventas, con la finalidad de marcar la diferencia en relación a las demás sucursales existentes y a la fuerte competencia a la que se ve enfrentada en el mercado del transporte. Al ser una de las empresas de transportes interurbanas más grandes, a nivel nacional, deben preocuparse por tener una ventaja competitiva frente al resto, por lo que darle solidez a los procedimientos de control interno, otorgaría múltiples beneficios.

Ante este escenario, la presente investigación se ocupó de evaluar los procedimientos de control interno existentes en el área de venta de pasaje de la empresa Tur Bus, sucursal Viña del Mar, con lo que se logró elaborar una propuesta de mejoramiento, para que sea incorporada en la entidad, con la finalidad de lograr una optimización de sus procedimientos.

## **CAPITULO III: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

Evaluar los actuales procedimientos de control interno del área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus Viña del Mar, con el fin de elaborar una propuesta de optimización de los mismos.

### **Objetivos específicos**

- 1.- Identificar los controles existentes en el área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus Viña del Mar.
- 2.- Distinguir los procedimientos de control efectivamente utilizados en el área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus Viña del Mar.
- 3.- Definir las deficiencias del actual sistema control interno presentes en el área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus Viña del Mar.
- 4.- Realizar una propuesta de mejoramiento de los procedimientos del sistema de control interno que presenten alguna debilidad o constituyan un riesgo alto para la entidad.

## **CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló mediante un paradigma de investigación cualitativo, dado que se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante una revisión de la documentación y entrevista en profundidad a informantes claves, y técnicas cuantitativas al desarrollar una lista de cotejo para identificar los controles existentes en la organización; todo esto con un alcance comprensivo. El estudio se llevó a cabo a través de las siguientes etapas:

### **Etapas I: Recopilación de información**

Se recopiló información que permitió obtener un grado de conocimiento del control interno, llevándose a cabo las siguientes actividades:

- Revisión bibliográfica respecto al concepto empresa, auditoría, auditoría interna y al control interno a través de la revisión de libros, tesis y opiniones asociados al tema en cuestión
- Revisión de páginas web que traten temas asociados con la empresa, auditoría, auditoría interna y control interno.

### **Etapas II: Sistematización de la información**

La etapa número II fue llevada a cabo obteniendo información con el fin de procesarla y sistematizarla, siendo separada por ciertos criterios. Los criterios utilizados fueron:

- Generalidades de la empresa
- Auditoría
- Control interno
- Sección 265 de la Norma de Auditoría Generalmente Aceptada 63

### **Etapa III: Elección del sujeto de investigación**

El estudio analizó la aplicación del control interno en el área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus Viña del Mar, entidad dedicada al transporte de carga y pasajeros. La determinación del sujeto de investigación fue por conveniencia en cuanto al acceso de información, lo que hace factible la investigación

### **Etapa IV: Diseño de instrumentos**

Se recogió información al interior de la organización a través de las técnicas de recogida de datos que incluyen la elaboración de una entrevista semiestructurada y lista de cotejo como instrumentos de observación seleccionados

### **Etapa V: Aplicación de instrumentos**

Las listas de cotejo se realizaron a los funcionarios que desempeñan el cargo de cajero administrativo de la empresa Tur Bus y la entrevista en profundidad se realizó a los encargados del área.

En ésta etapa las actividades realizadas fueron:

- Para el caso de las entrevistas a informantes claves se seleccionó a la jefa del área de ventas de pasajes Tur Bus, al subgerente de la zona y al encargado del área comercial de la zona, debido a que son las personas que tienen mayor conocimiento acerca de los procedimientos de control interno existentes en la entidad.
- Para el caso de las listas de cotejo, el número de elementos seleccionados fue el 100% de los funcionarios que desempeñan labores de cajeros administrativos.

## **Etapas VI: Criterios de calidad y validación de instrumentos**

### **Entrevista**

La entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferencia.

La credibilidad se realiza en el caso de las entrevistas en profundidad a través de la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.

La confirmabilidad se presenta al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación, en este caso se consideran a los cajeros administrativos, jefe del área de ventas, encargado del área comercial de la zona y subgerente zonal. Adicionalmente se cuenta con las grabaciones de cada una de las técnicas utilizadas.

La fiabilidad se entrega a partir de la presentación de la ideología presentada, en este caso se establecerá la relación del investigador con la organización

Transferibilidad está dada al describir el contexto y cada una de las situaciones en particular y en conjunto con las características de los sujetos.

### **Lista de cotejo**

La lista de cotejo fue validada por el juicio de expertos pertenecientes a la Escuela de Auditoría que tienen conocimientos en control interno.

## **Etapas VII: Aplicación de la técnica de recogida de datos**

Las técnicas de recogida de datos se utilizan para obtener conocimiento de los procedimientos de control interno existentes. La aplicación de la técnica de recogida de datos fue como sigue:

### **Entrevistas**

Las entrevistas a informantes claves de la empresa fueron semiestructuradas permitiéndole al entrevistado poder incorporar temas. Las entrevistas tienen la finalidad de obtener información verbal y gestual de los entrevistados. Las entrevistas estarán enfocadas a la experiencia que tienen los informantes en la entidad y fueron estructuradas en las siguientes etapas:

Primer contacto: Se realizó el contacto con la encargada del área de venta de pasajes, subgerente zonal y encargado del área comercial de la zona, quienes fueron informados sobre los siguientes antecedentes:

- Duración de la entrevista
- Objeto de la investigación: Evaluar los actuales procedimientos de control interno del área de venta de pasajes, con el fin de elaborar una propuesta de optimización de los mismos.
- Objetivo de la entrevista: Conocer la opinión de cada entrevistado acerca del control interno del área de venta de pasajes, sucursal Viña del Mar.
- Colaboración del entrevistado: Se establece que el entrevistado permitirá el desarrollo de las relaciones, procedimientos y decisiones al interior de la organización.

En relación a la entrevista, se consideraron temas propios del entrevistado permitiendo que pudiera hablar con libertad, lo que nos permitió captar distintos puntos de vista que posee en relación al tema tratado. La entrevista se llevó a cabo en el lugar determinado por el entrevistado y fue gravada por una grabadora.

Transcripción: Se transcribieron las entrevistas en profundidad realizadas.

Revisión: Se acordó una cita con los entrevistados para presentarle la entrevista transcrita con el objeto de verificarla o realizar algún cambio que estime conveniente.

### **Lista de cotejo**

Las listas de cotejo se realizaron a los cajeros administrativos de la empresa, con la finalidad de obtener datos duros relación al control interno que maneja la entidad. Se considera que los cajeros administrativos mostrarán a través de sus vivencias los controles internos realmente existentes.

### **Etapa VIII: Categorización**

El análisis de las entrevistas realizadas a los encargados del área se realizó, según las siguientes categorías:

1. Aspectos generales
2. Entorno de control
  - 2.1 Integridad y valores éticos
  - 2.2 Compromiso de competencia profesional
  - 2.3 Consejo de administración y comité de auditoría
  - 2.4 Filosofía y estilo de gestión
  - 2.5 Estructura organizativa
3. Evaluación de riesgos
4. Actividades de control
5. Información y comunicación
6. Supervisión

### **Etapa IX: Análisis de resultados**

En esta etapa se analizó la información obtenida a través de la aplicación de los instrumentos de observación, entrevista y lista de cotejo, en función de cada categoría de análisis, a la vez se indica cómo se da cumplimiento a cada objetivo investigativo.

### **Etapa X: Discusión de resultados**

La discusión de resultados corresponde al análisis comparativo entre los resultados obtenidos y la teoría que sustenta la investigación.

### **Etapa XI: Conclusiones**

Corresponde a los resultados finales de la investigación, considerando los resultados obtenidos producto de la captura de datos y la discusión de resultados.

## ANALISIS DE RESULTADOS

En el análisis de los resultados se procesó y evaluó la información obtenida a través de la aplicación de entrevistas y listas de cotejo que se aplicaron a la empresa en estudio con el fin de evaluar los procedimientos de control interno en el área de venta de pasajes de la empresa Tur bus Viña del Mar.

Tras realizar el diagnóstico al sistema de control interno que posee la empresa se detecta que la entidad considera que los controles presentes en su área son un sistema computacional con el que cuentan, la cuadratura de caja diaria, auditorías internas y el resguardo de los valores en cajas fuertes. Se observó que el sistema computacional con el que cuenta la empresa para la venta directa es el mismo utilizado a través de la página web, lo que permite apreciar la disponibilidad y valores en línea de los pasajes en ambos centros de ventas. A través de la observación de documentos se pudo apreciar que la entidad cuenta con un procedimiento escrito en donde estipula el protocolo de atención de los cajeros de la entidad, pero no precisa nada, formal o informalmente, respecto a procedimientos de control interno.

El procesamiento de la entrevista se ha efectuado a través de un cuadro de análisis de los componentes del control interno de la empresa que se estudia según Anexo N° 8, en donde se evidencia el funcionamiento del control interno a través de la observación e indagación con la administración de la empresa, para evaluar por separado cada uno de los componentes del control interno según el marco integrado COSO, con el fin de conocer qué es lo que declara la administración respecto a la aplicación de éstos en la empresa.

El procesamiento de la lista de cotejo realizada a los funcionarios del área ha sido a través de una segregación por componente del control interno, con el fin de distinguir los procedimientos de control interno que efectivamente están en funcionamiento. Los resultados fueron analizados a través de porcentajes por categoría de análisis lo que arrojó múltiples diferencias en relación a lo declarado por la administración.

Tras la aplicación de las diversas herramientas, técnicas e instrumentos se obtuvieron los resultados respecto a los procedimientos que presentan una debilidad de control en el área de venta de pasajes, con lo que se procede a elaborar recomendaciones que se destinan a

mejorar los procedimientos que se llevan a cabo en la entidad. Se realiza una carta a la administración indicando las deficiencias de control identificadas y sus efectos potenciales.

El cumplimiento del objetivo número 1, identificar los controles existentes en el área de venta de pasajes, de la empresa Tur bus se logró a través del anexo 7, que consiste en entrevistas efectuadas a los encargados del área en donde se obtuvo un conocimiento global de todos los procedimientos aplicados dentro del área evaluada, a la vez se realizó, de forma paralela, una lista de cotejo a los cajeros administrativos (Anexo 3) con las mismas categorías en donde se revelaron diferencias significativas en cuanto a lo que declaran los encargados y lo que piensa el personal operante. Se redactó una narrativa resumida que explica el flujograma del proceso de ventas, herramienta que nos permite obtener una visión global de los controles y riesgos identificados en el área sujeta a evaluación (Anexo 4 y 5 ).A la vez se realizó una observación de documentación en donde no se puede apreciar ningún documento formal escrito que detalle los procedimientos de control existentes en el área, sólo se pudo obtener un detalle del protocolo de atención de público que deben llevar a cabo los funcionarios que desempeñan labores de cajeros administrativos.

El objetivo número 2, distinguir los procedimientos efectivamente utilizados por el área de venta de pasajes de la empresa Tur bus, se cumplió a través de la realización de listas de cotejo a los funcionarios (Anexo 3), la realización de un flujograma de los procedimientos (Anexo 4 y 5) y, la observación y conversación con el personal operante, detectando que la gran mayoría de los datos resultantes de la aplicación de la lista de cotejo, es lo que realmente ocurre en el desarrollo de labores de los trabajadores.

En cuanto al objetivo que dice relación con la definición de las deficiencias del actual sistema de control interno del área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus, se dió cumplimiento a través del análisis crítico de las listas de cotejo basado en el anexo 10, respecto a los componentes de control interno a que hace referencia el marco integrado COSO, cruzando la información con la entregada por los entrevistados, que son los encargados del área. Se agrega también una carta a los encargados del área en donde se revelan las deficiencias identificadas con los efectos potenciales que podría producir para cada caso (Anexo 11).

El objetivo específico número 4, relativo a la elaboración de una propuesta de mejora de los procedimientos de control interno que presenten alguna debilidad o constituyan un riesgo

alto para la entidad, sustituyendo los controles deficientes y elaborando nuevos controles, se cumple a través de la propuesta realizada al área de ventas de la entidad, según el anexo 12, en donde se hacen las sugerencias, separándolas por cada componente de control interno y haciendo sugerencias generales en cuanto a los procedimientos .

Según la aplicación de la entrevista (Anexo 8), los entrevistados del área de venta de pasajes declaran que la empresa cuenta con un sistema de control interno creado puntualmente para el área de venta de pasajes el cual les permite entregar los servicios a nivel nacional, sin considerar lo que expresa el marco integrado de control interno.

Respecto al entorno de control, la entrevista fue dividida en subcategorías en donde los informantes claves expresaron su opinión, lo que se contrastó con los resultados de las listas de cotejo:

#### a) Integridad y valores éticos

Señalan que la empresa cuenta con un reglamento interno, el que es entregado junto al contrato de trabajo, pero la administración no se asegura de que todos los empleados lo entiendan y comprendan a la perfección, situación que es afirmada por los resultados de las encuestas en donde los funcionarios declaran en un 64% que conocen el código de conducta escrito de la entidad; pero a su vez afirman en un 72% que no se emprenden acciones disciplinarias en contra de los trabajadores que infrinjan el código de conducta escrito y también un 80% de ellos declara conocer la existencia de fraudes en su área de trabajo

En este punto se evidencia una debilidad de control, debido que a pesar que el código de conducta escrito es entregado no se asegura que los empleados lo comprendan y lo entiendan a la perfección y a la vez tampoco se emprenden acciones disciplinarias en contra de quienes lo infrinjan.

#### b) Compromiso de competencia profesional

En relación a éste elemento del entorno de control, los entrevistados señalan que la distribución de los cargos se realiza en conformidad a una evaluación psicológica sumado a

una evaluación efectuada por los jefes de oficina que son quienes determinan si los postulantes tienen las competencias y habilidades para desempeñar el cargo. Por su parte los encuestados señalan en un 68% que consideran que los cargos no están distribuidos en función de sus conocimientos y habilidades.

En este caso el área de venta de pasajes presenta una debilidad ya que solo se hace mención a los conocimientos y habilidades que se miden del potencial funcionario al momento del ingreso a la organización, pero al parecer no hay una preocupación por el desarrollo profesional durante su estadía en la misma, lo que podría producir que a lo largo del tiempo el trabajador no esté desarrollando sus funciones de manera óptima.

#### c) Consejo de administración y comité de auditoría

Los entrevistados conocen la existencia de un consejo de administración y un comité de auditoría, pero los tres informantes claves desconocen mayor información, un ejemplo de esto es el desconocimiento de la política de control interno formal establecida por el comité de auditoría.

Se detecta una debilidad de control, debido a que los encargados del área de ventas debiesen tener conocimiento certero y asidero del consejo de administración, el comité de auditoría y su política de control interno.

#### d) Filosofía de dirección y el estilo de gestión

En éste elemento, los entrevistados afirman que la administración recepciona todas las comunicaciones acerca de los riesgos, buenas o malas, a través de un medio de comunicación que ellos denominan "briffing".

A través de la observación en el área de estudio y preguntas realizadas al personal operante, se pudo apreciar el desconocimiento de los trabajadores respecto al sistema de comunicación declarado por los encargados, el denominado "briffing".

Los encuestados, por su parte, declaran en un 56% que sí existen los medios de comunicación apropiados para entregar información a los superiores.

En este punto ocurre algo particular, debido a que más de la mitad de los encuestados declaran que sí existen los medios de comunicación apropiados para entregar información a los superiores, pero al observar el área de estudio y conversar con el personal nos damos cuenta que existe desconocimiento del sistema de información que los entrevistados declararon, por lo que se presume que tal vez el sistema denominado “briffing” está diseñado pero no implementado en la organización y a la vez pueden existir otros sistemas de comunicación que permite a los funcionarios la comunicación de riesgos a sus superiores.

#### e) Estructura organizativa

Los entrevistados consideran que la estructura organizativa de la entidad es la más apropiada ya que logran una administración efectiva y eficiente de la organización. En cuanto a la realización de actividades enfocadas a mejorar la relación entre compañeros y con el cliente, los tres informantes coinciden en que la administración realiza eventos fuera del área de trabajo que ayudan a mejorar el clima laboral en la entidad. Por su parte, aseguran que la pro actividad es autorizada e impulsada a través de una política de movilidad interna que permite a los funcionarios acceder a mejores puestos de trabajo y remuneraciones, según declaran los entrevistados.

Los encuestados expresan en un 48% que no existe fomento de actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente, además un 36% piensa que la entidad autoriza e impulsa la pro actividad, siendo un 56% de los funcionarios quienes indican que dicho suceso no ocurre.

En relación a este tema se piensa que se realizan actividades que fomentan las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente, pero los encargados no hacen mención a que las actividades que se desarrollan son con esa finalidad, por ende los funcionarios no asimilan la relación entre la realización de las actividades y la finalidad que los directivos pretenden al llevarlas a cabo, la cual consiste en mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente. Como respaldo

de lo que los entrevistados declaran muestran un diario mural con fotografías de actividades realizadas durante el año con los funcionarios de la empresa (cajeros administrativos, conductores y asistentes de bus, personal directivo, etc.).

Respecto a la autorización e impulso de la pro actividad se puede decir que la entidad, tal como señala uno de los entrevistados, no limita al trabajador, pero tampoco hay medidas que impulsen su pro actividad, lo que queda sustentado a través del 56% que cree que no hay autorización e impulso de la pro actividad.

Respecto al componente de control interno evaluación de riesgos los entrevistados expresan opiniones muy disimiles. La misión y estrategia general de la empresa, como la del área de venta de pasajes, no están claras entre los entrevistados, debido a que los tres expresan opiniones muy diferentes coincidiendo solamente en que la misión general de la entidad es ser una empresa orientada al transporte de pasajeros y la misión del área de venta de pasajes está orientada al servicio y la seguridad. Por su parte los objetivos del área de venta, según los entrevistados, se encuentran coordinados con los objetivos de la entidad señalando diversos objetivos respecto al área de venta de pasajes, no existiendo una claridad total de ellos. Se puede inferir tras las declaraciones de los informantes claves que los objetivos específicos del área de venta de pasajes están enfocados a "ser una empresa referente en el transporte de pasajeros entregando el mejor servicio".

Los funcionarios encuestados, en un 84%, declaran conocer la misión y la visión de su área, así como también los objetivos que deben cumplir en el desempeño de su trabajo, pero existe un número considerable de trabajadores que no conoce el plan estratégico de la organización.

En cuanto a los riesgos a los que se ve enfrentada el área de venta de pasajes los informantes claves coinciden en que son los robos y las caídas de sistemas, los que son gestionados con soporte interno.

Los funcionarios encuestados expresan en un porcentaje del 68%, que consideran que la administración no cuenta con mecanismos que identifiquen los cambios que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos, cifra que es apoyada por la pregunta número 7 de la lista de cotejo, en donde señalan, en un 60%, que la administración no propone mecanismos que controlen los riesgos en la organización.

Y una cifra que llama poderosamente la atención es que existe un gran número de empleados que conoce la existencia de fraudes en su área de trabajo y a su vez conocen los riesgos a los que se ven enfrentados.

En éste punto los encargados tienen una fortaleza debido a que conocen los riesgos existentes en el área de venta de pasajes, pero tal vez no toman las medidas oportunas para que los fraudes al interior del área de trabajo sean mitigados.

Respecto al elemento de control, actividades de control, los entrevistados revelan que la empresa tiene actividades de control que aseguran el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos, entre las que mencionan las cuadraturas de cajas, auditorías internas y resguardo de valores en cajas fuertes.

Los encuestados revelan, en cifras cercanas al 50%, que no conocen la realización de auditorías internas en el área de venta de pasajes, a su vez un poco más del 50% cree que las actividades de control no mitigan los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos del área señalando además, en un 48%, que al identificar un riesgo la administración no implementa las actividades de control necesarias para mitigarlo.

Conversaciones con los cajeros administrativos de la organización indican que las auditorías internas, según revelaron, no son muy regulares; además uno de los entrevistados confiesa que aproximadamente se realiza una auditoría interna mensual por lo que se justifica que los cajeros administrativos desconozcan en un 50% la realización de aquellas. En relación a la identificación de los riesgos implementando las actividades de control necesarias para mitigarlo los encargados realizan algunas medidas pero tal vez no son de total conocimiento de los trabajadores.

En relación al componente del control interno información y comunicación, se revela como sistema de información para captar información pertinente, siendo transmitida de manera clara y oportuna a los funcionarios y entre funcionarios el denominado sistema de "briffing" que es un método para bajar información a jefes y cajeros; a la vez mencionan que los canales de comunicación para que los empleados se dirijan a la dirección son mails, diarios

murales, briffing y comunicación directa con la jefatura. La información, según los entrevistados, es recepcionada en forma directa para poder hacer las mejoras pertinentes

La realización de preguntas informales a los funcionarios respecto a la existencia del sistema de información denominado briffing deja la incertidumbre respecto a si el mecanismo es aplicado o no aplicado en el área de trabajo, ya que los funcionarios declaran saber sobre su existencia pero no sobre su aplicabilidad.

Los cajeros encuestados en esta categoría tienen una tendencia negativa en donde expresan, con porcentajes igual o sobre el 80%, que la información no es transmitida de manera clara y oportuna y tampoco cuentan con la tecnología necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de la transmisión de la información; apoyándose a la vez con un 44% que piensa que la entidad no tiene los sistemas de información necesarios para identificar y captar información.

En el componente información y comunicación existe una debilidad de control, ya que hay un sistema de información y comunicación que al parecer está diseñado pero no implementado en la realidad y, a la vez, el uso de los demás medios de comunicación son considerados por los funcionarios que no sirven para identificar y captar información, sumándole a esto que los trabajadores consideran en un 84% que no cuentan con la tecnología necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de la transmisión de la información.

Respecto al componente del control interno de supervisión, los funcionarios, según lo expresado por los informantes claves, están sujetos a evaluaciones a través del logro de metas de ventas diarias y mensuales además del canal de post venta con la recepción de reclamos. También señalan, en relación a la evaluación del funcionamiento del control interno, que al detectar alguna problemática se envía al área o departamento respectivo constatando los hechos acontecidos y haciendo un seguimiento a través de mail, teléfonos y otros canales de información.

Un porcentaje de los cajeros se contraponen a lo declarado por los encargados en donde todos los porcentajes marcan igual o sobre el 60%. Un 68% de los funcionarios declara no estar sujetos a evaluaciones periódicas apoyándose con un 60% que indica no conocer la supervisión continua de los procedimientos efectuados en su área de trabajo. Por otra parte

un 72% de los empleados creen que la administración no evalúa el funcionamiento del control interno introduciendo las modificaciones cuando estime oportuno, ni tampoco se encarga de evaluar las causas de las fallas de un control, ésta última aseveración apoyada por un 84% de los funcionarios.

Se identifica una debilidad de control en este elemento, debido a que los funcionarios y el sistema de control interno al parecer no son evaluados como los encargados declaran, ya que los porcentajes expresados por los funcionarios son de notoria disconformidad con lo declarado por los entrevistados; de no ser así existe la posibilidad de que los procedimientos de supervisión se realicen por parte de la administración sin que los funcionarios tengan conocimiento de los mismos.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los elementos del control interno evaluados a través de los instrumentos de observación aplicados y el contraste con la teoría que sustenta la investigación da cuenta que el área de ventas de la organización presenta algunas debilidades de control, ya que no tiene instaurado como primera cosa el concepto de control interno definido por el marco integrado COSO, situación que revela el desconocimiento en cuanto al tema de estudio.

En la categoría entorno de control podemos apreciar que no existe integridad y valores éticos en la organización, existe un desconocimiento del consejo de administración y comité de auditoría, podría no existir un compromiso de competencia profesional, hay una estructura organizativa eficiente por lo declarado y existe la realización de actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo pero no son comunicadas, situación que el marco integrado COSO considera como inaceptables, ya que el entorno de control constituye la base para la eficacia de los demás componentes, otorgando estructura y disciplina a la organización.

En la categoría evaluación de riesgos se puede dilucidar que los informantes claves, quienes son los encargados del control interno de la organización, no conocen con claridad la misión, visión, estrategia general y objetivos tanto de la organización como del área de estudio pero si tienen conocimiento de los riesgos a los que se pueden ver enfrentados. El informe COSO señala que el establecer los objetivos en una entidad permite identificar los factores críticos del éxito, que constituyen los hechos que deben producirse o las condiciones que deben existir para que los objetivos puedan ser alcanzados, por lo que no tenerlos claros constituye una clara deficiencia en la organización.

En la categoría actividades de control se aprecia que los informantes claves desarrollan actividades con ese fin pero tal vez la periodicidad con la que se realizan no es muy frecuente en algunas (auditorías internas) o muy frecuente en otras (resguardo de valores en cajas fuertes) por lo que existen funcionarios que no conocen su existencia debido a que no presencian su realización (auditorías internas) o presencian su realización y ésta es tan cotidiana que no la consideran una actividad de control (resguardo de valores en cajas fuertes). El marco integrado COSO señala, por su parte, que las actividades de control son las políticas y los procedimientos que tratan de asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar

los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad. Por lo que si cumplen con lo establecido en la teoría se asumirá que las actividades de control están siendo llevadas a cabo de la mejor manera.

En relación al componente información y comunicación se muestra una debilidad, ya que hay un mecanismo de comunicación que al parecer está diseñado pero no implementado, y a la vez, los informantes claves revelan la existencia de otros medios de comunicación que los funcionarios administrativos declaran no conocer, mostrando también su descontento en cuanto a la tecnología necesaria para la eficacia y eficiencia de la trasmisión de información. El informe COSO señala que es necesario identificar y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. Por lo que no llevar a cabo un mecanismo de comunicación o que los funcionarios desconozcan la existencia constituye una falencia de control importante.

En el componente supervisión se puede detectar que los funcionarios al parecer no son evaluados como se declara, existen evaluaciones continuadas pero no puntuales (según la información obtenida) y el sistema de control interno al parecer no es evaluado introduciendo las modificaciones y evaluando las causas de las fallas, ya que al consultar los procedimientos que realizan, señalan los procedimientos para resolver los problemas del sistema computacional con el que trabajan. Coopers y Lybrand (Coopers y Lybrand, 1997, p. 93) indican que todo el proceso ha de ser supervisado, introduciendo las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. Señalan que resulta necesario realizar una supervisión tanto de los funcionarios como de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento, lo que permitirá que el sistema pueda reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Por lo anteriormente expuesto se identifica una debilidad de control en este elemento, debido a que los funcionarios y el sistema de control interno no son evaluados como los encargados declaran, de manera continuada y puntual.

En definitiva, queda en evidencia que los elementos del control interno según el informe COSO se encuentran muy poco presentes en el área de estudio, siendo este informe una

herramienta para mantener un sistema control en el área de venta de pasajes de la organización y lograr una administración eficiente.

## CONCLUSIONES

Los controles internos se implantan con el fin de detectar en el plazo deseado cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la empresa. Los controles permiten a la organización hacer frente a los cambios del entorno económico competitivo en que se desenvuelven hoy en día las empresas. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen la pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El desarrollo de este estudio ha permitido, a través del análisis y discusión de resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas, herramientas e instrumentos, evaluar los procedimientos de control interno del área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus sucursal Viña del Mar, obteniendo las siguientes conclusiones:

- Los encargados del área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus, sucursal Viña del Mar tienen un concepto errado de lo que significa control interno, ya que para ellos es un sistema computacional que maneja todos sus procedimientos, pero según la teoría contrastada, el control interno no sólo es un sistema computacional si no que abarca diversos componentes como son:
  1. Entorno de control
  2. Evaluación de riesgos
  3. Actividades de control
  4. Información y comunicación
  5. Supervisión
  
- Existe una importante ausencia de los elementos del entorno de control. Con la evaluación aplicada es posible apreciar que en la organización no existe un entorno de control apropiado, lo cual es la base para que los demás componentes del control interno funcionen en su totalidad. Se identifican falencias en cuanto al comportamiento ético de la organización, ya que no se emprenden acciones disciplinarias en contra de los funcionarios que infringen el código de conducta escrito y, a la vez, hay un gran número de funcionarios que conocen la existencia de fraudes al interior de la organización, lo que deja entre ver que la organización tiene un código de conducta escrito como afirman, pero su tenencia no asegura que la entidad

se preocupe de su completo entendimiento. La organización demuestra no tener un comportamiento totalmente ético.

Esto se apoya, a su vez, por el poco compromiso que tiene la organización con los funcionarios que tiene a su cargo, ya que si se analiza la respuesta que dan respecto al compromiso profesional, los entrevistados revelan la forma de ingreso a la organización indicando que en ese momento se evalúan las habilidades y conocimientos del potencial funcionario, pero en ningún momento revelan información respecto al compromiso como organización con el desarrollo profesional de sus funcionarios cuando se encuentran desempeñando labores al interior de la compañía. Además existe un desconocimiento evidente de la existencia del consejo de administración, el comité de auditoría y su política de control interno situación que no debería acontecer, ya que el consejo es un organismo importante dentro de la organización debido a que es el facultado para cuestionar y supervisar a la dirección y a la vez presentar opiniones frente a ella.

Sumando a lo anterior las declaraciones de los trabajadores que consideran, en un 56%, que no hay autorización e impulso de la pro actividad situación que se puede explicar señalando que tal vez la organización no limita al trabajador para realizar otras actividades pero tampoco existe un impulso para que los trabajadores sean pro activos al interior de la organización.

A la vez, ocurre algo particular, debido a que más de la mitad de los encuestados declaran que sí existen los medios de comunicación apropiados para entregar información a los superiores, pero al realizar preguntas informales a los funcionarios revelan que no existe el sistema de información que los entrevistados declararon “briffing”, por lo que se piensa que los trabajadores se comunican a través de otros canales de comunicación que no necesariamente sean los declarados por los encargados.

Por último, en relación al tema de actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente se considera que deben existir, pero los encargados no hacen mención que las actividades se desarrollan con esa

finalidad, por ende los funcionarios no asumen que el fin de las actividades es mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente.

- Existe un desconocimiento de los encargados del área de venta de pasajes acerca de la misión, estrategia general y objetivos específicos, tanto de la organización como del área de ventas, situación que revela que la organización presenta una gran debilidad de control, ya que no teniendo conocimiento de estos lineamientos administrativos, los encargados no pueden traspasar a sus subordinados ninguna información al respecto. La entidad y sus funcionarios no tienen ningún fin establecido y tampoco una guía de cómo lograrlo. Además entorno a estos lineamientos la administración debe planificar las actividades y las acciones a seguir.

Cabe destacar que la organización conoce los riesgos existentes en el área de venta de pasajes de la organización, pero al parecer no toma o no tiene medidas de control que mitigan los riesgos existentes, ya que existe un alto porcentaje de funcionarios que conocen la existencia de fraudes al interior del área evaluada.

- Existe una cotidianeidad en algunas de las actividades de control que llevan a cabo los encargados (conciliación diaria, resguardo de valores en cajas fuertes), sumado a una periodicidad, tal vez, reducida en la realización de auditorías internas, lo que conlleva a que los funcionarios desconozcan en un 50% la realización de aquellas. Y en relación a la identificación de los riesgos implementando las actividades de control necesarias para mitigarlos, los encargados realizan algunas medidas pero tal vez no son de total conocimiento de los trabajadores, debido a que no se transmite dicha información por parte de los superiores.
- En relación al componente información y comunicación se debe hacer una reestructuración, debido a que los encargados asumen la existencia de mecanismos de comunicación que en la práctica no existen, o tal vez sí, pero no son llevados a cabo de la manera que la administración esperaba o de la manera que se dió la instrucción de que se llevara a cabo. Los funcionarios en este punto tienden a mostrar su descontento en cuanto a la tecnología de los mecanismos de información, calidad y existencia de los mismos. Es por esto que los canales de comunicación

deben crearse o llevarse a cabo de la manera que la administración determine, para permitir el flujo de información multidireccional en la organización.

- Se detecta en cuanto al componente de supervisión que los cajeros administrativos no están sujetos a evaluaciones periódicas pero sí, diariamente los evalúan en cuanto a metas de ventas diarias, situación que se hace tan cotidiana para los funcionarios que no la consideran como una evaluación; es por eso que se justifican los porcentajes que muestran las listas de cotejo. A su vez, en relación a la evaluación del control interno se presenta una deficiencia, ya que los funcionarios muestran con porcentajes sobre el 70% que no existe una evaluación del control ni tampoco de las causas de las fallas de un control, sumado a que no existe ningún procedimiento, formal o informal, que explique el procedimiento de evaluación del control interno.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Reseña Tur Bus**

Tur Bus es una empresa chilena de transporte de carga y pasajeros. Es controlada por la familia Díez González, descendientes de su fundador, el español Jesús Díez Martínez.

Fue fundada el 4 de enero de 1948. Comenzó a operar en el trayecto Rancagua, Graneros y San Francisco de Mostazal, en la sexta región, con sólo 2 buses: Ford de 1940 y una Chevrolet de 1934. En 1956, adquirió los derechos de algunas líneas interprovinciales y en 1965 adoptó el nombre de Tur-Bus, tras comprar la empresa de dicho nombre que trabajaba hacia Valparaíso y Viña del Mar.

En la década de 1970 la empresa ya contaba con 100 buses y con más de 40 destinos dentro de las zonas centro y sur de Chile, pero se le hacía muy difícil operar ya que además contaba con una competencia dura en el rubro. A fines de la década crea su filial de bajo costo Inter-Sur, la cual opera unidades de 2ª línea dadas de baja de su matriz Tur-Bus.

En 1980 Comenzó a operar el servicio de carga y encomiendas. En 1987, Separa el negocio de carga con el de transporte de pasajeros, creando su filial llamada Tur Bus Cargo, con personal e infraestructura propia.

En 1981, Se asocia con sus contendoras Pullman Bus y Pullman Del Sur para construir un gran Terminal de Buses en Santiago, el que fue ubicado a una cuadra al oriente del "Terminal Sur" (ex Terminal Santiago), en terrenos que pertenecieron a una lechería; Este terminal fue llamado "Terminal Alameda", donde las tres empresas compartían infraestructura en un principio, aunque actualmente ambas empresas están con Terminales aparte dentro del mismo terreno. Se finalizó la construcción del terminal a mediados de 1992, cuando Tur Bus ya poseía más de 400 buses.

En 1995, Inicia sus operaciones en la Zona Norte del país al adquirir los derechos, infraestructuras y recorridos de la empresa Flecha Dorada S.A.C. estableciendo una central operacional en Antofagasta para sus servicios locales. También comienza una incursión en el mercado aéreo en 1997 con la creación de Avant Airlines, la cual estuvo vigente hasta 2001, cuando cierra sus operaciones por la baja de pasajeros causando pérdidas operacionales bajo la competencia desleal de la desaparecida línea aérea Aero Continente.

El cierre de Avant fue un duro golpe financiero para la empresa, en la cual había invertido ingentes sumas de dinero además de la difícil coyuntura económica en la que se encontraba el país entre los años 1998-2000, tiempo en el cual la empresa incorporó muy pocas unidades, acusando la recesión que por aquel entonces vivía el país.

En 1988, Comienza sus servicios internacionales, al operar hacia Argentina y llegando a las ciudades de Mendoza, San Juan y Córdoba con unidades Marcopolo Paradiso GIV 1400 - Scania K-112T, las cuales fueron renovadas sucesivamente por unidades Marcopolo Viaggio GV 1000 - Mercedes Benz O-371RSE en 1994 y actualmente cuenta con unidades Marcopolo Viaggio 1050 y Busscar Vissta Buss LO, ambas carrocerías con plataformas Mercedes Benz O-400RSE llegadas en el año 2004.

Entre 1988 y el 2005, Tur Bus compra una a una a sus rivales en las rutas que cubre, como por ejemplo Cóndor Bus en 1988, Flecha Dorada en 1995, compra varios activos e infraestructuras de la quebrada rival Tramaca en el año 2000, Buses JAC en el 2001, Bio-Bío en el 2003, Jota Ewert, Flota Barrios y las empresas participadas por ALSA Chile S.A. (Buses LIT, Tas Choapa y el 35% de Andesmar) cuando se retiró del mercado chileno en el 2005. Así se convirtió en la empresa de transporte terrestre de pasajeros más grande de Chile Hoy en día, Tur Bus ofrece servicios anexos destacados como: TV Móvil, Euro Rent a Car, Tur Hotel Express, Tur Viajes, Giro-Bus y Tur-Club. Además creó una inmobiliaria para administrar todas las infraestructuras del Holding, la cual se llama Inmobiliaria Ando.

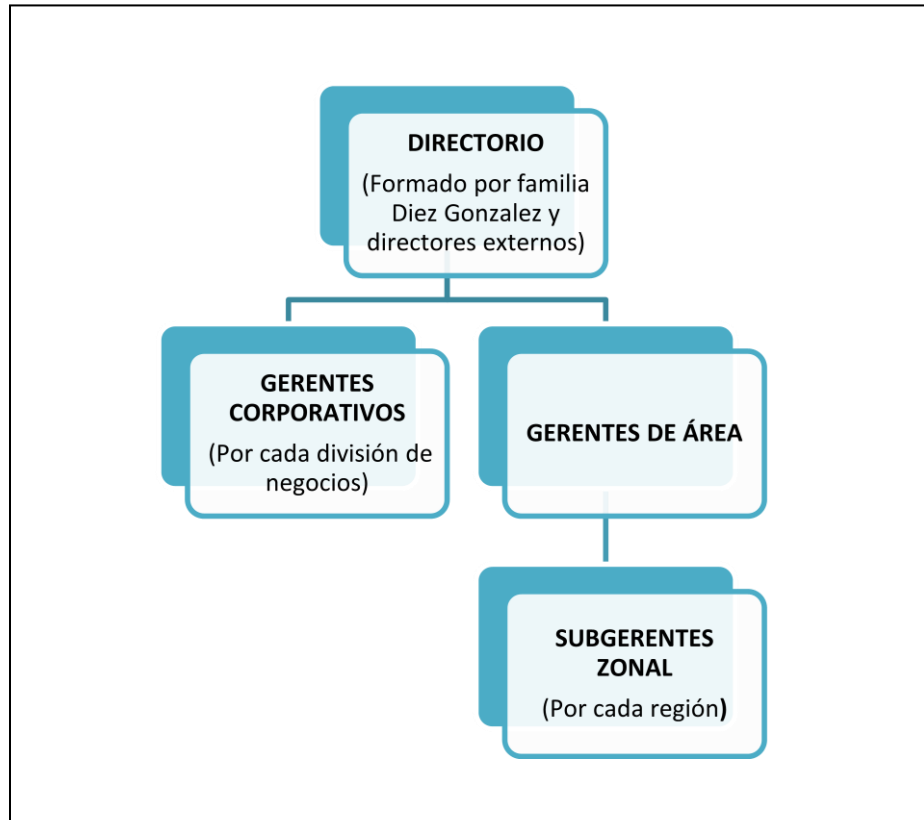
Tur Bus cuenta con más de 900 modernos buses (sin contar las flotas de sus filiales) que son renovados anualmente y las unidades remanentes enviadas a filiales de bajo costo, con más de 5.000 funcionarios distribuidos desde Arica a Calbuco, de los cuales 3.229 corresponden a tripulación (Conductores y Asistentes), todos exhaustivamente seleccionados y capacitados en la propia Escuela de Tripulantes y Conductores TB. Si bien es cierto es la compañía de transporte más grande del país, su actitud monopólica ha ido en desmedro del servicio a bordo. En la década del noventa, viajar en sus servicios Salón Expreso, Salón Ejecutivo y Salón Cama de Tur-Bus era un auténtico placer, sólo comparado con el servicio de categoría de Varmontt (comida a bordo, cafetería, refrescos y bebidas alcohólicas, cocktails, películas, música y el infaltable bingo).

En el 2004, Tur Bus firmó un contrato con las Empresas Portuarias de Valparaíso, Iquique y Puerto Montt para el traslado de pasajeros que arriben a los puertos en Trasatlánticos.

2007, Tur Bus comienza el polémico y cuestionado proceso de recarrozado de su flota de buses de mediana antigüedad ; maquinas 1995-1999 preferentemente chasis Mercedes Benz O-400; la empresa brasileña de carrocerías Busscar fue la encargada de ejecutar los trabajos de renovación total de las carrocerías.

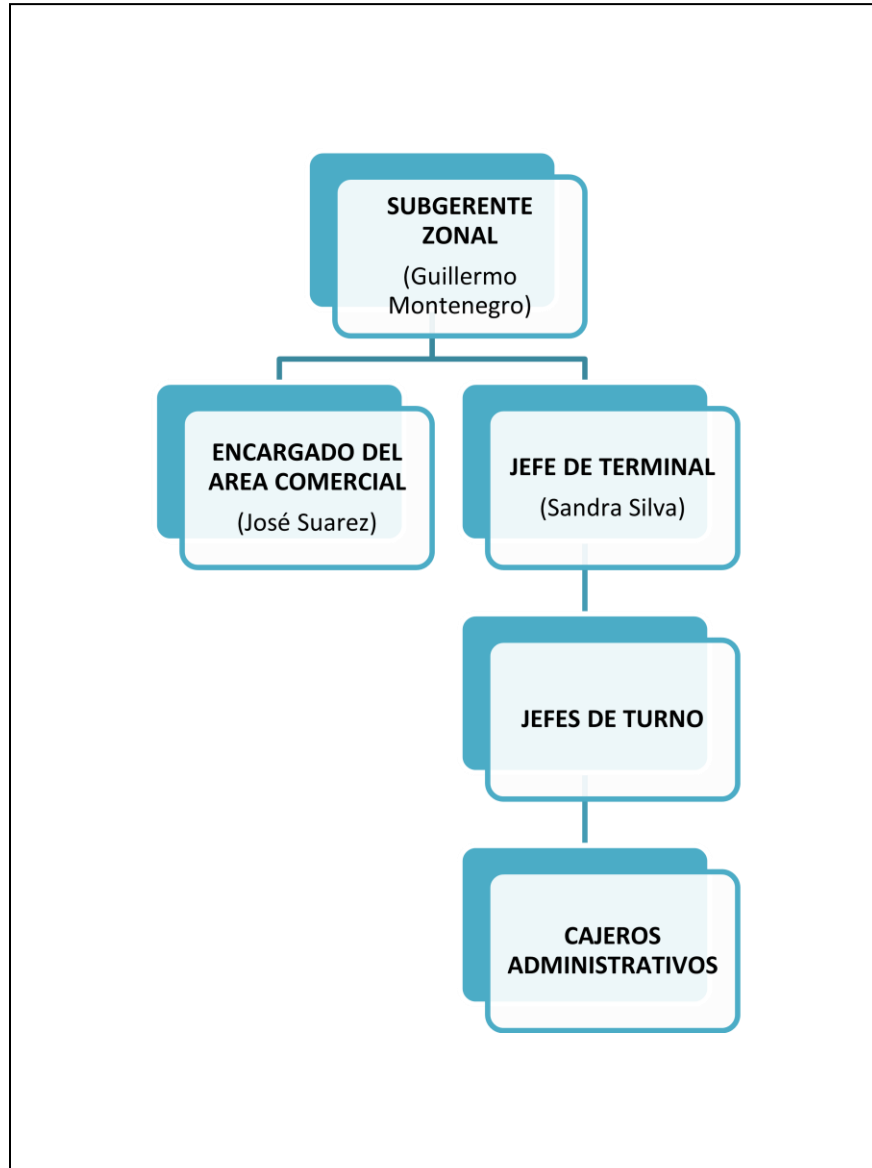
Al año 2009, Tur-Bus en conjunto con la empresa de telefonía móvil Claro Chile, comienza a ofrecer servicio Wi-Fi gratuito en los buses que cubren las rutas Santiago-Valparaíso y Santiago-Viña del Mar. Se espera que durante el año se agreguen nuevas rutas que cuenten con Wi-Fi a bordo.

Figura 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Tur Bus, Viña del Mar

Figura 2: Organigrama del área de venta de pasajes



Fuente: Tur Bus, Viña del Mar

## **Anexo 2: Entrevista**

### **1. Aspectos generales**

1.1 ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno respecto al área de venta de pasajes? ¿En qué consiste?

### **2. Entorno de control**

#### **2.1 Integridad y valores éticos**

2.1.1 ¿La empresa tiene un comportamiento ético materializado en un código de conducta escrito? Si es así, ¿se asegura que todos los empleados lo conocen y entienden a la perfección?

#### **2.2 Compromiso de competencia profesional**

2.2.1 ¿Los cargos están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada empleado especificando el nivel de competencia necesario para cada trabajo?

2.2.2 ¿Existe un procedimiento de inducción a la empresa, al área de trabajo y al cargo para los funcionarios?

#### **2.3 Consejo de administración y comité de auditoría**

2.3.1 ¿Existe en la entidad un consejo de administración y comité de auditoría?

2.3.2 Si existe el comité de auditoría ¿Tiene una política de control interno formal?

## **2.4 Filosofía de dirección y el estilo de gestión**

2.4.1 ¿La administración recibe todas las comunicaciones acerca de los riesgos? ¿Buenas o malas?

## **2.5 Estructura organizativa**

2.5.1 ¿Considera que la estructura organizativa de la empresa es la más apropiada?

2.5.2 ¿Existe fomento de las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente? ¿La entidad autoriza e impulsa la pro actividad del personal?

## **3. Evaluación de riesgos**

3.1 ¿Cuál es la misión y estrategia general de la entidad? ¿Y del área de venta de pasajes?

3.2 ¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad con los objetivos del área de venta de pasajes? ¿Cuáles son los objetivos específicos del área de venta de pasajes de la empresa?

3.3 ¿A qué riesgos se ve enfrentada el área de venta de pasajes? ¿Se identifican y se gestionan de manera de mitigarlos?

#### **4. Actividades de control**

4.1 ¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?  
¿Cuáles?

#### **5. Información y comunicación**

5.1 ¿La empresa cuenta con los sistemas de información para identificar y captar la información pertinente siendo transmitida de manera clara y oportuna a los funcionarios y entre funcionarios?

5.2 ¿Existen los canales de comunicación para que los empleados se dirijan a la dirección? ¿Cómo se receptiona dicha información?

#### **6. Supervisión**

6.1 ¿La administración supervisa continuamente los procedimientos efectuados por los funcionarios del área? ¿Se les realiza evaluaciones continuadas y puntuales?

6.2 ¿La administración evalúa el funcionamiento del control interno del área introduciendo modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno? ¿Cuál es el procedimiento para esto?

### Anexo 3: Lista de cotejo

<b><u>PREGUNTAS</u></b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO APLICA</b>
<b>I. ENTORNO DE CONTROL</b>			
1. ¿Comprende la misión y visión general de la entidad?			
2. ¿Conoce el código de conducta escrito?			
3. ¿Se emprenden acciones disciplinarias contra los trabajadores que infrinjan el código de conducta escrito?			
4. ¿Cree que los cargos están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada empleado?			
5. ¿Existe fomento de las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente?			
6. ¿La entidad autoriza e impulsa la pro actividad del personal?			
<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
1. ¿Conoce la misión y la visión de su área?			
2. ¿Conoce los objetivos de su área?			
3. ¿Conoce el plan estratégico de la organización?			
4. ¿Cree que la administración cuenta con mecanismos para identificar los cambios que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?			
5. ¿Conoce los riesgos existentes en el área de venta de pasajes?			

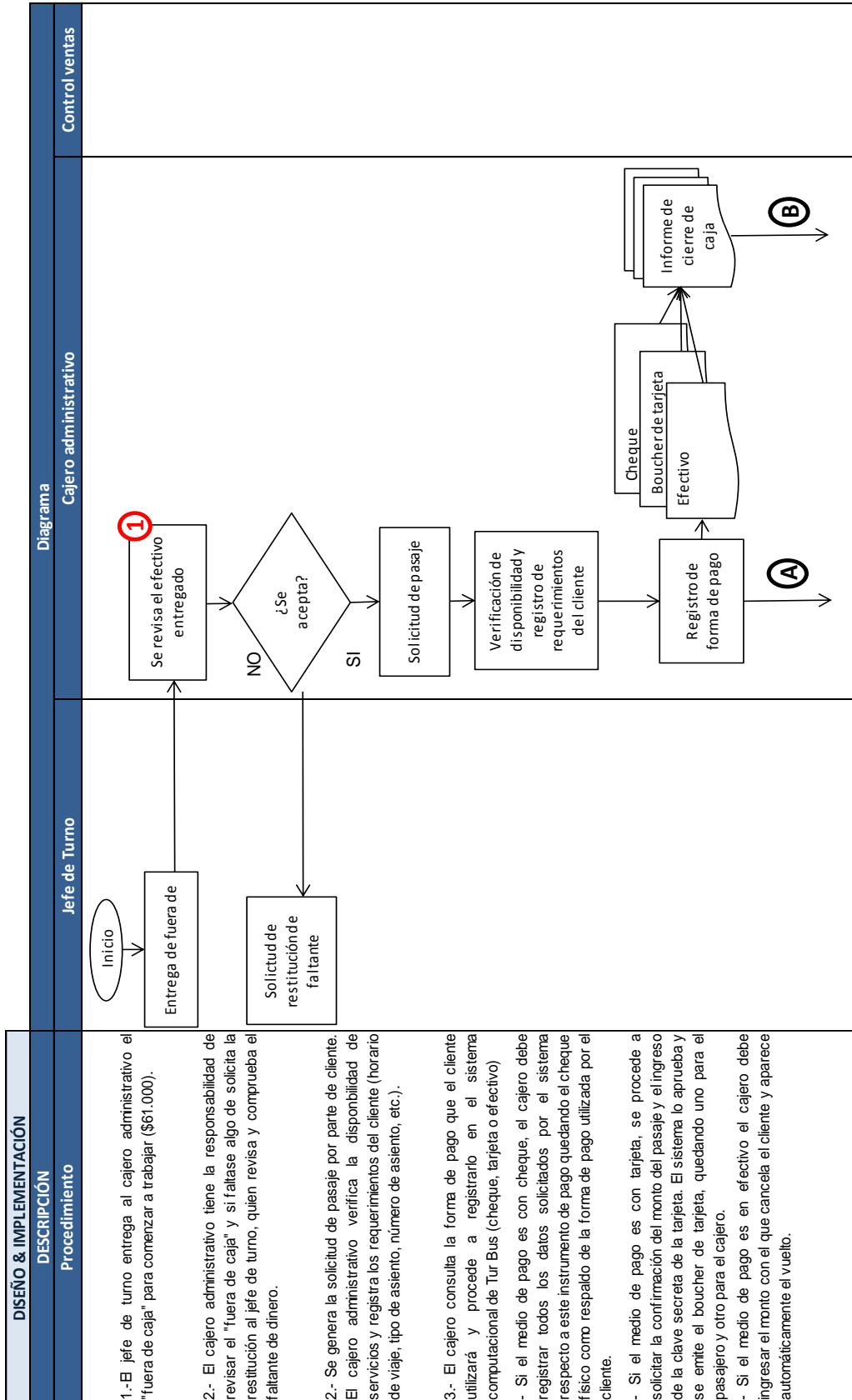
6. ¿Conoce la existencia de fraudes en el área de venta de pasajes?			
7. ¿Cree que la administración propone mecanismos de control de riesgos?			
<b>III. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
1. ¿Cree que las actividades de control mitigan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de su área?			
2. ¿Conoce la realización de auditorías internas en su área?			
3. Cuando la administración identifica un riesgo ¿implementa las actividades de control necesarias para mitigarlo?			
<b>IV. INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
1. ¿La información le es transmitida de manera clara y oportuna por parte de la administración?			
2. ¿Recibe información respecto a los objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo?			
3. ¿Cree que cuentan con la tecnología necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de la transmisión de la información?			
4. ¿La entidad cuenta con los sistemas de información para identificar y captar información tanto interna como externa?			
5. ¿Existen los canales de comunicación apropiados para entregar que entregue la información a sus superiores?			

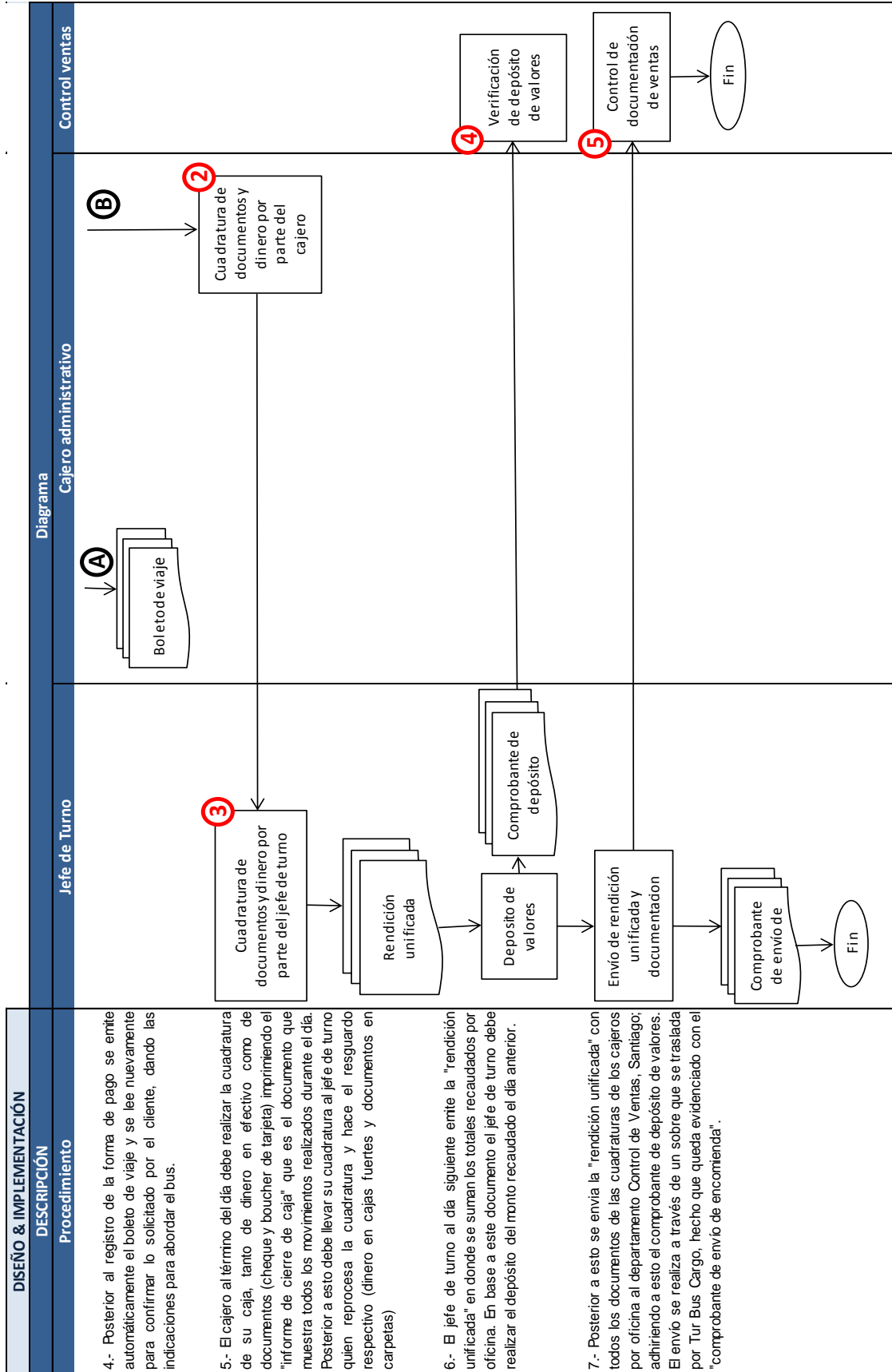
<b>V. SUPERVISIÓN</b>			
1. ¿La administración supervisa continuamente los procedimientos efectuados en su área de trabajo?			
2. Como funcionarios ¿Están sujetos a evaluaciones periódicas?			
3. ¿La administración evalúa el funcionamiento del control interno de su área introduciendo modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno?			
5. ¿Cree que se evalúan las causas de las fallas de un control?			

Fuente: Elaboración propia, basado en marco integrado COSO

## Anexo 4: Flujoograma proceso de venta de pasajes

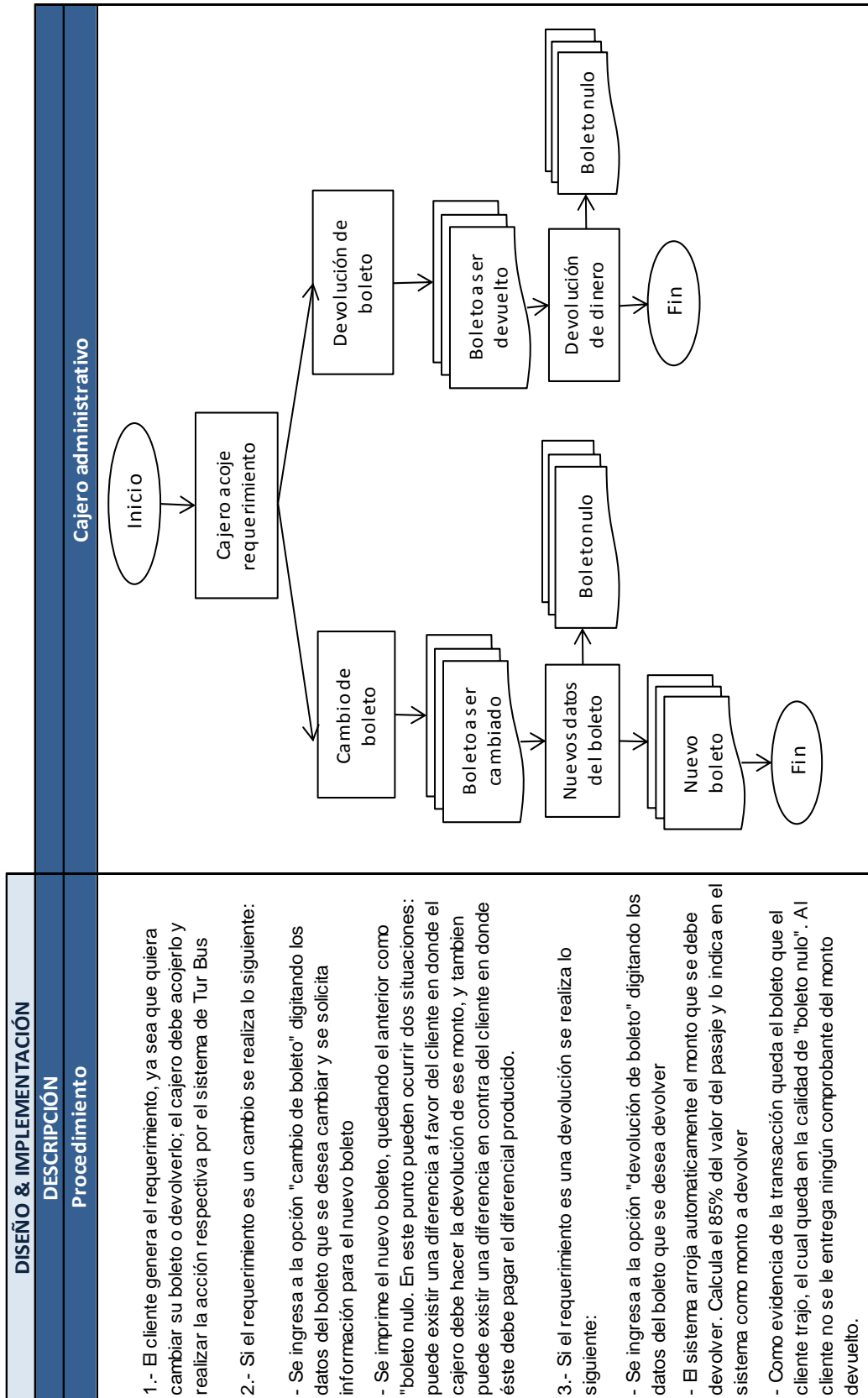
### FLUJO DE VENTA DE PASAJES





## Anexo 5: Flujograma de la baja de venta de pasajes

### FLUJO DE BAJA DE VENTAS



## Anexo 6: Pruebas de diseño e implementación para los controles

### Pruebas de Diseño e Implementación Área de Venta de Pasajes

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN									
Control	DESCRIPCIÓN DE CONTROL	RESPONSABLES	OBJETIVO DE CONTROL	ACTIVIDAD DE CONTROL	ASEVERACIÓN	DOCUMENTACIÓN	EFFECTIVO	NO EFFECTIVO	CONCLUSIÓN
①	Revisión del efectivo entregado para trabajar y solicitud del fantante, si ocurriese.	Cajero	El dinero se encuentra de manera total y exacta.	Jefe de turno supervisa la revisión de valores que realiza el cajero, para que comience a trabajar o reponer dinero faltante.	Integridad y Exactitud	Revisión en terreno de documento "traspaso de efectivo" que corrobora la transferencia de dinero del jefe de turno al cajero	✓	-	Se presenta documentación que respalda control interno
②	Realización de cuadratura de valores y documentos al término del turno.	Cajero	Se encuentra la totalidad de documentos y valores según el "cierre de caja"	Cajero revisa el cierre correcto de todas las transacciones en su "informe de cierre de caja".	Integridad	Revisión en terreno de cuadratura a partir de "informe de cierre de caja".	✓	-	Se presenta documentación que respalda control interno
③	Realización de un reproceso de la cuadratura de los valores y documentos del cajero administrativo.	Jefe de Turno	Los documentos y valores se encuentran en su totalidad en el "informe de cierre de caja".	Jefe de turno reprocesa la cuadratura realizada por cajero administrativo para verificar que se encuentre la totalidad de documentos y valores, según lo indica el informe de cierre de caja.	Integridad	Revisión en terreno de reproceso de cuadratura a partir de "informe de cierre de caja".	✓	-	Se presenta documentación que respalda control interno
④	Revisión de depósito de valores según rendición unificada.	Jefe de "Control Ventas"	El dinero está depositado de manera exacta.	Jefe de "Control Ventas" revisa que en los documentos enviados por la sucursal se adjunte el comprobante de depósito y que el monto depositado coincida con la rendición unificada.	Exactitud	Revisión en terreno de depósito de valores, según montos indicados en la rendición unificada.	✓	-	Se presenta documentación que respalda control interno
⑤	Revisión de rendición unificada y documentos adjuntos	Jefe de "Control Ventas"	La rendición unificada viene con todos los documentos de manera total y exacta.	Jefe de "Control Ventas" revisa que los documentos adjuntos a la rendición unificada coincidan con ella, tanto en la cantidad de documentos como en la totalidad de monto.	Integridad y Exactitud	Revisión en terreno de envío de rendición unificada con documentación adjunta en un sobre sellado de Tur Bus Cargo.	✓	-	Se presenta documentación que respalda control interno

## **Anexo 7: Desarrollo de entrevistas**

### **Entrevista 1**

**Entrevistado:** Guillermo Montenegro

**Cargo:** Subgerente zonal Tur Bus

#### **1. Aspectos generales**

1.1 ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno respecto al área de venta de pasajes? ¿En qué consiste?

Sí, efectivamente cuenta con un sistema de control interno, es un sistema creado puntualmente para el área de venta de nosotros, también cuenta con un soporte interno, se maneja directamente desde la empresa, no es un software adquirido afuera, está en una plataforma que nosotros denominamos “Zeus” y este sistema nos permite levantar en toda la red de venta los cupos y servicios, de manera en línea, para poder ir ofreciendo a cada uno de nuestros clientes lo que tenemos disponible.

#### **2. Entorno de control**

##### **2.1 Integridad y valores éticos**

2.1.1 ¿La empresa tiene un comportamiento ético materializado en un código de conducta escrito? Si es así, ¿se asegura que todos los empleados lo conocen y entienden a la perfección?

Sí, efectivamente hay un reglamento interno que es entregado a cada una de las personas cuando ingresan a la compañía y también existe un proceso donde en el fondo el funcionario dentro de la capacitación puede chequear los aspectos que reúne el reglamento interno.

## **2.2 Compromiso de competencia profesional**

2.2.1 ¿Los cargos están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada empleado especificando el nivel de competencia necesario para cada trabajo?

Sí, efectivamente están distribuidos por nivel de competencia. Existen dentro de la compañía concursos internos para postular a los vacantes que existen, estos postulantes son sujetos a evaluaciones que permiten definir si es el perfil adecuado para el cargo y si se encuentra digamos previamente capacitado.

2.2.2 ¿Existe un procedimiento de inducción a la empresa, al área de trabajo y al cargo para los funcionarios?

Sí, efectivamente existe un procedimiento de inducción para cada cargo, en el cual se encuentran definidos los plazos mínimos y máximos que le permiten a cada trabajador estar en óptimas condiciones para el desempeño de la labor para la cual fue contratado.

## **2.3 Consejo de administración y comité de auditoría**

2.3.1 ¿Existe en la entidad un consejo de administración y comité de auditoría? Si existe el comité de auditoría ¿Tiene una política de control interno formal?

Sí, existe un comité de auditoría a nivel de empresa y a nivel del área de venta. A nivel del área de venta nosotros contamos con una empresa que nos presta servicios que se llama EGT, ellos nos efectúan las auditorías semestrales a cada punto de venta al azar, nos auditan puntualmente todo lo que son los valores, las obligaciones tributarias, el inventario de los equipos con los que trabajamos en cada punto y efectúa conciliaciones mensuales,

anuales de los valores que se manejan en la oficina ya sea tanto en efectivo o documento.

## **2.4 Filosofía de dirección y el estilo de gestión**

2.4.1 ¿La administración recibe todas las comunicaciones acerca de los riesgos? ¿Buenas o malas?

Sí, efectivamente. Se comunica en forma directa a cada jefatura en las reuniones de briefing de cada punto, donde se hace la bajada de información.

## **2.5 Estructura organizativa**

2.5.1 ¿Considera que la estructura organizativa de la empresa es la más apropiada?

Sí, efectivamente esta es una empresa de responsabilidad limitada que cuenta con estructura organizacional compuesta por un directorio en el cual participa la familia y algunos directores externos, tenemos gerentes corporativos por cada división de negocios, gerentes de áreas y subgerentes regionales lo que nos permite digamos generar una administración a nivel nacional bastante eficiente.

2.5.2 ¿Existe fomento de las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente? ¿La entidad autoriza e impulsa la pro actividad del personal?

Sí, efectivamente existen actividades que permiten fomentar la relación de los grupos de trabajo, estas se desarrollan periódicamente en dependencias externas al lugar de trabajo. También existe capacitaciones que permiten entregar más herramientas a cada persona, útiles para el desarrollo personal y

también a nivel laboral, beneficiando principalmente el clima laboral y la atención a nuestros clientes.

Y en cuanto a la pro actividad del personal efectivamente se autoriza e impulsa, una muestra de esto es por ejemplo la política interna de movilidad, que permite a los funcionarios acceder a otros puestos de trabajo de mayor rango tanto en ingresos como en cargo.

### **3. Evaluación de riesgos**

3.1 ¿Cuál es la misión y estrategia general de la entidad? ¿Y del área de venta de pasajes?

Bueno, la misión como compañía es ser una empresa de personas dedicada al transporte terrestre que entrega a sus clientes soluciones más innovadoras, brindando un servicio de calidad, diferenciado, competitivo y sustentable. En base al área de venta de pasajes podríamos decir que nuestra estrategia es ser una empresa de transporte referente en el transporte de pasajeros, referentes en la región, en cuanto a la seguridad y servicios con respecto a las personas y el medio ambiente.

3.2 ¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad con los objetivos del área de venta de pasajes? ¿Cuáles son los objetivos específicos del área de venta de pasajes de la empresa?

Sí, efectivamente están coordinados. Los objetivos del área de venta principalmente son ser una empresa referente en el transporte de pasajeros a nivel de la región, que nos destaque nuestra seguridad y el nivel de servicio que nosotros manejamos.

3.3 ¿A qué riesgos se ve enfrentada el área de venta de pasajes? ¿Se identifican y se gestionan de manera de mitigarlos?

Bueno el área de venta de pasajes enfrenta los riesgos de la comunicación que hoy día existe, de repente podemos tener caídas de sistema, levantamos rápidamente un sistema de venta manual, podemos estar de repente sujetos a robos y la verdad que se efectúan las mejoras rápidamente o siempre existe un “plan b” para poder en el fondo mitigarlos de mayor manera.

#### **4. Actividades de control**

4.1 ¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes? ¿Cuáles?

Sí, efectivamente. El sistema de venta que anteriormente mencionaba, nos permite efectuar cuadraturas y emitir informes para la cuadratura de los dineros. Todos los valores son resguardados en bóvedas de seguridad y las instalaciones cuentan con la infraestructura necesaria en seguridad para el resguardo de los valores.

#### **5. Información y comunicación**

5.1 ¿La empresa cuenta con los sistemas de información para identificar y captar la información pertinente siendo transmitida de manera clara y oportuna a los funcionarios y entre funcionarios?

Sí, efectivamente nosotros tenemos una plataforma de correo electrónico a nivel nacional que nos permite bajar toda la información a cada punto de venta, adicionalmente en cada punto de venta existen reuniones de fitback donde se hace la bajada de información a cada uno de los cajeros por turno, lo cual permite que esta comunicación sea expedita.

5.2 ¿Existen los canales de comunicación para que los empleados se dirijan a la dirección? ¿Cómo se receptiona dicha información?

Efectivamente como te comentaba anteriormente existe digamos el fitback diario por cada turno donde participan todos los cajeros diariamente, también puede ser a través de mail, comunicación directa y siempre es recepcionada la información de muy buena manera y bien acogido para poder hacer todas las mejoras pertinentes.

## **6. Supervisión**

6.1 ¿La administración supervisa continuamente los procedimientos efectuados por los funcionarios del área? ¿Se les realiza evaluaciones continuadas y puntuales?

Sí, efectivamente. Se hace una evaluación permanente, ésta se realiza mediante las evaluaciones de desempeño que periódicamente se efectúan, ellos tienen también metas de venta diaria, mensuales y también por la depuración que hacemos de la información que nos llega por el canal de post venta.

6.2 ¿La administración evalúa el funcionamiento del control interno del área introduciendo modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno? ¿Cuál es el procedimiento para esto?

Sí, efectivamente se hace un levantamiento cada vez que aparece alguna problemática, se deriva esta al área respectiva mediante el canal formal puede ser esto mail, hoja de trabajo o algún otro tipo de formato que esté predefinido y si es necesario se clasifica vía telefónica cada solicitud.

## **Entrevista 2**

**Entrevistado:** José Suarez

**Cargo:** Encargado del área comercial

### **1. Aspectos generales**

1.1 ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno respecto al área de venta de pasajes? ¿En qué consiste?

Si la empresa tiene un sistema propio el cual permite entregar los servicios a nivel nacional a toda el área de venta

### **2. Entorno de control**

#### **2.1 Integridad y valores éticos**

2.1.1 ¿La empresa tiene un comportamiento ético materializado en un código de conducta escrito? Si es así, ¿se asegura que todos los empleados lo conocen y entienden a la perfección?

Sí, tenemos el reglamento interno el cual se entrega junto al contrato de trabajo pero no se asegura que todos lo entiendan

#### **2.2 Compromiso de competencia profesional**

2.2.1 ¿Los cargos están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada empleado especificando el nivel de competencia necesario para cada trabajo?

Se evalúa con psicólogo y jefes de área las competencias y habilidades que puede tener para desempeñar el cargo

2.2.2 ¿Existe un procedimiento de inducción a la empresa, al área de trabajo y al cargo para los funcionarios?

Sí, se les realiza una inducción práctica donde se les enseña los procedimientos y la forma para efectuar la venta

### **2.3 Consejo de administración y comité de auditoría**

2.3.1 ¿Existe en la entidad un consejo de administración y comité de auditoría? Si existe el comité de auditoría ¿Tiene una política de control interno formal?

Sí, existe uno a nivel general. Tiene una política formal pero no la conozco

### **2.4 Filosofía de dirección y el estilo de gestión**

2.4.1 ¿La administración recibe todas las comunicaciones acerca de los riesgos? ¿Buenas o malas?

Sí, se recibe y se evalúa para buscar mejoras cuando la ocasión lo amerita

### **2.5 Estructura organizativa**

2.5.1 ¿Considera que la estructura organizativa de la empresa es la más apropiada?

Sí, porque se logra una administración efectiva de la organización a través de la estructura organizativa que presenta

2.5.2 ¿Existe fomento de las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente? ¿La entidad autoriza e impulsa la pro actividad del personal?

Si, se efectúan actividades fuera del área de trabajo las que permiten mejorar el clima laboral y en cuanto a la pro actividad considero que la entidad autoriza pero no impulsa la pro actividad a través de capacitaciones periódicas

### **3. Evaluación de riesgos**

3.1 ¿Cuál es la misión y estrategia general de la entidad? ¿Y del área de venta de pasajes?

Entregar el mejor servicio con la mayor seguridad y en cuanto al área de pasajes entregar lo mejor

3.2 ¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad con los objetivos del área de venta de pasajes? ¿Cuáles son los objetivos específicos del área de venta de pasajes de la empresa?

Si, están coordinados y los objetivos específicos del área de ventas son dar un buen servicio y de esta forma lograr las metas establecidas

3.3 ¿A qué riesgos se ve enfrentada el área de venta de pasajes? ¿Se identifican y se gestionan de manera de mitigarlos?

Bueno los más recurrentes son los robos y las caídas de sistemas que tenemos, teniendo en cada punto cajas fuertes y cuando el sistema se cae se gestiona con soporte interno para mejorar.

#### **4. Actividades de control**

4.1 ¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?  
¿Cuáles?

Si, el control que tenemos es cuadratura de cajas y auditorías internas

#### **5. Información y comunicación**

5.1 ¿La empresa cuenta con los sistemas de información para identificar y captar la información pertinente siendo transmitida de manera clara y oportuna a los funcionarios y entre funcionarios?

Sí, tenemos un sistema de briffing que es el método que usamos para bajar la información a jefes y cajeros

5.2 ¿Existen los canales de comunicación para que los empleados se dirijan a la dirección? ¿Cómo se recepciona dicha información?

Vía mail diarios murales, briffing y la comunicación directa con la jefatura. La información se recepciona de forma directa ya puede constituir una mejora para la empresa

#### **6. Supervisión**

6.1 ¿La administración supervisa continuamente los procedimientos efectuados por los funcionarios del área? ¿Se les realiza evaluaciones continuadas y puntuales?

Si a través de logro de ventas diarias y mensuales y se evalúan los desempeños de cada uno de forma semestral

6.2 ¿La administración evalúa el funcionamiento del control interno del área introduciendo modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno? ¿Cuál es el procedimiento para esto?

Si, cada vez que se detecta algo se envía al área que corresponde vía mail, vía telefónica y otros canales que de repente usamos para levantar esta información

## **Entrevista 3**

**Entrevistado:** Sandra Silva

**Cargo:** Jefe de terminal

### **1. Aspectos generales**

1.1 ¿La empresa cuenta con un sistema de control interno respecto al área de venta de pasajes? ¿En qué consiste?

Sí, contamos con un departamento de control ventas, quien está a cargo de la revisión de valores y la documentación, ello sumado a la venta diaria por oficina

### **2. Entorno de control**

#### **2.1 Integridad y valores éticos**

2.1.1 ¿La empresa tiene un comportamiento ético materializado en un código de conducta escrito? Si es así, ¿se asegura que todos los empleados lo conocen y entienden a la perfección?

Sí, disponemos de un reglamento interno, el cual firma cada funcionario al momento de que se le es entregado el contrato de trabajo, pero sí no tenemos la certeza de que ellos lo entiendan completamente.

#### **2.2 Compromiso de competencia profesional**

2.2.1 ¿Los cargos están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada empleado especificando el nivel de competencia necesario para cada trabajo?

Sí, se determina un perfil a través de la evaluación psicológica que hace el departamento de recursos humanos y luego la entrevista con el jefe de oficina quien debe determinar si tiene los requerimientos para el desempeño de su cargo.

2.2.2 ¿Existe un procedimiento de inducción a la empresa, al área de trabajo y al cargo para los funcionarios?

Se determina una inducción práctica que consiste en el que el cajero enseña la venta de pasajes en un lapso aproximado de 4 días.

### **2.3 Consejo de administración y comité de auditoría**

2.3.1 ¿Existe en la entidad un consejo de administración y comité de auditoría? Si existe el comité de auditoría ¿Tiene una política de control interno formal?

Sí entiendo que existe, pero no manejo mayores datos. Y en cuanto a la política de control sé que la tiene pero desconozco los datos.

### **2.4 Filosofía de dirección y el estilo de gestión**

2.4.1 ¿La administración recepciona todas las comunicaciones acerca de los riesgos? ¿Buenas o malas?

Sí, existe un briefing que traspasa la información a los colaboradores en relación al área comercial y a recursos humanos.

### **2.5 Estructura organizativa**

2.5.1 ¿Considera que la estructura organizativa de la empresa es la más apropiada?

Sí, porque existen las divisiones apropiadas que logran una mejor gestión empresarial.

2.5.2 ¿Existe fomento de las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente? ¿La entidad autoriza e impulsa la pro actividad del personal?

Sí, se destinan actividades a nivel grupal que conciernen a celebraciones como fiestas patrias, cumpleaños y existe además una movilidad interna en que se impulsa al personal a acceder mejores expectativas tanto laborales como salariales.

### **3. Evaluación de riesgos**

3.1 ¿Cuál es la misión y estrategia general de la entidad? ¿Y del área de venta de pasajes?

Principalmente es una empresa de personas orientada al transporte de pasajeros. Y en el área de venta de pasajes está orientada al servicio y a la seguridad.

3.2 ¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad con los objetivos del área de venta de pasajes? ¿Cuáles son los objetivos específicos del área de venta de pasajes de la empresa?

Primeramente están coordinados a ser una empresa líder en el transporte de pasajeros y respecto con los objetivos específicos la seguridad en la venta de pasajes y así entregar un mejor servicio a nuestros pasajeros.

3.3 ¿A qué riesgos se ve enfrentada el área de venta de pasajes? ¿Se identifican y se gestionan de manera de mitigarlos?

Principalmente a las caídas de sistemas, también a los robos a los que podamos estar expuestos. Al identificar primeramente la caída de sistema contamos con venta manual a manera de mitigar la contingencia.

#### **4. Actividades de control**

4.1 ¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos correspondientes?  
¿Cuáles?

Contamos con cuadraturas y auditorías internas para revisión de valores y también con cajas fuertes dispuestas para resguardar principalmente los valores.

#### **5. Información y comunicación**

5.1 ¿La empresa cuenta con los sistemas de información para identificar y captar la información pertinente siendo transmitida de manera clara y oportuna a los funcionarios y entre funcionarios?

Sí, contamos con un briefing el que funciona en dos turnos y que es donde se hace la bajada de información a nuestros colaboradores.

5.2 ¿Existen los canales de comunicación para que los empleados se dirijan a la dirección? ¿Cómo se receptiona dicha información?

Contamos con un diario mural, con correos electrónicos y un departamento de calidad de vida para proceder en la necesidad de cada grupo. La información se receptiona a través de la información que traspasamos a los colaboradores y de ellos a las jefaturas, de manera de canalizar la información y ser derivadas al departamento respectivo.

## 6. Supervisión

6.1 ¿La administración supervisa continuamente los procedimientos efectuados por los funcionarios del área? ¿Se les realiza evaluaciones continuadas y puntuales?

Sí, se les realiza una supervisión a través de la venta diaria, la venta mensual y del desempeño y también a través de la post venta con la recepción de reclamos.

6.2 ¿La administración evalúa el funcionamiento del control interno del área introduciendo modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno? ¿Cuál es el procedimiento para esto?

Se traspasa la información al departamento respectivo constatando los hechos acontecidos y haciendo el seguimiento respectivo a la bajada de la información.

## **Anexo 8: Análisis de entrevistas por categoría de análisis**

La entrevista realizada a tres funcionarios de la administración del área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus, sucursal Viña del Mar, fue segregada en seis categorías de análisis como sigue:

1. Aspectos generales
2. Entorno de control
  - 2.1 Integridad y valores éticos
  - 2.2 Compromiso de competencia profesional
  - 2.3 Consejo de administración y comité de auditoría
  - 2.4 Filosofía de dirección y estil de gestión
  - 2.5 Estructura organizativa
3. Evaluación de riesgos
4. Actividades de control
5. Información y comunicación
6. Supervisión

El resultado de la entrevista se encuentra plasmado en el siguiente cuadro de análisis, en donde se muestran las respuestas entregadas por los informantes claves, terminando con una conclusión que expresa la opinión que prima entre los tres entrevistados:

### Categoría 1: Aspectos generales

	<b>ASPECTOS GENERALES</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo Montenegro</b>	"Sí, efectivamente cuenta con un sistema de control interno, es un sistema creado puntualmente para el área de venta de nosotros, también cuenta con un soporte interno, se maneja directamente desde la empresa".
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	"Sí, contamos con un departamento de control ventas, quien está a cargo de la revisión de valores y la documentación, ello sumado a la venta diaria por oficina".
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	"Si la empresa tiene un sistema propio el cual permite entregar los servicios a nivel nacional a toda el área de venta".
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>Los entrevistados declaran que la empresa cuenta con un sistema creado puntualmente para el área de venta de pasajes el cual permite entregar los servicios a nivel nacional.</b>

### Categoría 2: Entorno de control

	<b>Integridad y valores éticos</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo Montenegro</b>	"Sí, efectivamente hay un reglamento interno que es entregado a cada una de las personas cuando ingresan a la compañía y también existe un proceso donde en el fondo el funcionario dentro de la capacitación puede chequear los aspectos que reúne el reglamento interno".
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	Sí, disponemos de un reglamento interno, el cual firma cada funcionario al momento de que se le es entregado el contrato de trabajo, pero sí no tenemos la certeza de que ellos lo entiendan completamente.
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	Sí, tenemos el reglamento interno el cual se entrega junto al contrato de trabajo pero no se asegura que todos lo entiendan.
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>Los entrevistados señalan que la empresa cuenta con un reglamento interno, el que es entregado junto al contrato de trabajo, pero la administración no se asegura de que todos los empleados lo entiendan y comprendan a la perfección.</b>

	<b>Compromiso de competencia profesional</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo Montenegro</b>	En relación a los cargos señala: "están distribuidos por nivel de competencia. Existen dentro de la compañía concursos internos para postular a los vacantes que existen, estos postulantes son sujetos a evaluaciones que permiten definir si es el perfil adecuado para el cargo y si se encuentra digamos previamente capacitado". Agrega que sí existe un procedimiento de inducción para cada cargo.
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	Para los cargos "se determina un perfil a través de la evaluación psicológica que hace el departamento de recursos humanos y luego la entrevista con el jefe de oficina quien debe determinar si tiene los requerimientos para el desempeño de su cargo". Agrega que se determina una inducción práctica para los funcionarios.
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	A los empleados "se evalúa con psicólogo y jefes de área las competencias y habilidades que puede tener para desempeñar el cargo. Agrega que se les realiza una inducción práctica.
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>Los entrevistados señalan que la distribución de los cargos se realiza en conformidad a una evaluación psicológica sumado a una evaluación efectuada por los jefes de oficina que son quienes determinan si los postulantes tienen las competencias y habilidades para desempeñar el cargo.</b>

	<b>Consejo de administración y comité de auditoría</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo Montenegro</b>	"Sí, existe un comité de auditoría a nivel de empresa y a nivel del área de venta".
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	"Existe un consejo de administración y un comité de auditoría pero no maneja datos". En cuanto a la política de control del comité de auditoría señala que: "la tiene, pero desconozco los datos".
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	En cuanto a la existencia de un consejo de administración y un comité de auditoría señala: "si, existe uno a nivel general". En relación a la política de control del comité de auditoría señala: "lo tiene, pero no lo conozco".
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>Los entrevistados conocen la existencia de un consejo de administración y un comité de auditoría pero los tres informantes claves desconocen mayor información, un ejemplo de esto es el desconocimiento de la política de control interno formal establecida por el comité de auditoría.</b>

	<b>Filosofía de dirección y estilo de gestión</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo Montenegro</b>	La administración receptiona todas las comunicaciones acerca de los riesgos a través de los briffing.
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	La administración receptiona todas las comunicaciones acerca de los riesgos a través de los briffing.
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	La administración receptiona todas las comunicaciones acerca de los riesgos para buscar mejoras cuando la ocasión lo amerite.
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>Los entrevistados afirman que administración receptiona todas las comunicaciones acerca de los riesgos, buenas o malas, a través de un medio de comunicación que ellos denominan "briffing".</b>

	<b>Subcategoría 5: Estructura organizativa</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo Montenegro</b>	La estructura organizativa es la más apropiada porque "nos permite digamos generar una administración a nivel nacional bastante eficiente". En cuanto a las actividades de fomento y a la autorización e impulso de la pro actividad declara: "existen actividades que permiten fomentar la relación de los grupos de trabajo, estas se desarrollan periódicamente en dependencias externas al lugar de trabajo". "En cuanto a la pro actividad del personal efectivamente se autoriza e impulsa, una muestra de esto es por ejemplo la política interna de movilidad".
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	La estructura organizativa es la más apropiada "porque existen las divisiones apropiadas que logran una mejor gestión empresarial". En cuanto a las actividades de fomento y a la autorización e impulso de la pro actividad declara: "se destinan actividades a nivel grupal que conciernen a celebraciones y existe además una movilidad interna en que se impulsa al personal a acceder mejores expectativas tanto laborales como salariales".
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	La estructura organizativa es la más apropiada "porque se logra una administración efectiva de la organización a través de la estructura organizativa que presenta". En cuanto a las actividades de fomento y a la autorización e impulso de la pro actividad declara: "se efectúan actividades fuera del área de trabajo las que permiten mejorar el clima laboral y en cuanto a la pro actividad considero que la entidad autoriza pero no impulsa la pro actividad".

<b>CONCLUSIÓN</b>	<p>Los entrevistados consideran que la estructura organizativa de la entidad es la más apropiada ya que logran una administración efectiva y eficiente de la organización. En cuanto a la realización de actividades enfocadas a mejorar la relación entre compañeros y con el cliente los entrevistados coinciden en que la administración realiza eventos fuera del área de trabajo que ayudan a mejorar el clima laboral en la entidad. La pro actividad es autorizada e impulsada a través de una política de movilidad interna que permite a los funcionarios acceder a mejores puestos de trabajo y remuneraciones.</p>
-------------------	---

### Categoría 3: Evaluación de riesgos

	<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>
<b>ENTREVISTADO 1 Sr. Guillermo Montenegro</b>	<p>"La misión como compañía es ser una empresa de personas dedicada al transporte terrestre que entrega a sus clientes soluciones más innovadoras, brindando un servicio de calidad, diferenciado, competitivo y sustentable. En base al área de venta de pasajes podríamos decir que nuestra estrategia es ser una empresa de transporte referente en el transporte de pasajeros, referentes en la región, en cuanto a la seguridad y servicios con respecto a las personas y el medio ambiente".</p> <p>"Los objetivos del área de venta principalmente son ser una empresa referente en el transporte de pasajeros a nivel de la región, que nos destaque nuestra seguridad y el nivel de servicio que nosotros manejamos".</p> <p>"El área de venta de pasajes enfrenta los riesgos de la comunicación que hoy día existe, de repente podemos tener caídas de sistema y podemos estar de repente sujetos a robos, levantamos rápidamente un sistema de venta manual, podemos estar de repente sujetos a robos y la verdad que se efectúan las mejoras rápidamente o siempre existe un "plan b" para poder en el fondo mitigarlos de mayor manera".</p>
<b>ENTREVISTADO 2 Sra. Sandra Silva</b>	<p>En cuanto a la misión y estrategia general de la entidad y del área de ventas señala: "Es una empresa de personas orientada al transporte de pasajeros. Y en el área de venta de pasajes está orientada al servicio y a la seguridad" Señala que los objetivos están coordinados a ser una empresa líder en el transporte de pasajeros y respecto con los objetivos específicos la seguridad en la venta de pasajes y así entregar un mejor servicio a nuestros pasajeros. Enfrenta riesgos como "las caídas de sistemas, también a los robos a los que podamos estar expuestos. Al identificar primeramente la caída de sistema contamos con venta manual a manera de mitigar la contingencia".</p>
<b>ENTREVISTADO 3 Sr. José Suarez</b>	<p>En cuanto a la misión y estrategia general de la entidad y del área de venta señala que es "entregar el mejor servicio con la mayor seguridad y en cuanto al área de pasajes entregar lo mejor".</p> <p>Señala en relación a los objetivos que "están coordinados y los objetivos específicos del área de ventas son dar un buen servicio y de esta forma lograr las metas establecidas".</p> <p>En relación a los riesgos señala que "los más recurrentes son los robos y las caídas de sistemas que tenemos, teniendo en cada punto cajas fuertes y cuando el sistema se cae se gestiona con soporte interno para mejorar".</p>

<b>CONCLUSIÓN</b>	<p>La misión y estrategia general de la empresa, como la del área de venta de pasajes, no están claras entre los entrevistados, debido a que los tres expresan opiniones muy disimiles, coincidiendo solamente en que la misión general de la entidad es ser una empresa orientada al transporte de pasajeros y la misión del área de venta de pasajes está orientada al servicio y la seguridad. Por su parte los objetivos del área de venta, según los entrevistados, se encuentran coordinados con los objetivos de la entidad señalando diversos objetivos respecto al área de venta de pasajes, no existiendo una claridad total de ellos. Se puede inferir tras las declaraciones de los informantes claves que los objetivos específicos del área de venta de pasajes están enfocados a "ser una empresa referente en el transporte de pasajeros entregando el mejor servicio". En cuanto a los riesgos a los que se ve enfrentada el área de venta de pasajes los informantes claves coinciden en que son los robos y las caídas de sistemas los que son gestionados con soporte interno.</p>
-------------------	--

#### Categoría 4: Actividades de control

	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo Montenegro</b>	"El sistema de venta que anteriormente mencionaba, nos permite efectuar cuadraturas y emitir informes para la cuadratura de los dineros. Todos los valores son resguardados en bóvedas de seguridad y las instalaciones cuentan con la infraestructura necesaria en seguridad para el resguardo de los valores".
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	"Contamos con cuadraturas y auditorías internas para revisión de valores y también con cajas fuertes dispuestas para resguardar principalmente los valores".
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	"El control que tenemos es cuadratura de cajas y auditorías internas".
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>Los entrevistados revelan que la empresa tiene actividades de control que aseguran el cumplimiento de las políticas establecidas y la realización de acciones que traten los riesgos, entre las que mencionan las cuadraturas de cajas, auditorías internas y resguardo de valores en cajas fuertes.</b>

## Categoría 5: Información y comunicación

	<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo</b> <b>Montenegro</b>	<p>"Nosotros tenemos una plataforma de correo electrónico a nivel nacional que nos permite bajar toda la información a cada punto de venta, adicionalmente en cada punto de venta existen reuniones de fitback".</p> <p>"Existe digamos el fitback diario por cada turno donde participan todos los cajeros diariamente, también puede ser a través de mail, comunicación directa y siempre es recepcionada la información de muy buena manera y bien acogido para poder hacer todas las mejoras pertinentes".</p>
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	<p>"Contamos con un briffing el que funciona en dos turnos y que es donde se hace la bajada de información a nuestros colaboradores".</p> <p>"Contamos con un diario mural, con correos electrónicos y un departamento de calidad de vida para proceder en la necesidad de cada grupo. La información se recepciona a través de la información que traspasamos a los colaboradores y de ellos a las jefaturas, de manera de canalizar la información y ser derivadas al departamento respectivo".</p>
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	<p>"Tenemos un sistema de briffing que es el método que usamos para bajar la información a jefes y cajeros".</p> <p>La comunicación <u>se</u> canaliza "vía mail diarios murales, briffing y la comunicación directa con la jefatura. La información se recepciona de forma directa ya puede constituir una mejora para la empresa".</p>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<p><b>Como sistemas de información para captar información pertinente, siendo transmitida de manera clara y oportuna a los funcionarios y entre funcionarios los entrevistados hacen mención al denominado sistema de "briffing" que es un método para bajar información a jefes y cajeros; a la vez mencionan que los canales de comunicación para que los empleados se dirijan a la dirección son mails, diarios murales, briffing y comunicación directa con la jefatura. La información, según los entrevistados, es recepcionada en forma directa para poder hacer las mejoras pertinentes.</b></p>

## Categoría 6: Supervisión

	<b>SUPERVISION</b>
<b>ENTREVISTADO 1</b> <b>Sr. Guillermo</b> <b>Montenegro</b>	<p>"Se hace una evaluación permanente, ésta se realiza mediante las evaluaciones de desempeño que periódicamente se efectúan, ellos tienen también metas de venta diaria, mensuales y también por la depuración que hacemos de la información que nos llega por el canal de post venta".</p> <p>En relación a la evaluación del funcionamiento del control interno expresa que: "se hace un levantamiento cada vez que aparece alguna problemática, se deriva esta al área respectiva mediante el canal formal puede ser esto mail, hoja de trabajo o algún otro tipo de formato que esté predefinido y si es necesario se clasifica vía telefónica cada solicitud".</p>
<b>ENTREVISTADO 2</b> <b>Sra. Sandra Silva</b>	<p>A los funcionarios "se les realiza una supervisión a través de la venta diaria, la venta mensual y del desempeño y también a través de la post venta con la recepción de reclamos".</p> <p>En cuanto a la evaluación del sistema de control interno señala: "se traspa la información al departamento respectivo constatando los hechos acontecidos y haciendo el seguimiento respectivo a la bajada de la información".</p>
<b>ENTREVISTADO 3</b> <b>Sr. José Suarez</b>	<p>El entrevistado señala que se evalúa a los funcionarios "a través de logro de ventas diarias y mensuales y se evalúan los desempeños de cada uno de forma semestral".</p> <p>En relación a la evaluación del funcionamiento del control interno expresa que "cada vez que se detecta algo se envía al área que corresponde vía mail, vía telefónica y otros canales que de repente usamos para levantar esta información".</p>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<p><b>Los funcionarios, según lo expresado por los informantes claves, están sujetos a evaluaciones a través del logro de metas de ventas diarias y mensuales además del canal de post venta con la recepción de reclamos. También señalan que en relación a la evaluación del funcionamiento de control interno al detectar alguna problemática se envía al área o departamento respectivo constatando los hechos acontecidos y haciendo un seguimiento a través de mail, teléfonos y otros canales de información.</b></p>

### Anexo 9: Resultados de lista de cotejo

<b><u>PREGUNTAS</u></b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO APLICA</b>
<b>I. ENTORNO DE CONTROL</b>			
1. ¿Comprende la misión y visión general de la entidad?	36%	64%	
2. ¿Conoce el código de conducta escrito?	36%	64%	
3. ¿Se emprenden acciones disciplinarias contra los trabajadores que infrinjan el código de conducta escrito?	72%	24%	4%
4. ¿Cree que los cargos están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada empleado?	68%	24%	8%
5. ¿Existe fomento de las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente?	48%	44%	8%
6. ¿La entidad autoriza e impulsa la pro actividad del personal?	56%	36%	8%
<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
1. ¿Conoce la misión y la visión de su área?	16%	84%	
2. ¿Conoce los objetivos de su área?	8%	92%	
3. ¿Conoce el plan estratégico de la organización?	60%	40%	
4. ¿Cree que la administración cuenta con mecanismos para identificar los cambios que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?	68%	24%	8%
5. ¿Conoce los riesgos existentes en el área de venta de pasajes?	12%	88%	
6. ¿Conoce la existencia de fraudes en el área de venta de pasajes?	20%	80%	

7. ¿Cree que la administración propone mecanismos de control de riesgos?	60%	40%	
<b>III. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
1. ¿Cree que las actividades de control mitigan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de su área?	52%	44%	4%
2. ¿Conoce la realización de auditorías internas en su área?	48%	52%	
3. Cuando la administración identifica un riesgo ¿implementa las actividades de control necesarias para mitigarlo?	48%	40%	12%
<b>IV. INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>			
1. ¿La información le es transmitida de manera clara y oportuna por parte de la administración?	80%	20%	
2. ¿Recibe información respecto a los objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo?	16%	84%	
3. ¿Cree que cuentan con la tecnología necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de la transmisión de la información?	84%	12%	4%
4. ¿La entidad cuenta con los sistemas de información para identificar y captar información tanto interna como externa?	44%	32%	24%
5. ¿Existen los canales de comunicación apropiados para entregar que entregue la información a sus superiores?	40%	56%	4%
<b>V. SUPERVISIÓN</b>			
1. ¿La administración supervisa continuamente los procedimientos efectuados en su área de trabajo?	60%	40%	
2. Como funcionarios ¿Están sujetos a evaluaciones periódicas?	68%	28%	4%

3. ¿La administración evalúa el funcionamiento del control interno de su área introduciendo modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno?	72%	20%	8%
4. ¿Cree que se evalúan las causas de las fallas de un control?	84%	16%	

## Anexo 10: Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de cotejo

Los cuestionarios realizados a los cajeros administrativos, del área de venta de pasajes se dividieron en cinco categorías de análisis como sigue:

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

Los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento fueron los siguientes:

I. ENTORNO DE CONTROL	NO	SI	NO APLICA
1. ¿Comprende la misión y visión general de la entidad?	36%	64%	
2. ¿Conoce el código de conducta escrito?	36%	64%	
3. ¿Se emprenden acciones disciplinarias contra los trabajadores que infrinjan el código de conducta escrito?	72%	24%	4%
4. ¿Cree que los cargos están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada empleado?	68%	24%	8%
5. ¿Existe fomento de las actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente?	48%	44%	8%
6. ¿La entidad autoriza e impulsa la pro actividad del personal?	56%	36%	8%

**Conclusión:** La gran mayoría de los funcionarios conocen, tanto la misión y la visión general de la entidad, como el código de conducta escrito pero se muestra un alto porcentaje en relación a que la entidad no emprende acciones disciplinarias contra los trabajadores que infrinjan el código de conducta escrito. A la vez el 68% de los funcionarios concuerdan en que los cargos no están distribuidos en función de los conocimientos y habilidades de cada

uno, expresando en un 48% que no existe fomento de actividades enfocadas a mejorar el trabajo en equipo y la relación entre compañeros y con el cliente.

Las cifras revelan que un 36% piensa que la entidad autoriza e impulsa la pro actividad, siendo un 56% de los funcionarios quienes indican que esto no ocurre.

<b>II. EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO APLICA</b>
1. ¿Conoce la misión y la visión de su área?	16%	84%	
2. ¿Conoce los objetivos de su área?	8%	92%	
3. ¿Conoce el plan estratégico de la organización?	60%	40%	
4. ¿Cree que la administración cuenta con mecanismos para identificar los cambios que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?	68%	24%	8%
5. ¿Conoce los riesgos existentes en el área de venta de pasajes?	12%	88%	
6. ¿Conoce la existencia de fraudes en el área de venta de pasajes?	20%	80%	
7. ¿Cree que la administración propone mecanismos de control de riesgos?	60%	40%	

**Conclusión:** Los funcionarios conocen la misión y la visión de su área, así como también los objetivos que deben cumplir en el desempeño de su trabajo, pero tienen un número considerable de trabajadores que no conocen el plan estratégico de la organización.

Los funcionarios expresan, en un porcentaje del 68%, que consideran que la administración no cuenta con mecanismos que identifiquen los cambios que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos, cifra que es apoyada por la pregunta número 7 en donde se señala que la administración no propone mecanismos que controlen los riesgos en la organización.

Y una cifra que llama poderosamente la atención es que existe un gran número de empleados que conoce la existencia de fraudes en su área de trabajo y a su vez conocen perfectamente los riesgos a los que se ven enfrentados.

<b>III. ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO APLICA</b>
1. ¿Cree que las actividades de control mitigan los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de su área?	52%	44%	4%
2. ¿Conoce la realización de auditorías internas en su área?	48%	52%	
3. Cuando la administración identifica un riesgo ¿implementa las actividades de control necesarias para mitigarlo?	48%	40%	12%

**Conclusión:** Las cifras revelan que casi un 50% no conoce la realización de auditorías internas en el área de venta de pasajes, a su vez un poco más del 50% cree que las actividades de control no mitigan los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos del área señalando, además, en un 48% que al identificar un riesgo la administración no implementa las actividades de control necesarias para mitigarlo.

<b>IV. INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO APLICA</b>
1. ¿La información le es transmitida de manera clara y oportuna por parte de la administración?	80%	20%	
2. ¿Recibe información respecto a los objetivos que debe cumplir en su puesto de trabajo?	16%	84%	
3. ¿Cree que cuentan con la tecnología necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de la transmisión de la información?	84%	12%	4%
4. ¿La entidad cuenta con los sistemas de información para identificar y captar información tanto interna como externa?	44%	32%	24%
5. ¿Existen los canales de comunicación apropiados para entregar que entregue la información a sus superiores?	40%	56%	4%

**Conclusión:** En la categoría de información y comunicación existe una tendencia negativa por parte de los funcionarios en donde expresan, con porcentajes igual o sobre el 80%, que la información no es transmitida de manera clara y oportuna y tampoco cuentan con la tecnología necesaria para mejorar la eficacia y eficiencia de la transmisión de la información; apoyándose a la vez con un 44% que piensa que la entidad no tiene los sistemas de información necesarios para identificar y captar información

<b>V. SUPERVISIÓN</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO APLICA</b>
1. ¿La administración supervisa continuamente los procedimientos efectuados en su área de trabajo?	60%	40%	
2. Como funcionarios ¿Están sujetos a evaluaciones periódicas?	68%	28%	4%
3. ¿La administración evalúa el funcionamiento del control interno de su área introduciendo modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno?	72%	20%	8%
4. ¿Cree que se evalúan las causas de las fallas de un control?	84%	16%	

**Conclusión:** La tendencia es clara, todos los porcentajes marcan igual o sobre el 60%. Un 68% de los funcionarios declara no estar sujetos a evaluaciones periódicas apoyándose con un 60% que indica no conocer la supervisión continua de los procedimientos efectuados en su área de trabajo.

Por otra parte un 72% de los empleados creen que la administración no evalúa el funcionamiento del control interno introduciendo las modificaciones cuando estime oportuno ni tampoco se encarga de evaluar las causas de las fallas de un control, éste último apoyado por un 84%.

## **Anexo 11: Carta a la administración (Comunicación de deficiencias)**

Viña del Mar, 20 de Junio de 2014

Señores

Encargados del área de venta de pasajes

Compañía Tur Bus

### **PRESENTE**

En la planificación y realización de nuestra auditoría para los estados financieros de la Compañía Tur Bus al 31 de diciembre de 2013 y por el año terminado a esa fecha, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Chile, consideramos el control interno sobre el proceso de preparación y presentación de la información financiera de la Compañía Tur Bus (el control interno) como una base para diseñar nuestros procedimientos de auditoría que son apropiados en las circunstancias, con el objetivo de expresar nuestra opinión sobre los estados financieros, pero no con el objetivo de expresar una opinión sobre la efectividad de control interno de la Compañía. Consecuentemente, no expresamos una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía.

Nuestra consideración del control interno fue con el propósito limitado descrito en el párrafo anterior y no fue diseñado para identificar todas las deficiencias en el control interno que podrían ser (debilidades importantes o deficiencias significativas o debilidades importantes y deficiencias significativas) y, por lo tanto (debilidades importantes o deficiencias significativas o debilidades importantes y deficiencias significativas) pueden existir que no fueron identificadas. Sin embargo como se menciona a continuación, identificamos ciertas deficiencias en el control interno que consideramos son (debilidades importantes o deficiencias significativas o debilidades importantes y deficiencias significativas).

Una deficiencia en el control interno existe cuando el diseño o la operación de un control no permite a la Administración o a su personal, durante el curso normal de realización de sus funciones asignadas, prevenir, o detectar y corregir, oportunamente representaciones incorrectas. Una debilidad importante es una deficiencia o una combinación de deficiencias

en el control interno, que son tales que existe una posibilidad razonable que una representación incorrecta significativa en los estados financieros de la entidad no será oportunamente prevenida, o detectada y corregida. Consideramos que las siguientes deficiencias en el control interno de la compañía son debilidades importantes:

1. **Debilidad detectada:** Los encargados del área de venta de pasajes de la empresa Tur Bus, sucursal Viña del Mar tienen un concepto errado de lo que significa control interno, ya que para ellos es un sistema computacional que maneja todos sus procedimientos, pero el control interno no sólo es un sistema computacional si no que abarca diversos componentes como son:
  - Entorno de control
  - Evaluación de riesgos
  - Actividades de control
  - Información y comunicación
  - Supervisión

**Efectos potenciales:** Tener un concepto errado de lo que significa el control interno significa de lleno que la entidad no tiene un sistema de control interno establecido o lo tiene y es deficiente, debido a que el concepto no está instaurado al interior del área estudiada. La debilidad detectada podría conducir a una ineficacia e ineficiencia de las operaciones realizadas en el área de trabajo, una información financiera que pudiese no ser fiable y tal vez el incumplimiento de leyes y normas que le sean aplicables a la organización. A la vez podría afectar en la consecución de sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, y la prevención de la pérdida de recursos. En resumen podría afectar perjudicialmente a que la entidad llegue donde quiere ir y evite peligro y sorpresas en el camino.

2. **Debilidad detectada:** Existe una importante ausencia de los elementos del entorno de control, no existiendo un entorno de control apropiado.

**Efectos potenciales:** La no existencia de algunos elementos del entorno de control son indicios que el área estudiada no tiene la disciplina y estructura necesaria para influir en los demás componentes del control interno, debido a que el entorno de control constituye la base para los demás componente del control interno. Por lo

anteriormente expuesto, los demás componentes del control interno también podrían ser deficientes, ya que la base se encuentra inexistente o débil en muchos aspectos.

3. **Debilidad detectada:** Se identificaron debilidades en cuanto al comportamiento ético de la organización, ya que no se emprenden acciones disciplinarias en contra de los funcionarios que infrinjan el código de conducta escrito y a la vez hay un gran número de funcionarios que conocen la existencia de fraudes al interior de la organización, lo que da a pensar que la organización tiene un código de conducta escrito como afirman, pero su tenencia no asegura que la entidad tenga un comportamiento ético.

**Efectos potenciales:** La posible inexistencia de un comportamiento ético de la organización podría afectar en el bienestar de la misma, de todos sus componentes y del público en general, a su vez contribuiría a una ineficacia de las políticas y de los controles existentes en el área de estudio. Además el no tener un comportamiento ético podría materializarse en una mala reputación de la organización en el mercado.

4. **Debilidad detectada:** Existe poco compromiso de la organización con los funcionarios que tiene a su cargo, ya que si se analiza la respuesta que dan respecto al compromiso profesional, los entrevistados revelan la forma de ingreso a la organización indicando que en ese momento se evalúan las habilidades y conocimientos del potencial funcionario, pero en ningún momento revelan información respecto al compromiso como organización con el desarrollo profesional de sus funcionarios cuando se encuentran desempeñando labores al interior de la organización.

**Efectos potenciales:** La existencia de poco compromiso de la organización con los funcionarios que tiene a su cargo podría producir una desmotivación por parte de los empleados, al considerar que no son valoradas sus habilidades y competencias para el desempeño de sus labores.

5. **Debilidad detectada:** Existe un desconocimiento evidente de la existencia del consejo de administración, el comité de auditoría y su política de control interno situación que no debería acontecer, ya que el consejo es un organismo importante

dentro de la organización debido a que es el facultado para cuestionar y supervisar a la dirección y a la vez presentar opiniones frente a ella.

6. **Efectos potenciales:** Esta debilidad es de vital importancia, ya que la actividad que desarrollan tiende a asegurar la eficacia del control interno, ya que son ellos los facultados para cuestionar y supervisar a la dirección y a la vez presentar opiniones frente a ella.. Por lo que si no tienen conocimientos más allá de la existencia del órgano podría afectar a la eficacia del control interno

7. **Deficiencia detectada:** Existe un desconocimiento de los encargados del área de venta de pasajes acerca de la misión, estrategia general y objetivos específicos, tanto de la organización como del área de ventas.

**Efectos potenciales:** Si los encargados del área no tienen conocimiento certero y asidero de los lineamientos estratégicos mencionados no podrían transmitir dicha información a los subordinados, afectando el éxito de la empresa y la motivación para los miembros de la organización, ya que no se encuentra bien establecido el propósito para el cual está en funcionamiento la entidad.

8. **Deficiencia detectada:** Los encargados asumen la existencia de mecanismos de comunicación que en la práctica no existen ,o tal vez sí, pero no son llevados a cabo de la manera que la administración esperaba o de la manera que se dió la instrucción de que se llevara a cabo, este es el caso del briffing.

**Efectos potenciales:** El hecho que un sistema de comunicación se asuma como llevado a cabo y en la realidad esto no ocurra implica que hay una instancia de comunicación que está siendo limitada por quienes deberían llevarlo a cabo. Situación que podría producir que los empleados no puedan informar en el momento oportuno cualquier información que se considere relevante para la organización, o también que existan distorsiones de la información entre los funcionarios, debido a que no existe un medio de comunicación que logre la integración de todos los miembros de la entidad para la trasmisión de un mensaje.

9. **Deficiencia detectada:** Los cajeros administrativos no están sujetos a evaluaciones periódicas.

**Efectos potenciales:** Que los cajeros no estén sujetos a evaluaciones periódicas podría ocasionar que algún funcionario no cumpla con los conocimientos y habilidades necesarios para el cargo, y a la vez no tenga un fin por conseguir al interior de la organización, ya que sabe que diariamente solo miden su venta, pero en el transcurso del año no lo evalúan por su desempeño a nivel general, ocasionando una desmotivación del personal.

10. **Deficiencia detectada:** No existe una evaluación del control interno, los funcionarios muestran con porcentajes sobre el 70% que no existe una evaluación del control ni tampoco una evaluación de las causas que originan las fallas de un control.

**Efectos potenciales:** El efecto que podría producir el no evaluar el control interno es proporcionar un indicio claro que no existe una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos en relación al sistema. A su vez el no evaluar el sistema de control interno afecta, de lleno, la eficacia del sistema

11. **Deficiencia detectada:** No existe una persona que autorice los cambios y devoluciones de boletos en el sistema.

**Efectos potenciales:** La no existencia de una persona que autorice las bajas en el sistema puede conllevar a que los ingresos por ventas no sean fiables en su totalidad, además de otorgar al personal operante una tentativa posibilidad.

Esta comunicación está dirigida únicamente para la información y uso de los encargados del área, Sr. Guillermo Montenegro, José Suarez y Sra. Sandra Silva y no tiene por objetivo y no debiera ser utilizado por cualquier otra persona que no sean estas partes especificadas.

---

Carla Carvajal Noveroy  
Viña del Mar, Chile  
20 de Junio de 2014

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO  
DE CONTROL INTERNO**

**EMPRESA DE TRANSPORTE TUR BUS**

**AREA DE VENTA DE PASAJES**

Valparaíso, 2015

# **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CONTROL INTERNO**

## **INTRODUCCION**

El área de ventas es de suma importancia para cualquier organización ya que constituye la unidad generadora de recursos al interior de la entidad. El área de ventas sirve como punto de exposición de una compañía con sus clientes potenciales y el público en general.

## **OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

La propuesta tiene por objetivo establecer mejoras a los procedimientos y componentes del control interno que tiene la organización al interior de su área de venta de pasajes, con la finalidad de lograr un control interno que le otorgue a la administración una seguridad razonable respecto a la consecución de sus objetivos.

## **PROPUESTA DE MEJORA**

### **Concepto de control interno**

La recomendación en relación a este punto es que la organización debe adoptar el concepto de control interno como lo muestra el marco integrado COSO, considerándolo no tan solo como un sistema computacional si no que un “un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”. Lo que traería múltiples beneficios tanto para el área de venta de pasajes como para la organización, entre los beneficios se pueden mencionar:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones realizadas en el área de venta de pasajes
- Información financiera fiable

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CONTROL INTERNO**

- Cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables a la organización.

### **Entorno de control**

La existencia de un entorno de control apropiado otorgaría a la organización estructura y disciplina para influir en los demás componentes de control, ya que este elemento del control interno constituye la base para que los demás componentes funcionen. El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control.

En éste punto las propuestas se realizarán de acuerdo a las subcategorías evaluadas en las que se encontraron deficiencias

### Integridad y valores éticos

La recomendación en la subcategoría integridad y valores éticos consiste en sugerir a los encargados del área de venta de pasajes que se encarguen de no tan solo entregar el código de conducta escrito a sus trabajadores si no que a la vez se preocupen que los empleados lo comprendan y lo entiendan a la perfección, lo que servirá para que en cualquier momento que se infrinja el código de conducta los funcionarios sabrán cuál será su sanción por el acto cometido. A la vez se recomienda que se tomen las acciones disciplinarias en relación a los funcionarios que cometan actos indebidos al interior de la organización para mostrar ante el personal que la organización tiene un comportamiento ético y no permite el desarrollo de actividades fraudulentas.

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CONTROL INTERNO**

### Compromiso de competencia profesional

Se recomienda a los encargados del área especificar el nivel de competencia necesario para cada trabajo y traducirlos en niveles de conocimientos y habilidades, con esto logrará que los trabajadores conozcan cuáles son sus fortalezas y debilidades al interior de la organización que los llevaron a ocupar determinado puesto de trabajo y podrán conocer qué habilidades y conocimiento les falta para acceder a otro puesto de trabajo.

### Consejo de administración y comité de auditoría

La recomendación a los encargados es interiorizarse respecto a la existencia del consejo de administración y comité de auditoría, como también indagar respecto a la política de control interno que tiene establecida , debido a que estos organismos son esenciales para garantizar la eficacia del control interno.

### **Evaluación de riesgos**

Se recomienda a los encargados del área conocer o instaurar la misión, visión, estrategia general y objetivos generales de la organización, así como la misión, visión y objetivos específicos del área de venta de pasajes con la finalidad de transmitir a sus empleados los fines para los cuales desempeñan labores en su puesto de trabajo y establecer el motivo por el que la organización está en funcionamiento.

### **Información y comunicación**

En este punto se hace muy importante dar la instrucción que los mecanismos de información instaurados por los encargados del área deben ser llevados a cabo de la

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CONTROL INTERNO**

manera que se determine, debido a que hay un mecanismo de comunicación denominado briffing que no es llevado a cabo por quienes deberían realizarlo, instancia de comunicación que se está perdiendo, siendo que resulta muy positivo ya que constituye la instancia en que los cajeros administrativos y los jefes logran comunicar todos los temas relevantes relativos a la ejecución del trabajo y las informaciones que estimen sean necesarias de transmitir.

Al crear sistemas de comunicación eficaces permitirán que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

### **Supervisión**

Tanto los cajeros administrativos como el sistema de control con el que el área de ventas cuenta deben ser monitoreados y evaluados con la finalidad de permitir que el sistema pueda reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Es por esto que se sugiere a los encargados del área que no solo evalúen los rendimientos diarios de los cajeros en cuanto a ventas, sino que también se preocupen del desempeño de labores por un periodo de tiempo superior, midiendo sus habilidades y conocimientos con la finalidad de producir una movilidad interna del funcionario.

Por otra parte, en relación a la evaluación del control interno se recomienda que esta se realice debido a que su no realización implica afectar directamente la eficacia del sistema

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CONTROL INTERNO**

### **Sugerencias para procedimiento de ventas**

#### **Baja de las ventas**

La baja en los ingresos debe ser un procedimiento en el que se debe poner bastante atención, ya que es un rubro que por su naturaleza es fuertemente riesgoso. A raíz de lo anterior se sugiere que al momento de registrar la baja en el sistema exista una autorización que permita hacer la devolución o el cambio y que sin ella no pueda realizarse; esta autorización puede ser el deslizamiento de alguna tarjeta de un jefe de turno o algún código que sea generado por jefatura y que permita el ingreso de la baja al sistema.

#### **Procedimientos escritos**

Se recomienda a la administración documentar los procedimientos que se realizan en el área estudiada, ya que con esto contribuirían a:

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad, definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ayudar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen, y
- Apoyar el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arens Alvin A., Loebbecke James K., 1996. Auditoria, Un enfoque integral, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
2. Cepeda Gustavo, 1997. Auditoría y control interno, Editorial McGraw-Hill, Colombia.
3. Colegio de Contadores de Chile A.G., 2012, Sección 275 de las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas: “Comunicar asuntos relacionados con el control interno identificados en una auditoría”, Editorial Colegio de Contadores de Chile A.G, Chile.
4. Coopers y Lybrand, 1997. Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO), Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
5. Fonseca Luna Oswaldo, 2011. Sistemas de control interno para las organizaciones, Editor Instituto de investigación en accountability y control-IICO, Lima.
6. Consejo de Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento, 2005, Norma 315 de las Normas Internacionales de Auditoria: “Entendimiento de la entidad y su entorno y la evaluación de los riesgos y representación de importancia relativa”.
7. Pérez Toraño Luis Felipe, 1999. Auditoria de Estados Financieros Teoría y Práctica, Editorial McGraw-Hill, México.

8. Ramos Pazos Martin, 1988. Contabilidad Financiera, Editorial Jurídica, Chile.
9. Real Academia de la Lengua Española.
10. Torres Salazar Gabriel, 2007. Contabilidad, Información y control en las empresas, Editorial Legal Publishing, Chile.