



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

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PERTENECIENTE A
UNA AGENCIA MARÍTIMA UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN
PRODUCTO DE LA INSTAURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
CONTRALORÍA, PERÍODO 2014-2015.**

**Tesis para Optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado
en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

**Tesistas: Victoria Soledad Henríquez Manríquez.
Tamara Nicole Vergara Jorquera.**

Profesor Guía: Arturo Cornejo Aranda.

Valparaíso, Octubre de 2015.

AGRADECIMIENTOS

“En primer lugar doy gracias a Dios por permitirme terminar esta etapa de mi vida, al mismo tiempo agradezco a mis padres, Ester y Víctor, que siempre han estado conmigo, a ellos les doy las gracias por permitirme ser una profesional, las palabras se hacen cortas para expresar el inmenso amor que siento hacia ellos. También agradezco a mi hermana Claudia quien es mi apoyo incondicional. Le doy las gracias a mis Abuelos, Tíos y Primos que estuvieron presente cada día con sus palabras, a Caterine y Camila quienes conocí en el paso por la Universidad y se transformaron en grandes amigas, a mi querida Nayadez, a Juan Esteban que siempre ha estado conmigo y a Tamara, quien conocí antes de entrar a la carrera y nunca me imaginé que se transformaría en mi amiga y que realizaríamos este proyecto juntas. También agradezco a los profesores de mi querida Escuela de Auditoría quienes compartían sus conocimientos y experiencias en las aulas de clases cada día, al Contralor de la Unidad de Negocio quien fue fundamental para el desarrollo de este proyecto, a todos ellos les dedico este logro y mi Tesis.”

Victoria Soledad Henríquez Manríquez

“Al terminar esta etapa, no me queda más que agradecer a Dios y a quienes estuvieron siempre conmigo, dándome el apoyo que necesité en cada momento. En primer lugar, mi familia, las personas más importante de mi vida, ya que si no hubiese contado con su respaldo, en especial el de mis padres Miryam y Wladimir y mis hermanas Macarena y Valentina, todo hubiese sido más difícil, ya que ellos siempre han sido el motor que me mueve a seguir y crecer cada día como persona. También quiero agradecer a mis amigos, quienes a lo largo de los años siempre creyeron en mí y en mis capacidades para alcanzar éste objetivo, entregándome su apoyo y motivándome a seguir adelante, a mis compañeros de Universidad por toda la ayuda brindada y los buenos momentos vividos, en particular a Victoria, mi compañera de tesis porque sin ella nada de esto hubiese sido posible, a Mi Comunidad EJE Salesiano Valparaíso, por darme muchas de las herramientas que utilicé durante mi etapa Universitaria y las cuales seguiré usando toda mi vida, a los profesores de la Escuela de Auditoría, por todo lo entregado durante estos años de formación académica y por último al Contralor de la Unidad de Negocios, ya que sin su ayuda este proyecto no hubiese podido ser llevado a cabo.”

Tamara Nicole Vergara Jorquera

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	8
MARCO TEÓRICO	9
1. Antecedentes Generales de Control	9
1.1 Control	9
2. Control Interno	10
2.1 Un Proceso	12
2.2 Las Personas.....	12
2.3 Seguridad Razonable.....	13
2.4 Componentes del Control Interno	13
2.4.1 Entorno de Control	16
2.4.1.1 Integridad y Valores éticos.....	17
2.4.1.2 Compromiso con la competencia.....	17
2.4.1.3 Junta Directiva o Comité de Auditoría	18
2.4.1.4 Filosofía y estilo operacional de la gerencia.....	18
2.4.1.5 Estructura Organizacional.....	19
2.4.1.6 Asignación de autoridad y responsabilidad	19
2.4.1.7 Políticas y prácticas de los Recursos Humanos	20
2.4.2 Evaluación de Riesgos.....	20
2.4.2.1 Determinación de los Objetivos	21
2.4.2.2 Identificación de los Riesgos	22
2.4.2.3 Análisis de los Riesgos	22
2.4.3 Actividad de Control	23
2.4.3.1 Tipo de Actividades de Control	23
2.4.3.2 Controles Sobre los sistemas de información	24
2.4.4 Información y Comunicación.....	25
2.4.4.1 Información.....	25
2.4.4.2 Los sistemas de información	25
2.4.4.3 Calidad de la información.....	26

2.4.4.4 Comunicación.....	27
2.4.4.5 Comunicación Interna	27
2.4.4.6 Comunicación Externa	27
2.4.4.7 Medios de comunicación.....	27
2.4.5 Supervisión.....	28
2.5 Limitaciones del Control Interno	28
2.6 Funciones y Responsabilidades	30
2.6.1 Responsables Internos	30
2.6.2 Responsables Externos	31
3. Antecedentes Generales de Contraloría	31
3.1 Contraloría.....	32
3.2 Funciones y responsabilidad de la Contraloría	33
3.3 Relación de la Contraloría con los Departamentos de la Organización	34
3.4 Ubicación de la Contraloría en las Organizaciones	35
3.5 Perfil del Contralor.....	36
4. Antecedentes Generales de Agencia Marítima o Agente Marítimo	37
4.1 Agencia Marítima o Agente Marítimo.....	37
4.2 Responsabilidades de una Agencia Marítima o Agente Marítimo	38
5. Antecedentes Generales de Unidad de Negocio	39
5.1. Unidad de Negocio.....	39
5.2 Características de una Unidad de Negocio	40
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	41
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	42
METODOLOGÍA.....	43
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	48
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS	81
Anexo 1: Entrevista Inicial al Contralor de la Unidad de Negocio de la Agencia Marítima de la Quinta Región	81
Anexo 2: Entrevista al Contralor.....	84
Anexo 3: Entrevista a los trabajadores de las secciones involucradas.....	91
Anexo 4: Entrevista al Contralor.....	99

Anexo 5: Entrevista Jefe del Departamento de Control de Gestión y Mejora Continua de la Unidad de Negocio y al Contralor de la Agencia Marítima	108
Anexo 6: Lista de Cotejo de los cinco componentes del Control Interno	117

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1: Conceptos Fundamentales de Control Interno.....	12
Figura N° 2: Componentes del Control Interno.....	14
Figura N° 3: Relación entre objetivos y componentes.....	15
Figura N° 4: Factores del Ambiente de Control.....	16
Figura N° 5: Evaluación de los Riesgos.....	21
Figura N° 6: Calidad de la Información.....	26
Figura N° 7: Hechos que generan Limitaciones en el Control Interno.....	29
Figura N° 8: Contraloría dentro del Proceso Administrativo.....	33
Figura N° 9: Ubicación de la Contraloría en el Organigrama de la Empresa.....	35
Figura N° 10: Funciones de la Agencia Marítima o Agente de Marítimo.....	38
Figura N° 11: Características de la Unidad de Negocio.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico N° 1: Cambios efectuados en los Componentes del Sistema de Control Interno por Instauración del Departamento de Contraloría.....	55
Gráfico N° 2: Cambios efectuados en el Entorno de Control por la Instauración del Departamento de Contraloría.....	56
Gráfico N° 3: Cambios efectuados en la Evaluación de Riesgo por la Instauración del Departamento de Contraloría.....	57
Gráfico N° 4: Cambios efectuados en la Actividad de Control por la Instauración del Departamento de Contraloría.....	58
Gráfico N° 5: Cambios efectuados en la Información y Comunicación por la Instauración del Departamento de Contraloría.....	59
Gráfico N° 6: Cambios efectuados en la Supervisión por la Instauración del Departamento de Contraloría	60

RESUMEN

Actualmente las organizaciones están inmersas en un mercado donde es fundamental que cuenten con un adecuado Sistema de Control Interno que les permita implementar políticas y procedimientos para mejorar la eficacia y eficiencia en las operaciones, salvaguardar los activos, detectar y corregir deficiencias o debilidades que pongan en riesgo la consecución de los objetivos de la entidad. Por esta razón, en las organizaciones se ha visto la necesidad de implementar Departamentos como el de Contraloría, con el propósito de controlar las operaciones y mejorar la gestión empresarial.

La empresa en estudio producto de la carencia de un Departamento de Contraloría ha provocado un déficit en los sistemas operacionales de la organización, lo que ha perjudicado los procesos operacionales del negocio, es por ello, que la entidad instauró dicho departamento en marzo de 2014, pero aún se desconocen los efectos que éste genere en el Sistema de Control Interno. El objetivo general de la investigación es analizar los efectos en el Sistema de Control Interno de una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región producto de la instauración del Departamento de Contraloría, período 2014-2015. Los objetivos específicos en primer lugar es Describir la situación actual en relación al funcionamiento del Departamento de Contraloría que se ha creado desde Marzo de 2014, luego identificar los cambios que surjan en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría en la organización y finalmente explicar los efectos identificados que se generen en el Sistema de Control Interno de la entidad en estudio. Para llevar a cabo este estudio cuantitativo de tipo descriptivo se aplican entrevistas y listas de cotejo como instrumentos de recolección con el propósito de obtener la información necesaria.

Los resultados obtenidos en esta investigación han sido que la implementación del Departamento de Contraloría ha permitido una mejora en el Sistema de Control Interno, también ha generado un orden físico en las dependencias de la entidad, disminución de los gastos y ha permitido un incremento gradual en el resultado económico de la organización.

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes Generales de Control

Dentro de las organizaciones el control forma parte esencial de las actividades desarrolladas por éste, ya que permite proteger los bienes de la entidad, medir los resultados obtenidos versus lo planificado, cerciorarse que las actividades se están desempeñando de manera correcta y sin sesgos que perjudiquen su correcto desempeño, además permite corregir cualquier desviación si las hubiere. Es importante que el control actúe en todas las áreas y niveles de la entidad, ya que permite entregar información fiable para quienes necesitan tomar decisiones, por lo tanto, es fundamental que las organizaciones cuenten con controles eficientes para que los procesos se desarrollen de forma adecuada.

En la actualidad parte importante del comercio nacional se desarrolla a través del comercio marítimo en base a importaciones y exportaciones, es por ello, que ha sido de gran importancia el rol que han tomado las Agencias Marítimas debido a las funciones de gestión comercial de transporte que realizan en cada puerto, por esta razón, ha sido vital que estas entidades cuenten con un eficiente sistema de control interno que sea capaz de dar respuesta a las exigencias del mercado, con el objetivo de mejorar la situación financiera, administrativa y legal de la organización para facilitar las operaciones portuarias encomendadas por sus clientes.

1.1 Control

El control es una fase fundamental en el proceso administrativo, “que se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración” (Cepeda, 1997, p.4), según Valdes (2013) ésta también señala las reglas y procedimientos para el desarrollo de las actividades y las conductas humanas. Esta “actividad (...) se realiza por medio de la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra lo presupuestado y poder determinar si se han logrado los objetivos, en caso contrario establecer las medidas correctivas que sean necesarias” (Martínez, 2006, p.9).

Hill, Black y Porter (2006) señalan los elementos esenciales del control, que son:

- **Establecer Estándares:** Las entidades deben formular metas específicas y establecimiento de estándares, en caso de ser complejas, deben ser alcanzables, ya que se obtendrán mejores resultados de desempeño porque motivan al personal al desarrollo y cumplimiento del objetivo propuesto.
- **Medir el Desempeño:** Se realiza a las actividades que desarrolla el personal por medio de la supervisión. Al establecer estándares específicos resulta más sencillo evaluar el desempeño, sin embargo, esto tiene un costo asociado y una utilidad de información, por ende, lo que se mida debe ser relevante para la entidad.
- **Comparar el Desempeño contra los estándares:** Evaluación entre el resultado real versus lo pronosticado, el cual debe contener diversas dimensiones de manera de obtener una comparación consistente.
- **Evaluar Resultados para emprender acciones:** Los resultados obtenidos de la comparación del desempeño si son negativos será necesaria la realización de acciones o correcciones sobre ellos, en el caso de existir desviación la administración deberá indagar la causa. Cuando los resultados obtenidos sean positivos, se deberá aumentar el reconocimiento, premiar e incrementar los objetivos de producción de la organización.

2. Control Interno

El Control Interno según Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008) se define como un conjunto de procesos, planes, normas, políticas que son llevadas a cabo por la Administración, Dirección y todo el personal que compone la organización, la cual “debe convertirse en una parte natural de la cultura organizacional” (Laski, 2006, p.10). Además Charry (1997) indica que está diseñado con el propósito de entregar un grado de seguridad razonable en cuanto al alcance de objetivos, Poblete (2000) señala que el Control Interno permite detectar y corregir cualquier deficiencia y/o irregularidad que puede poner en riesgo los intereses de la entidad que generen desviaciones en el

cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos.

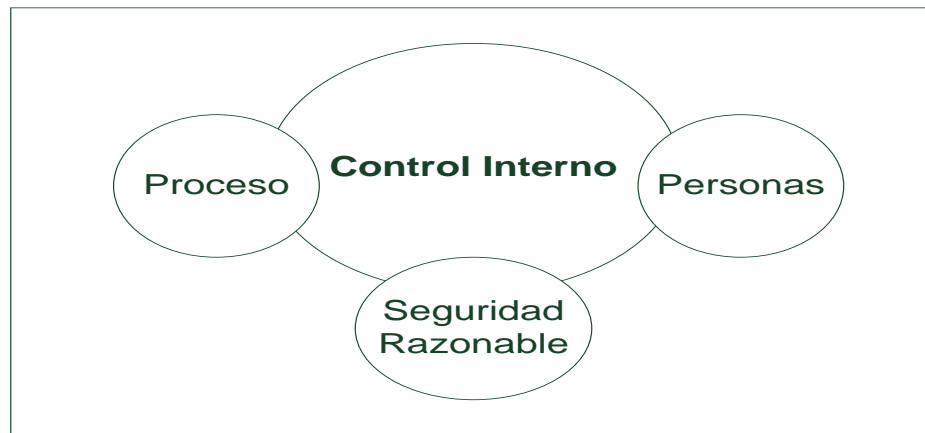
Los objetivos del Control Interno, de acuerdo a lo señalado por Coopers y Lybrand (1997) apuntan a tres categorías, las cuales son las siguientes:

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones:** Se refiere a los objetivos empresariales básicos de una entidad, como por ejemplo, el rendimiento y rentabilidad además de la salvaguarda de los recursos.
- **Fiabilidad de la información financiera:** Relaciona con la elaboración y publicación de los Estados Financieros, los cuales deben ser fiables, incluyendo a los Estados Financieros Interinos y Abreviados y la Información Financiera que se extrae de ellos.
- **Cumplimiento de las Leyes y Normas que sean aplicables:** Implica el cumplimiento de aquellas Leyes y Normas a las que se encuentra afecta la entidad.

La Figura N° 1 muestra los tres conceptos fundamentales de Control Interno que son:

1. **Proceso:** El control interno es un medio para conseguir los objetivos y no un objetivo en sí mismo.
2. **Personas:** El control interno es llevado a cabo por individuos. No consiste solamente en manuales de políticas e impresos, sino que también involucra a cada uno de las personas que forman parte de la organización.
3. **Seguridad Razonable:** El Control Interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable a la Dirección y al Consejo de Administración de la entidad y no una seguridad total.

Figura N° 1: Conceptos Fundamentales de Control Interno



Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base a Coopers & Lybrand, 1997, pp.17-19.

2.1 Un Proceso

Coopers y Lybrand (1997) señalan que el Control Interno no es un proceso aislado, sino que es una serie de acciones que comprende a toda la entidad, ya que forma parte de diversos procesos como la planeación, ejecución y supervisión, además constituye una herramienta útil de gestión porque forma parte integral de diferentes actividades de la entidad y existe para ayudar al funcionamiento adecuado de la organización y alcanzar los objetivos propuestos por ésta, ya que “un adecuado sistema de control interno que permita salvaguardar los activos y mejorar la eficiencia en las operaciones” (Fernández, 2013) ayudará en la gestión empresarial.

2.2 Las Personas

El Control Interno es “realizado por distintas personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, las que deben aportar su compromiso para obtener un grado de seguridad razonable, pero no absoluta” (Milini, 2005, p.38). Peña (2002) señala que las personas son las que establecen objetivos en la entidades e implementan los mecanismos de control, es por ello, que Cook y Winkle (1987) indican que se debe tener presente que no siempre los empleados comprenden el mensaje que se comunica, ya que

cada individuo es diferente a otro y por ende, trae consigo conocimientos técnicos únicos y prioridades diferentes a las de los demás.

2.3 Seguridad Razonable

Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospeli (2001) indican que el Control Interno proporciona un grado de seguridad razonable, pero no absoluta a la administración sobre el cumplimiento de los objetivos, ya que este sistema aspira a prevenir y detectar errores, sin embargo, esto se forma dificultoso por su alto costo y en ocasiones probablemente imposible, ya que la Gerencia debe evaluar si la reducción de los riesgos justifica el incurrir en estos desembolsos. Otros factores que también limitan la consecución de los objetivos según Torrente (2010), incluyen algunos hechos innegables como son las opiniones en las que se basan las decisiones, ya que pueden estar erróneas producto de fallos humanos, como por ejemplo cuando dos o más personas se lo proponen e incluso si la alta dirección desea eludir el sistema de control interno.

2.4 Componentes del Control Interno

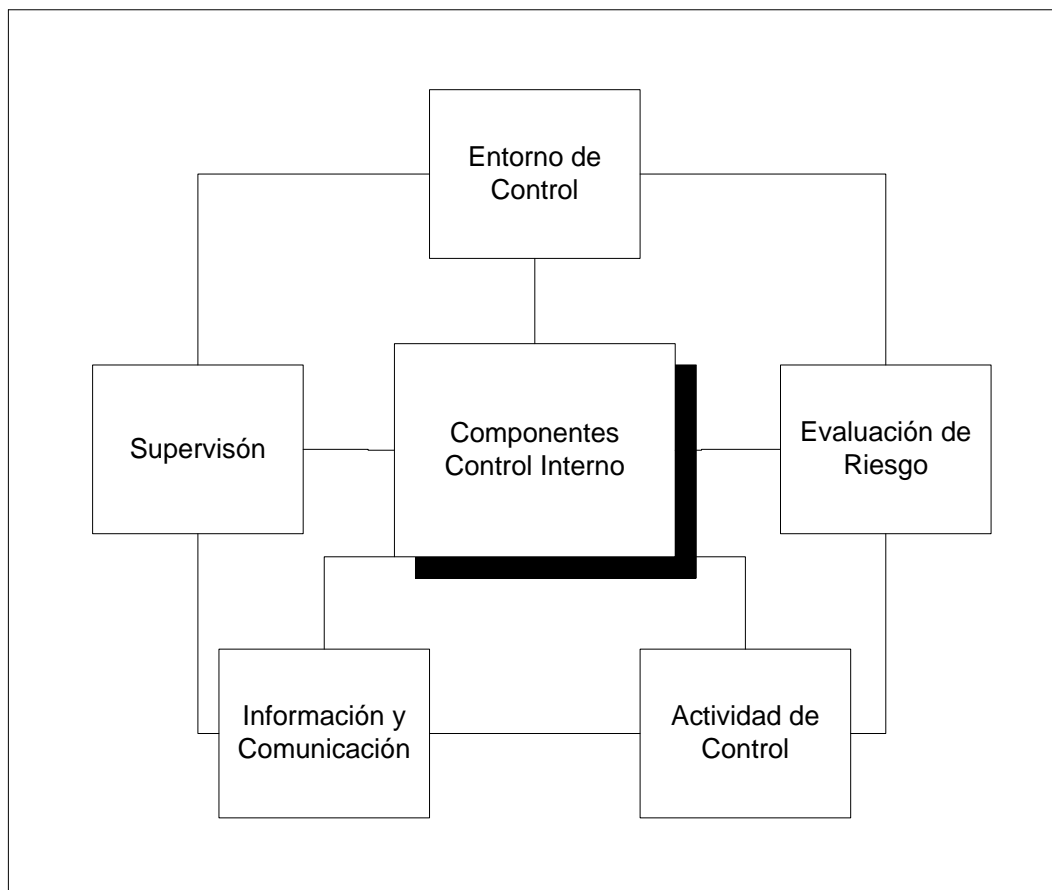
El Control Interno de acuerdo a Nannini, Español, González, Giménez, Puyó, Padovan, Stefanon y Villani (2011) está compuesto por cinco elementos que se relacionan entre sí y no operan de forma aislada. Dentro de los elementos de este sistema “cuatro de ellos se refieren al diseño y operación del control interno. El quinto componente (...), está diseñado para asegurar que el control interno continúe operando con efectividad” (Fonseca, 2011, p.49).

Melini (2005) señalan los componentes del control interno que aparecen en la Figura N° 2, los cuales corresponden a:

- 1. Entorno de Control:** Ambiente en el cual los trabajadores ejercen sus actividades y es la base del Sistema de Control Interno.
- 2. Evaluación de los Riesgos:** La organización debe identificar y analizar los riesgos a los cuales se va a enfrentar para el logro de los objetivos.

3. **Actividades de Control:** Políticas y procedimientos necesarios para asegurar de forma razonable que se realizarán acciones para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos.
4. **Información y Comunicación:** La Información es importante para toda los niveles de la organización, por lo cual, debe ser comunicada de forma clara y oportuna.
5. **Supervisión:** Evaluación de los resultados obtenidos, donde se realizan modificaciones al sistema cuando se estime conveniente.

Figura N° 2: Componentes del Control Interno



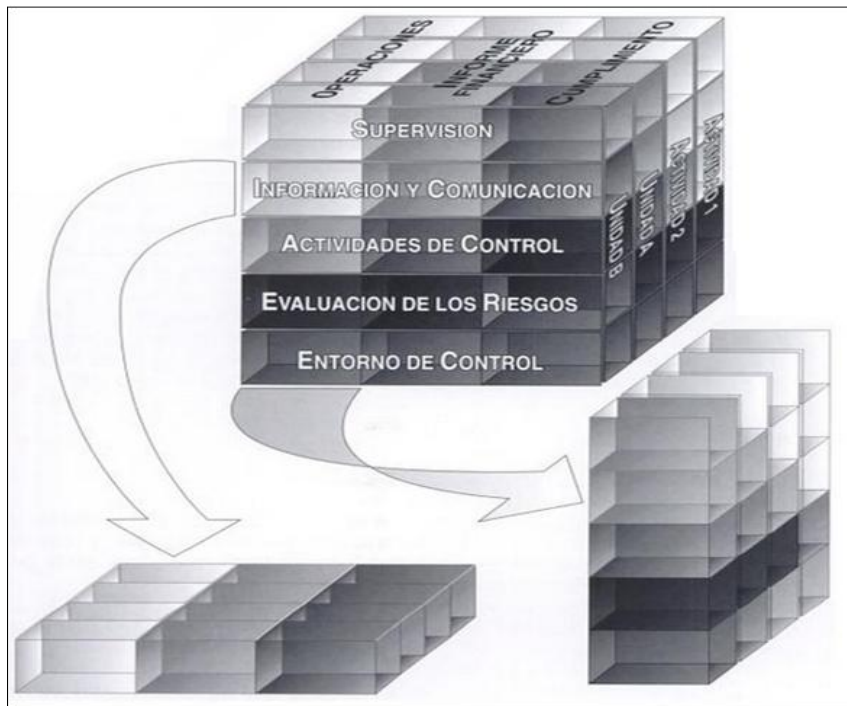
Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base a Milini, 2005, p.16.

Pérez (2007) menciona que los componentes del Control Interno han sido diseñados y aplicados por la administración, por lo tanto, su implementación es diferente en cada organización y según Coopers y Lybrand (1997) varían de acuerdo al

Sector en el que operen, su tamaño, su cultura o filosofía de gestión. Así pues, aunque todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad suele asemejarse muy poco al de otra (p.22).

Los objetivos del control interno y los componentes se relacionan de forma directa según Coopers y Lybrand (1997), ya que los primeros son las metas que la entidad se ha propuesto conseguir y los componentes es lo que se necesita para alcanzar los objetivos. La Figura N° 3 demuestra que el objetivo operacional es influenciada por cada componente, además, tanto el componente como el objetivo son relevantes en cada actividad o unidad de la organización, como puede ser el departamento de compras, marketing, entre otros.

Figura N° 3: Relación entre objetivos y componentes



Fuente: Coopers & Lybrand, 1997, p. 23.

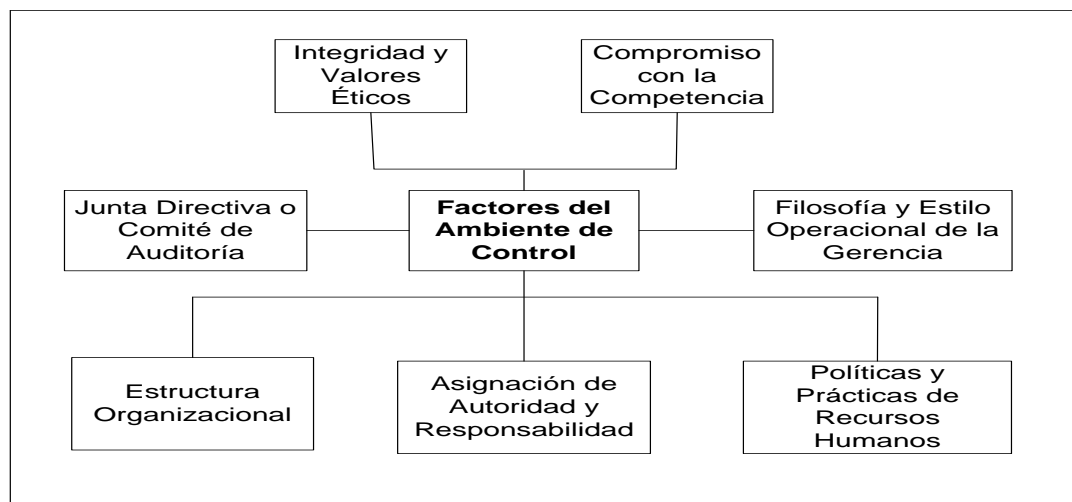
2.4.1 Entorno de Control

“Conjunto de elementos que al interrelacionarse otorgan una conciencia de control e influyen en la planificación de la gestión y en los procesos de mejoramiento institucional (Montilla, Montes & Mejía, 2007, p.61). Es la base de los componentes del control interno, razón por la cual constituye una parte fundamental de la estructura” (García, 2014) del sistema.

Barquero (2013) señala que si el entorno de control no es apropiado, será difícil obtener una seguridad respecto del funcionamiento adecuado del resto de los procedimientos que desarrolla la entidad.

El Entorno o Ambiente de Control está compuesto por diversos factores que ejercen influencia sobre éste, los cuales son “integridad y valores éticos, compromiso de ser competentes, junta directiva o comité de auditoría, filosofía y estilo operacional de la gerencia, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad” (Whittington y Pany, 2000, p.173) y Coopers y Lybrand (1997) menciona las políticas y prácticas de los recursos humanos, los cuales se presentan en la Figura N° 4.

Figura N° 4: Factores del Ambiente de Control



Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base a Arens, Randal & Mark, 2007, pp.275–276.

2.4.1.1 Integridad y Valores éticos

La Integridad y Valores éticos “se refiere a la calidad de las personas que mantienen principios sólidos y tienen una actitud proactiva y correcta en las decisiones que adoptan” (Fonseca, 2011, p.53), también Ramos (2013) señala que son esenciales en el diseño, gestión y monitoreo de los demás componentes del Control Interno.

Arens, Elder y Beasley (2007) mencionan que la Integridad y Valores éticos

Son el producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, así como la forma en que éstos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También (...) la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo (p.275).

Es responsabilidad de la Dirección establecer normas de ética y de comportamiento para que los empleados “desestimulen (...) los actos deshonestos, no éticos e ilegales. Para ser efectivas, estas normas deben ser comunicadas (...) por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y el buen ejemplo” (Whittington & Pany, 2000, p.173).

2.4.1.2 Compromiso con la competencia

“Comprende la consideración de los niveles de competencia para los trabajadores específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios” (Arens, Elder & Beasley, 2007, p.275).

Estupiñán (2006) indica que los empleados de las organizaciones deben poseer las destrezas necesarias y pertinentes para el desarrollo de las tarea en cada puesto de trabajo, ya que si carecen de éstas, pueden ser ineficaces en la elaboración de las actividades asignadas y generar puntos críticos, es por ello, que la Gerencia se debe preocupar de contratar a personas que posean las cualidades suficientes con un respectivo nivel de educación y experiencia adecuada, además, deberán capacitar y

supervisar de manera oportuna los trabajos y tener presente “el grado de perfección con el que se debe llevar a cabo cada tarea, así como las estrategias y los planes (...) para su consecución” (Coopers & Lybrand, 1997, p.32).

2.4.1.3 Junta Directiva o Comité de Auditoría

“El ambiente de control de una organización esta significativamente influido por la efectividad de su Junta Directiva o el Comité de Auditoría” (Whittington & Pany, 2000, p.174).

En el año 2000, Whittington y Pany señalan que

El comité de auditoría de la junta directiva debe estar compuesto de directores externos que no sean empleados de ningún nivel de la organización. Esto permite o autoriza al comité de auditoría para que sea efectivo en la vigilancia de la calidad de los informes financieros de la organización y para disuadir a la gerencia de ignorar los controles e incurrir en fraude (p.174).

Es por ellos, que Arens, Elder y Beasley (2007) señalan que el Consejo de Administración, debe efectuar evaluaciones al control interno de forma independiente.

2.4.1.4 Filosofía y estilo operacional de la gerencia

Para Estupiñán (2006) la filosofía y estilo operacional de la administración influye significativamente en la forma que la entidad es dirigida y los riesgos empresariales aceptados, ya que hay entidades que son sometidas a un mayor nivel de riesgo que otras, por ende, pueden poseer una perspectiva de control interno diferente que al de otra que no se ha enfrentado a estas circunstancias.

Autores como Whittington y Pany (2000) destacan que la filosofía y estilo operacional de la entidad se ve reflejada en la manera que es manejada, por ejemplo, una entidad donde los controles son de carácter informal serán implementados de forma indirecta a diferencia de una entidad donde los controles son aplicados formalmente, en cuyo caso se establecerán políticas, informes de desempeño u otro métodos análogos para controlar las diversas actividades.

2.4.1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional “configura articuladamente cargos, funciones, relaciones y niveles de responsabilidad y autoridad dentro de la entidad, permite dirigir y ejecutar procesos, actividades y tareas conforme a la misión de la entidad” (Montilla, Montes & Mejía, 2007, pp.62-63).

Fonseca (2007) sostienen que una estructura organizacional bien diseñada es fundamental para una buena planificación, dirección y operación de control.

El en año 2011, Fonseca hace menciona que

La estructura orgánica brinda la noción de orden en una entidad, al graficar las líneas de autoridad y delimitar los espacios de actuación para que las personas desarrollen sus actividades, (...) proporciona el marco, dentro del cual, las actividades (...) son planeadas, ejecutadas y supervisadas para el logro de sus objetivos (pp.67-68).

2.4.1.6 Asignación de autoridad y responsabilidad

La Asignación de autoridad y responsabilidad es 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 abordar temas y solucionar problemas y establecer límites de autoridad” (Coopers & Lybrand, 1997, p.35). “Para aumentar el ambiente de control, la gerencia desarrolla descripciones del trabajo de los empleados y define claramente la autoridad y responsabilidad dentro de la organización” (Whittington & Pany, 2000, p.176).

Arens, Elder y Beasley (2007) señalan que los métodos formales de responsabilidad y materias relacionadas con el control aplicados por la administración y consejo directivo son de gran importancia, ya que estos pueden incluir materias relacionadas con el tema del control, programas formales y operativos, especificaciones de las ocupaciones de los empleados en su puesto de trabajo y políticas en relación al tema.

2.4.1.7 Políticas y prácticas de los Recursos Humanos

Fonseca (2011) establece que las políticas y prácticas de recursos humanos regulan diferentes materias dentro de la entidad, estas deben ser informadas y conocidas por todo el personal, mediante las siguientes prácticas:

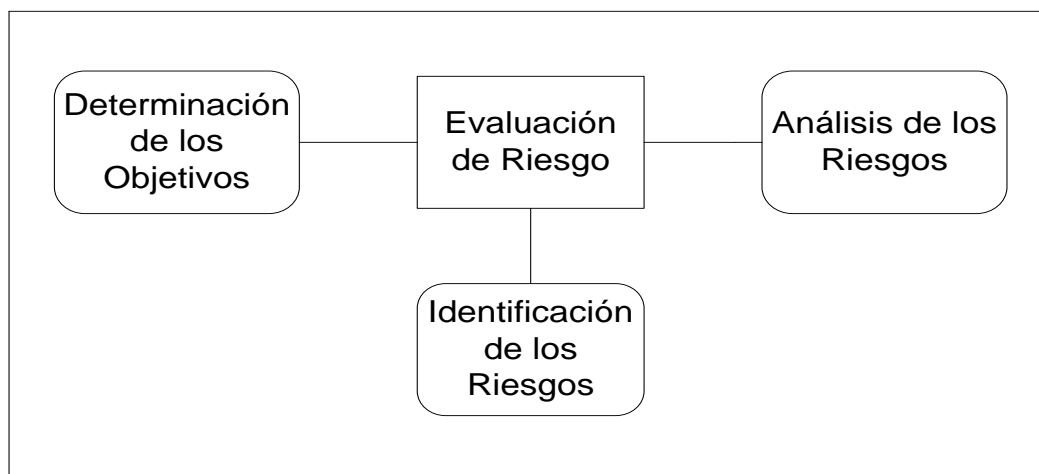
- **Reclutamiento y Contratación:** La entidad debería realizar prácticas que acrediten que se obtienen a los mejores postulantes, para lo cual, se deberá comprobar su respectiva experiencia laboral y educacional, a través de entrevistas donde es el momento oportuno en el que se revelan los valores y estilos en que la entidad opera.
- **Inducción para nuevos trabajadores:** En las reuniones con el nuevo personal la organización debería mostrar su sistema de valores y consecuencias al incumplimiento de lo establecido; dichas acciones se podría logra mediante la información contenida en el código de conducta, ya que si no son informados los nuevos trabajadores se dará a entender que la organización no cuenta con sus respectivos códigos de conducta.
- **Evaluación y promoción del personal y políticas de recompensas:** Las entidades deberían contar con un programa para evaluar el rendimiento, de modo de que el ascenso de los trabajadores, sea analizado de acuerdo a las capacidades de cada trabajador y no por el favoritismo de algunos, sino que sea un trato equitativo y justo para cada integrante de la organización.
- **Régimen disciplinario:** Los trabajadores deben tener presente que a todos los niveles de la entidad pueden ser aplicadas medidas disciplinarias en caso de caer en alguna falta.

2.4.2 Evaluación de Riesgos

Whittington y Penny (2000) sostienen que la evaluación de riesgos es un componente importante del control interno, ya que la gerencia debe determinar los objetivos de la organización, identificar y analizar cuidadosamente los factores de riesgo que no permitan

dar cumplimiento a las metas establecidas. En la Figura N° 5 se observan los aspectos fundamentales al realizar la evaluación de los riesgos.

Figura N° 5: Evaluación de los Riesgos



Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base a Coopers & Lybrand, 1997, pp. 44-58.

2.4.2.1 Determinación de los Objetivos

De acuerdo con lo señalado por Coopers y Lybrand (1997) el establecimiento de los objetivos puede ser un proceso muy estructurado o un proceso informal, por ende, estos objetivos pueden estar claramente identificados o presentarse de forma implícita. Los objetivos generales de la entidad están representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera como prioritarios, los cuales junto a 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. Por lo General, el plan estratégico se establece en términos amplios e implica la asignación de recursos entre las distintas unidades de negocio y las prioridades a nivel global. En el caso de los objetivos específicos, éstos se derivan de la estrategia global.

2.4.2.2 Identificación de los Riesgos

“Posibilita conocer eventos potenciales bajo control de la entidad o no, que ponen en riesgo el logro de la visión; establece agentes generadores, causas y efectos de su ocurrencia.” (Montilla, Montes & Mejía, 2007, p.63). Barquero (2013) señala que esta fase es una de las más críticas, ya que si no se efectúa una adecuada identificación de los potenciales riesgos a los que está expuesta la organización, éstos no podrán ser debidamente administrados. No es posible generalizar los riesgos de las empresas, ya que difieren en actividades que efectúan, ubicación geográfica, políticas específicas por sector, patrones de tipo cultural, social, entre otros.

Coopers y Lybrand (1997) señalan que hay distintos riesgos que pueden ser causados por factores externos como por ejemplo crisis financieras o factores internos como por ejemplo pérdida de información de la base de datos.

2.4.2.3 Análisis de los Riesgos

Según lo señalado por Montilla, Montes & Mejía (2007) ésta etapa establece la posibilidad de ocurrencia de factores positivos y negativos además del impacto de su consecuencia, los califica y evalúa para poder determinar la capacidad que tiene la entidad para manejarlos.

Coopers y Lybrand (1997) establecen que éste proceso incluirá los siguientes puntos:

- Estimación de la importancia del riesgo.
- Evaluación de la probabilidad, o frecuencia de que se materialice el riesgo.
- Análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir, evaluación de las medidas que son convenientes de adoptar.

Hay riesgos que no tienen efectos significativos para la entidad y cuya probabilidad de ocurrencia es baja, por lo tanto, la mayoría de las veces no serán motivo de preocupación para la organización. No obstante, un riesgo importante y donde es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo. Entre estos dos extremos, el análisis de los riesgos debe ser efectuado de forma racional y minuciosa.

2.4.3 Actividad de Control

García (2010) indica que una vez que los riesgos son identificados y evaluados, podrán ser establecidas las actividades de control con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que tendrían para los objetivos de la organización si ocurrieran.

Fonseca (2011) señala que las actividades de control están representadas principalmente por dos elementos:

- **Políticas:** Las que establecen lo que se debería hacer en la organización.
- **Procedimientos:** Acciones que realizan las personas para poder implementar las políticas establecidas.

Cabe señalar que las políticas no son actividades de control, sino más bien, son líneas generales de acciones para la toma de decisiones que indican a los Gerentes cuales son las decisiones que se deben tomar. De éstas se desprenden los procedimientos que son instrucciones específicas para ejecutar las acciones enfocadas en el objetivo por el cual se ha determinado una política específica.

Las actividades de control incluyen, por ejemplo, acciones de: aprobación, autorización, doble firma en documentos, verificaciones, conciliaciones, revisión de resultados de operación para la salvaguarda de los activos, segregación de funciones y procesamiento de información en un ambiente de tecnología de información. Este escenario refleja un conjunto de acciones las cuales van dirigidas a promover el cumplimiento de las acciones impartidas.

2.4.3.1 Tipo de Actividades de Control

Coopers y Librand (1997) indican que hay distintos tipos de actividades de control, los cuales son:

- **Análisis efectuados por la Dirección:** Los resultados obtenidos por la entidad se analizan, comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de

los ejercicios anteriores y de los competidores, con el fin de evaluar en la medida que se están alcanzando los objetivos.

- **Gestión directa de Funciones por actividades:** Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados alcanzados por la entidad.
- **Proceso de información:** Se realiza una serie de controles para poder comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones, los datos introducidos en el ordenador, son comprobados mediante el punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados.
- **Controles Físicos:** Los equipos de fabricación son objeto de protección y son sometidos de forma periódica a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- **Indicadores de Rendimiento:** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros, en conjunto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de Funciones:** Con la finalidad de poder reducir los riesgos de que se comentan errores o irregularidades, las tareas son repartidas entre los empleados.

2.4.3.2 Controles Sobre los sistemas de información

Según Fonseca (2001), dependiendo del volumen y de la complejidad de las operaciones y el grado de descentralización de éstas, las compañías utilizan tecnologías de información con el fin de mejorar los controles, a través de herramientas de monitoreo con controles automatizados y otras para la gestión de procesos, es por esto, que la supervisión de los controles autorizados juega un rol muy importante en el incremento de la actividad y de la afectividad de éstos en la organización.

2.4.4 Información y Comunicación

Las organizaciones de acuerdo a lo señalado por Amat (2006) deben contar con sistemas adecuados que les permitan procesar, recoger y comunicar información sobre operaciones de una entidad tanto externa como interna que sean relevantes para el desarrollo de los objetivos de ésta, es por ello, que la Dirección debe transmitir un mensaje que sea entendible para cada persona involucrada, de manera que comprenda que labor afecta a la de los demás trabajadores.

2.4.4.1 Información

Pablos, Ramírez y Román (2010) mencionan que la información

Debe permitir a los funcionarios y trabajadores cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados (...). Deberá incluirse un procedimiento que indique el propietario de cada dato significativo y la responsabilidad por su actuación y comunicación a quienes lo utilicen.

La información según Estupiñán (2006) es un conjunto de datos, que son analizados y procesados para el cumplimiento de los objetivos, además es necesaria para tomar decisiones, realizar seguimientos de rentabilidad, analizar la evolución de deudores, determinar la gama de productos más vendidos, la participación en el mercado, entre otras.

2.4.4.2 Los sistemas de información

Coopers & Lybrand (1997) indican los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos que se relacionen con transacciones y actividades generados internamente y externamente, como por ejemplo nuevas tendencias en los clientes, cambios de gobierno, reforma de leyes, entre otros, los cuales son necesarios para obtener información útil que permita administrar y controlar la entidad. Sin embargo, no sólo se debe obtener esta información, también es necesario que sea transmitida y procesada en un plazo, de forma que resulte útil para tomar decisiones.

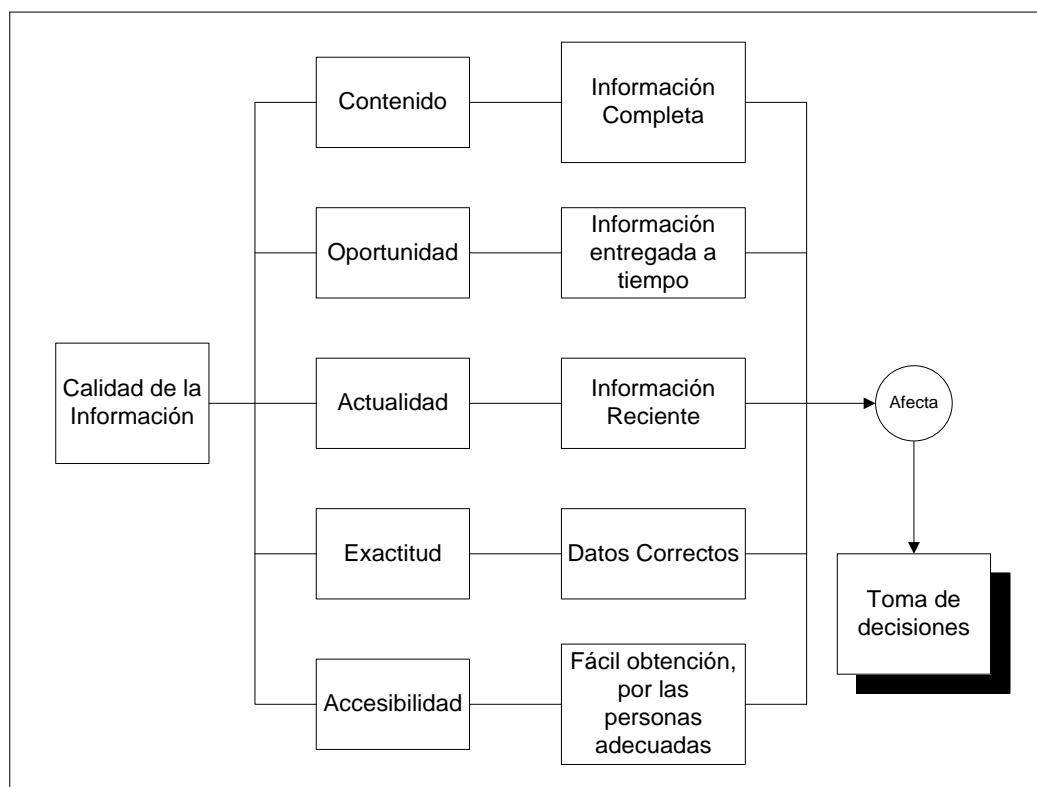
2.4.4.3 Calidad de la información

Fonseca (2011) señala que la información debe cumplir con diversos criterios que son:

- **Contenido:** La información debe ser completa.
- **Oportunidad:** La información debe ser entregada en el tiempo adecuado.
- **Actualidad:** La información debe ser reciente.
- **Exactitud:** Los datos deben ser correctos.
- **Accesibilidad:** La información debe ser obtenida de forma fácil, sólo por las personas adecuadas.

La información obtenida de acuerdo a los criterios mencionados, afecta directamente la calidad de la información para tomar decisiones por parte de los Directivos, como se observa en la Figura N° 6.

Figura N° 6: Calidad de la Información



Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base a Fonseca, 2011, p.107.

2.4.4.4 Comunicación

“Función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionado sus partes y sus procesos internos unos con otros” (Miller, 1968, citado por Pablos, Ramírez & Román, 2010), además Fonseca (2007) señala que la comunicación debe proporcionar información adecuada para que las personas puedan cumplir sus tareas y responsabilidades.

Existen dos tipos de comunicación según lo analizado por Coopers y Lybrand (1997) que son la comunicación interna y externa.

2.4.4.5 Comunicación Interna

Cada integrante de la organización debe recibir el mensaje que proviene desde la Dirección de forma clara y eficaz. De manera que cada trabajador sepa cuál es su responsabilidad y función dentro del sistema y cómo se relaciona con la labor del otro. También, es necesario que exista una comunicación multidireccional, es decir, ascendente, descendente y transversal, para ellos, es necesario que existan líneas de comunicación abierta.

2.4.4.6 Comunicación Externa

Las organizaciones si disponen de líneas abiertas de comunicación, permiten que el cliente aporte información de gran valor para el diseño y calidad del bien, lo que permite que la entidad pueda responder de forma adecuada a los cambios y preferencias lo cada persona. Además, al contar con estas líneas abiertas permite auditores externos, organismos de supervisión, accionistas, analistas financieros brinden información sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

2.4.4.7 Medios de comunicación

Amat (2006) hace mención que para una buena comunicación sea interna o externa, deben existir medios de comunicación eficaces para un flujo adecuado de información,

como por ejemplo manuales de políticas, memorias, tabloneros con avisos respectivos, videos, lenguaje verbal y corporal de parte de la Dirección. Un establecimiento que posea una historia basada en la integridad y actuaciones y cultura adecuada, no debería tener dificultades en la comunicación.

2.4.5 Supervisión

Según lo señalado por Whittington y Pany (2000) la supervisión es un proceso para evaluar la calidad del Control Interno en el tiempo. La importancia de supervisar es poder determinar si se está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Coopers y Lybrand indican que para poder lograr una buena supervisión dentro de la empresa, se deben llevar a cabo actividades de supervisión continuada y evaluaciones puntuales:

- **Actividades de Supervisión Continuada:** Son actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del Control Interno dentro del desarrollo normal de la organización, las cuales comprenden actividades corrientes de gestión, comparaciones, conciliaciones y otras tareas rutinarias.
- **Evaluaciones Puntuales:** Son actividades de supervisión que son realizadas en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas, efectuadas por los auditores internos, con el fin de examinar la continuidad de la eficacia de la supervisión continuada.

2.5 Limitaciones del Control Interno

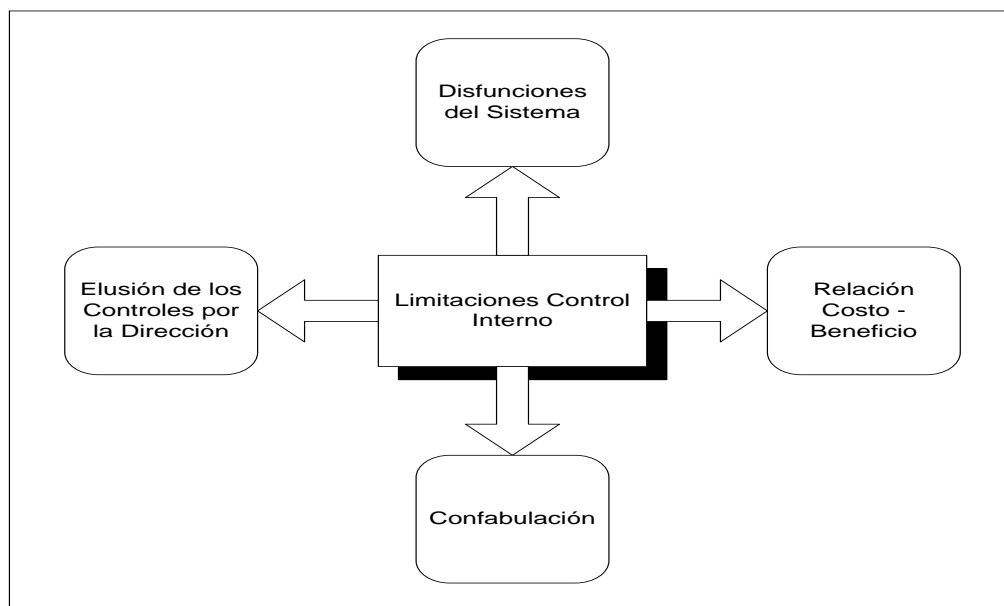
“A causa de sus limitaciones inherentes, el control interno (...) no puede proveer seguridad absoluta del logro de los objetivos” (Mantilla & Cante, 2005, p.114), por lo cual, sólo proporciona un grado de seguridad razonable.

De acuerdo lo señalado por Coopers y Lybrand (1997) los controles se ven limitados por errores humanos en la toma de decisiones, ya que los individuos deben trabajar bajo presión de acuerdo a la información disponible.

La Figura N° 7 hace referencia a la naturaleza de las decisiones que afecta el Control Interno, de acuerdo a Whittington y Pany (2000) corresponden a:

- **Disfunciones del sistema:** El Control Interno puede estar diseñado de forma adecuada, sin embargo, los individuos pueden comprender de forma errónea las instrucciones o ser afectados por errores de juicio, incluso dejadez, descuido, fatiga, distracción, reemplazos o cambios en el sistema.
- **Elusión de los controles por la Dirección:** A pesar de tener un entorno de control adecuado, la Dirección puede invalidar el sistema por ánimo de lucro personal, finalidades ilegítimas, disimular incumplimiento legal.
- **Confabulación:** Los controles pueden ser burlados por dos o más empleados para encubrir acciones que no pueden ser identificados con facilidad por el sistema de control interno.
- **Relación costo-beneficio:** La extensión de controles efectuados por un negocio se ve limitada por los costos de éste, ya que se debe considerar la ganancia al efectuar el control versus la inversión realizada, ya que el costo del control no debe ser mayor a lo controlado.

Figura N° 7: Hechos que generan Limitaciones en el Control Interno



Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base a Coopers & Lybrand, 1997, pp.109-112.

2.6 Funciones y Responsabilidades

Coopers y Lybrand (1997) señalan que el Sistema de Control Interno es realizado por distintas personas, cada una con responsabilidades importantes, los cuales pueden ser personas que trabajan dentro de la entidad o terceros ajenos a la entidad.

2.6.1 Responsables Internos

- La dirección, es directamente responsable de todas las actividades de una entidad, entre ellas su Sistema de Control Interno. Uno de los aspectos más importantes del ejercicio de esta responsabilidad es asegurar que exista un buen entorno de control.
- Responsables de las funciones financieras, sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de las unidades operativas y funcionales de una entidad, por lo general están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera, controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera, sino que también, en relación al resto de las operaciones de la entidad y al cumplimiento de requisitos legales.
- Consejo de Administración, su función es gobernar, orientar, y controlar las actividades de la entidad. Ellos seleccionan a la dirección, la cual es responsable ante el consejo y con esto el consejo puede definir sus expectativas en cuanto a la integridad y valores éticos, debiendo confirmarlas a través de sus actividades de supervisión, involucrándose así, en todos los aspectos referentes al Control Interno.
- Otro personal de la entidad, ellos tienen una doble responsabilidad, en primer lugar, la mayoría de los empleados desempeñan algún papel a la hora de efectuar el control y en segundo lugar, deben poner en conocimiento de los niveles superiores cualquier tipo de problemas operativos, incumplimiento de códigos de conducta, de políticas establecidas o actuaciones ilegales.

2.6.2 Responsables Externos

Dentro del Control Interno, hay responsables externos que también forman parte de éste, los cuales corresponden a:

- Auditores externos, ellos aportan a la Dirección y al Consejo de Administración un punto de vista objetivo e independiente, y contribuyen a la consecución de los objetivos de información financiera, operativa de cumplimiento de requisitos legales de la entidad.
- Legisladores y organismos de control, son aquellos que tienen incidencias en el Control Interno, estableciendo normativas que motiven a la dirección para que asegure que el Sistema de Control Interno satisfagan los requisitos legales y reglamentarios, además a través de la inspección de un entidad en particular, proporcionan información utilizada por el Sistema de Control Interno de la entidad, emiten recomendaciones y también directrices a la dirección sobre mejoras necesarias en el sistema.
- Terceros Relacionados con la entidad, éstos proporcionan información a la entidad que puede ser muy importante para que ésta logre sus objetivos, por lo tanto, la empresa debe implementar los mecanismos necesarios para recibir dicha información y tomar las medidas apropiadas, dirigidas a investigar y resolver la causa de fondo del problema más que a enfrentar y resolver sólo una situación en concreto.

3. Antecedentes Generales de Contraloría

Hoy en día es importante que exista en las organizaciones un órgano que colabore en el proceso de control de forma eficaz y eficiente, es por ello, que nace el Departamento de Contraloría para dar cumplimiento a estas necesidades, cerciorándose del cumplimiento de las normas establecidas por los Directivos, con el propósito de optimizar el uso de los recursos del negocio, custodiar el capital invertido en la organización y dar cumplimiento a las metas u objetivos propuestos por la entidad, colaborando en el proceso de toma de

decisiones para mejorar la gestión empresarial.

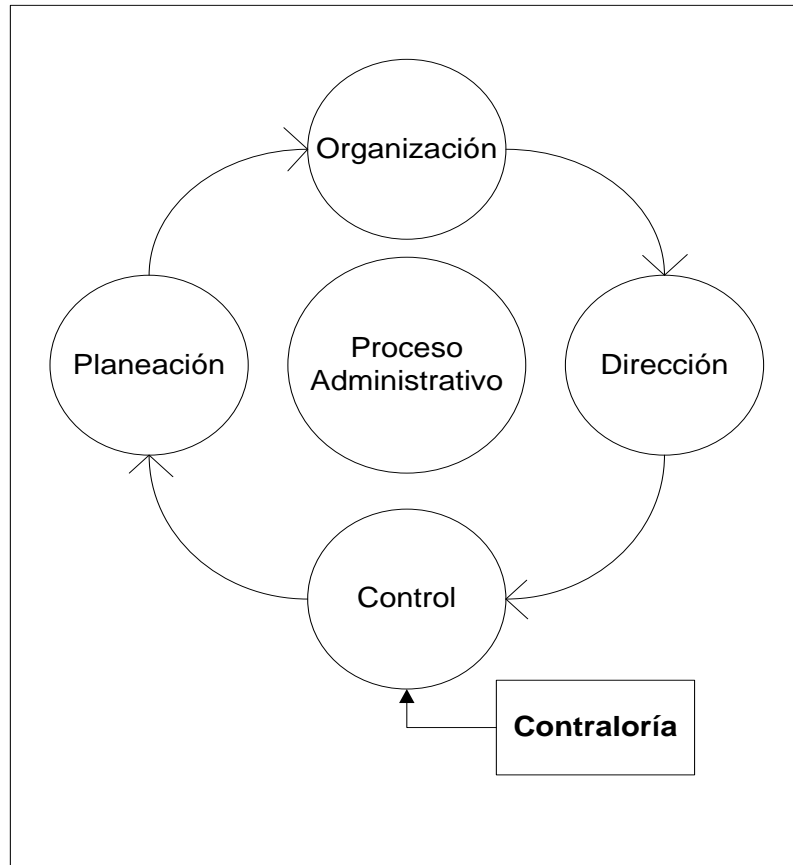
3.1 Contraloría

Cavalcante, De Luca, Rodríguez, y Gallon (2012) señalan que el mundo de los negocios está en constante evolución, cada vez hay mayor complejidad empresarial, por lo tanto, las entidades deben adaptarse a estos nuevos escenarios, con la ayuda de un órgano administrativo que contribuya al mantenimiento y mejora de las actividades de la organización de forma eficaz y eficiente, es por ello, que surge la Contraloría para satisfacer las necesidades de planificación y control en el proceso de gestión de las entidades que operan en un entorno marcado por la globalización y evolución constante.

La Contraloría se define de acuerdo a lo señalado por González (2002) como el órgano responsable de realizar las actividades de control, vigilancia, evaluación y modernización de la administración, con la finalidad de que los recursos que posee la organización se administren de acuerdo a las políticas y normativas establecidas y a través de “elementos o mecanismos específicos que coadyuven a cumplir con los objetivos” (Santilla, 2003, p.317). “Su objetivo es generar información útil y necesaria, a los gestores para la o toma de decisiones en la búsqueda de la eficiencia del negocio” (Vidal, Teles, Dos Santos & Barbosa, 2005, p.12).

La Figura N° 8 demuestra que en el proceso de administración las entidades deben cumplir cuatro etapas que corresponden a la Planificación, Organización, Dirección y Control, precisamente es este último paso donde actúa Contraloría, Reyes (2013) menciona que este Departamento existe con el propósito de asegurar la correcta gestión de los tres primeros procesos que son esenciales en la administración de la entidad.

Figura N° 8: Contraloría dentro del Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base a Reyes ,2013.

3.2 Funciones y responsabilidad de la Contraloría

Entre las principales funciones y responsabilidades de Contraloría, Martínez (2006) considera las siguientes:

- Instaurar, dirigir y mantener a través de un plan autorizado por la Gerencia para el control de las operaciones, dicho programa debe proveer los requerimientos de la entidad, costos estándar, presupuesto de gasto para cada sección o actividad del negocio, pronósticos de venta para los bienes o servicios de la empresa, planeación de utilidades e inversiones de capital y financiamiento, gestión de inventarios y cuentas por cobrar y pagar, junto con los procedimientos para la ejecución del plan.

- Evaluar la ejecución de los planes de operación aprobados y compararla con la situación real, de manera de interpretar e informar los resultados obtenidos a los diferentes niveles de la gerencia. Esta función comprende el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, determinación de políticas contables e información estadística si se requiere.
- Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y la efectividad de las políticas, estructura de la entidad y los procedimientos que posee para dar cumplimiento a las metas establecidas.
- Administración de las arcas de acuerdo a los márgenes establecidos por la Ley, ya que tiene un valor significativo en el resultado del ejercicio de la entidad.
- Interpretar e informar sobre los efectos de las influencias externas que afectarían la consecución de los objetivos propuestos por la entidad. Esto incluye presiones económicas, sociales y gubernamentales.
- Proporcionar información financiera a terceros que sea transparente, sólida y confiable para la toma de decisiones, por lo tanto, debe estar libre de errores, malversaciones o fraudes. Esta información debe ser relevante, completa, comparable, fiable y entregada de forma oportuna.
- Proporcionar una adecuada protección y vigilancia de los bienes de la empresa, mediante una adecuada implementación y mantenimiento de un Control Interno efectivo.

3.3 Relación de la Contraloría con los Departamentos de la Organización

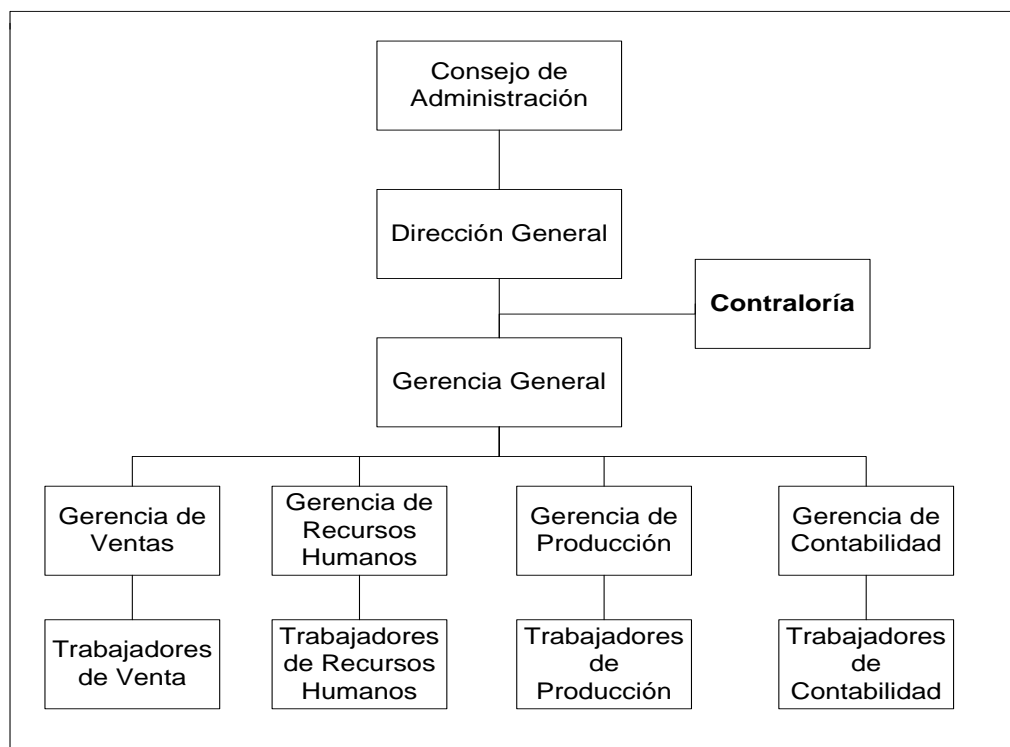
Contraloría está “directamente relacionado con la gestión de las organizaciones (...). Hoy en día este órgano (...) es esencial para los negocios en la misión de evaluar, medir y controlar los resultados económicos (...) de la organización” (Fernández, 2007, citado por Cavalcante, De Luca, Rodríguez, & Gallon, 2012, p.115), es por ello, que “el departamento de contraloría tiene relación con todos los departamentos de la empresa, por ser éste el que se encarga de llevar el control de todos los departamentos y

proporcionar información a sus supervisores” (Martínez, 2006, p.18). Además Mosimann y Fisch (1999) complementa que la contraloría se relaciona con cada sección en la medida que busca debilidades o deficiencias a las diversas áreas de la entidad con el fin de entregar una solución a ello y de esta forma no se generen sesgos que puedan afectar los objetivos de la organización.

3.4 Ubicación de la Contraloría en las Organizaciones

Bravo (2011) establece que de acuerdo a las diversas actividades y funciones que desempeña la Contraloría y su relación con los demás departamentos de la organización, esta debe situarse dentro del organigrama de las entidades en el lugar que se aprecia en la Figura N° 9.

Figura N° 9: Ubicación de la Contraloría en el Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia, 2014. Adaptación desde Bravo, 2011.

3.5 Perfil del Contralor

De acuerdo a lo señalado por Bravo (2011) la persona que ocupe el cargo de contralor dentro de una entidad debe cumplir tanto con un perfil académico como con un perfil laboral.

- **Perfil Académico:** Es requerido para llevar a cabo las funciones de Contraloría dentro de una empresa, comúnmente es, aquel que tienen aquellos profesionistas cuyos estudios estén ligados a las siguientes áreas:
 - Administración.
 - Contabilidad.

Lo anterior se debe a que estos profesionales tienen un mayor manejo con el proceso administrativo de una empresa, proceso en cual el Control forma parte esencial. También es importante que la persona que desempeñe el rol de Contralor tenga manejo de materias económicas, debido a las fluctuaciones que puedan ocurrir en el mercado a nivel mundial o nacional pueden afectar el desempeño de la entidad, es por ello que debe estar precavido ante estas situaciones para que no afecten las decisiones y el desempeño de la organización.

- **Perfil Laboral:** Está relacionado con la experiencia y el enfoque en las funciones contables, financieras, legales y administrativas, cuya implementación y aplicación deberá fundamentarlas y documentarlas con la normativa y/o legislación que a cada función le aplique. La actitud del Contralor tiene que ser tendiente en todo momento a la aplicación ordenada del Proceso Administrativo para el logro de objetivos, para lo cual, requerirá de injerencia e involucramiento constante en todos los procesos de las diferentes áreas y departamentos con que cuente la organización. También es importante que los conocimientos técnicos que tengan éstos profesionales sean respaldados por la experiencia laboral.

Por otro lado, el Contralor una persona capaz de ser un líder según Hitt, Black y Porter (2006), que ejerza adecuada y correctamente su poder, de manera que pueda originar resultados provechosos y cambios significativos en las diferentes áreas en las que está involucrado. La mayoría de las características que posee un líder eficaz son:

- **Impulso:** Tiene iniciativa, aspiraciones, vigor para la búsqueda de objetivos.
- **Motivación para liderar:** Capacidad para influir en los demás, sintiéndose cómodo con el uso de poder.
- **Honestidad/Integridad:** Se puede confiar en esa persona, ya que cumplirá con lo que prometió.
- **Confianza en sí mismo:** Tiene seguridad de él, por lo que es optimista y establece objetivos para el grupo y para sí mismo.
- **Madurez emocional:** Trabajan tranquilos bajo presión y aceptan críticas provenientes de los demás.

4. Antecedentes Generales de Agencia Marítima o Agente Marítimo

Hoy en día el Comercio Internacional se lleva a cabo fundamentalmente a través del mar, en Chile, más del 90% de las exportaciones y alrededor de una 60% de las importaciones son llevadas a cabo por esta vía.

Con el fin de hacer el comercio marítimo un tema más expedito, es que nace el Concepto de Agencia o de Agente Marítimo, que son los encargados de efectuar servicios de representación a sus clientes y prestarles asistencia en los distintos puertos.

4.1 Agencia Marítima o Agente Marítimo

El término Agencia Marítima o Agente marítimo, según lo señalado por Ramírez (2008) y Chamocho (2011), se resume como un ente coordinador de servicios, el cual puede ser contratado por el capitán, propietario, arrendatario, armador, o responsable del buque, para actuar en representación de éste, a través de un mandato ante las autoridades marítimas, sanitarias y aduaneras, prestándole asistencia en un puerto determinado y ayude a cubrir todas sus necesidades, realizando las funciones que éste no puede efectuar por sí mismo, debido a la imposibilidad material de estar en cada uno de los

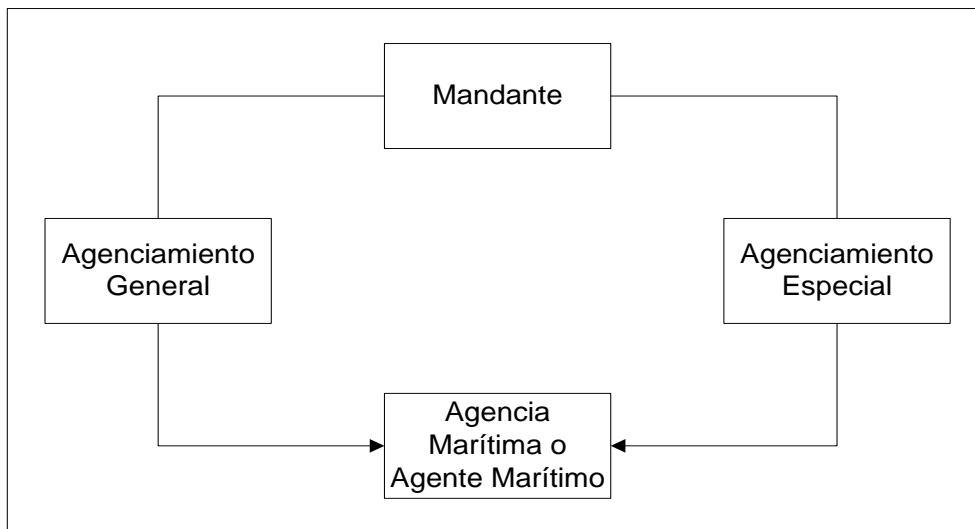
puertos al cual arribe el buque de la empresa contratante, por lo tanto, la función que cumple la Agencia o el Agente es fundamental para el transporte marítimo.

4.2 Responsabilidades de una Agencia Marítima o Agente Marítimo

La responsabilidad y las facultades que tenga la Agencia Marítima o el Agente Marítimo se encuentran establecidos en los respectivos contratos de servicios. Estas funciones pueden ser divididas en dos partes, como se observa en la Figura N° 10, donde está por un lado:

- **Agenciamiento General:** Se encuentran enmarcadas dentro de un contrato general de Agenciamiento y pueden ser disminuidas o incrementadas según la voluntad del contratante.
- **Agenciamiento Especial:** Este tipo de contrato constituye poderes de representación menos extensos que en el de Agenciamiento General, ya que el contrato sólo se hace en base a una escala de un determinado buque y en un puerto específico.

Figura N° 10: Funciones de la Agencia Marítima o Agente de Marítimo



Fuente: Elaboración Propia, 2014. En base al Reglamento de Agentes de Naves, 1999.

El Reglamento de Agentes de Naves (1999) indica que las funciones que pueden ser llevadas a cabo por las Agencias Marítimas o Agentes Marítimos son las establecidas en los números 2°, 9° y 10° del artículo 923 del Código de Comercio de Chile, los cuales son los siguientes:

N° 2 Preparar, en cuanto sea necesario, el alistamiento y expedición de la nave, practicando las diligencias pertinentes para proveerla y armarla adecuadamente en todo lo que fuere menester.

N° 9 Recibir los conocimientos de embarque y entregar las mercancías a sus destinatarios o depositarios.

N° 10 Firmar como representante del capitán, o de quienes estén operando comercialmente la nave, los conocimientos de embarque y demás documentación necesaria.

5. Antecedentes Generales de Unidad de Negocio

En la actualidad muchas empresas han experimentado la necesidad de poder llegar a distintos mercados con el objetivo de cubrir las necesidades de sus clientes, las cuales van en constante crecimiento con el paso del tiempo, es por esto, que diversas entidades crean Unidades de Negocio para lograr éste cometido.

5.1. Unidad de Negocio

Según lo señalado por Mejías (2010) el Concepto de Unidad de Negocio nace en Estados Unidos en el año 1973, cuando los empresarios de ese país notan que el concepto de Gran Empresa estaba en crisis, ya que en esa época, comenzaron a surgir en el mercado empresas de menor tamaño, a las cuales se les hacía mucho más fácil adaptarse a los cambios en el mercado.

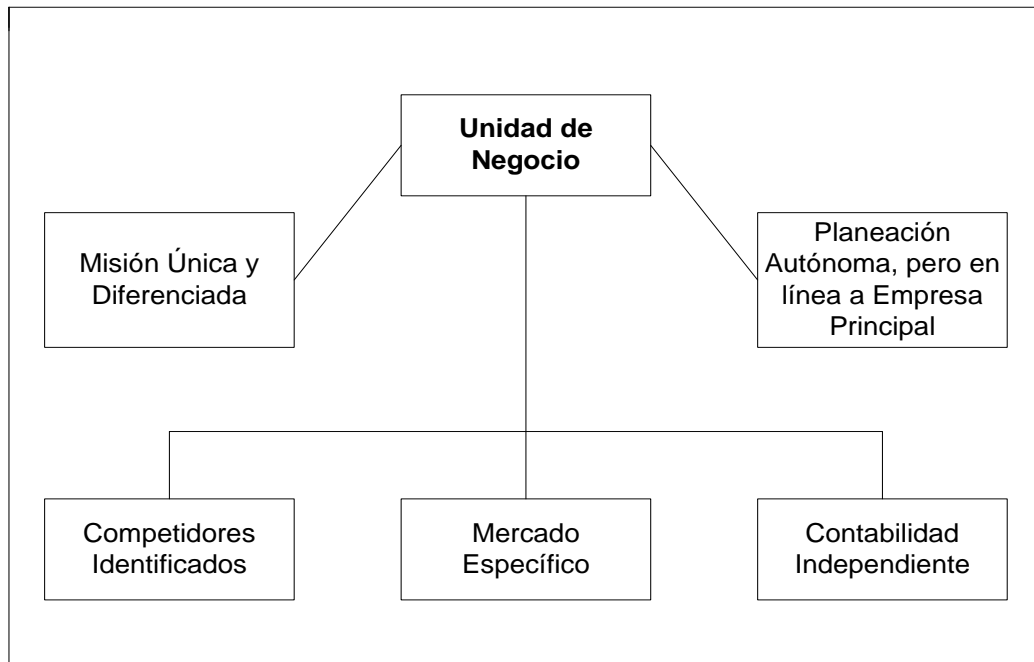
Las Unidades de negocio apuntan principalmente a cubrir necesidades específicas de los clientes de las grandes empresas de una mejor forma. Se puede crear un plan estratégico para la Unidad que funcione cierta autonomía, pero siguen siendo parte de una empresa.

5.2 Características de una Unidad de Negocio

Mejías (2010) señala las características de una Unidad de Negocio, las cuales se presentan en la Figura N° 11 y corresponden a:

- Cuentan con una misión única y diferenciada.
- Sus competidores se encuentran identificados.
- Operan en un mercado específico.
- Su Contabilidad es independiente y cuentan con cierta autonomía financiera y presupuestal.
- La planeación de la Unidad cuenta con cierta autonomía, pero debe tener relación con los lineamientos generales de la empresa principal.

Figura N° 11: Características de la Unidad de Negocio



Fuente: Elaboración Propia, 2015. En base a Mejías, 2010.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente el Control Interno ha adquirido una remarcada importancia en las empresas, ya que las políticas y procedimientos aplicados por los propietarios y directivos que antes eran los encargados de controlar las operaciones de forma directa ya no pueden hacerlo de la misma forma en que lo hacían en un comienzo, lo cual ha generado un déficit en los Sistemas de Control Interno de las entidades. Si bien, se han implementado diferentes Departamentos como el de Contraloría para planificar, controlar y gestionar las actividades en ayuda de esta situación, no en todas las entidades se ha instaurado y analizado su implementación y relación que mantiene con el Control Interno

Lo anterior, ha generado que diversas entidades aún mantengan deficiencias en sus Sistemas de Control Interno. Esta situación es la que ha presentado una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región, la carencia de un Departamento de Contraloría ha provocado la existencia de un déficit en los sistemas operacionales de la organización, lo cual ha perjudicado el funcionamiento de los procesos económicos del negocio afectando directamente el resultado de la entidad, respondiendo a esa situación es que se creó dicho departamento en Marzo de 2014, sin embargo, se desconocen los efectos que se podrían generar en el Sistema de Control Interno la puesta en marcha de este nuevo departamento.

En la presente Tesis se realizará un análisis de los efectos en el Sistema de Control Interno de una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región producto de la instauración del Departamento de Contraloría, período 2014-2015.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Analizar los efectos en el Sistema de Control Interno de una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región producto de la instauración del Departamento de Contraloría, período 2014-2015.

Objetivos Específicos:

1. Describir la situación actual en relación al funcionamiento del Departamento de Contraloría que se ha creado desde Marzo de 2014, mediante entrevista al Contralor.
2. Identificar los cambios que surjan en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría en la organización en estudio, a través de lista de cotejo de los componentes del control interno y entrevistas al Contralor y trabajadores de las áreas involucradas.
3. Explicar los efectos identificados que se generen en el Sistema de Control Interno de la entidad en estudio, a causa de la implementación del Departamento de Contraloría, mediante entrevista al Jefe del Departamento de Control de Gestión y Mejora Continua de la Unidad de Negocio y al Contralor de la Agencia Marítima.

METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación Cuantitativa de tipo Descriptivo, el cual se desarrollará en las siguientes etapas.

Etapas 1: Recopilación de antecedentes

- Recopilación de información del libro Auditoría un Enfoque Integral de Arens, Randal y Mark, Los Nuevos Conceptos del Control Interno. (Informe COSO), De Coopers y Lybrand, Establecimiento de sistemas de Control Interno. La función de Contraloría de Santillana y otros textos que se relacionen con el tema de Sistema de Control Interno y Contraloría.
- Recopilación de información del Reglamento de Agentes de Naves de la Armada de Chile.
- Recopilación de información del Artículo 973 del Código de Comercio de Chile.
- Recopilación de información de las siguientes revistas:
 - Características da Controladoria nas moires compahias listadas na BM&FBOVESPA de Cavalcante, De Luca, Rodríguez, y Gallon.
 - El Control Interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América latina de Laski.
 - A Controladoria como suporte ao proceso de gestão numa empresa do comercio varejista de Vidal, Teles, Dos Santos y Barbosa.
- Recopilación de información de la página web Eumed.net y otras que se relacionen con la temática de Control Interno, Contraloría, Agencia Marítima y Unidad de Negocio.

- Entrevista Inicial al Contralor de la Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región, con el propósito de conocer la forma en que la entidad enfrenta el tema a investigar. (ANEXO 1)

Etapa 2: Sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio

Los antecedentes recopilados serán ordenados a través del método de la narrativa, con el propósito de obtener una visión más amplia respecto al tema en estudio, también se usarán otras herramientas de presentación como son figuras para presentar dichos antecedentes de un modo más resumido y compacto.

Determinación de la empresa en estudio.

Criterios de selección:

- Empresa del Servicio Privado.
- Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima.
- Opere en la Quinta Región en la Comuna de Valparaíso.
- Que tenga disponibilidad de acceso a la información que se requiere para la investigación.

Etapa 3: Elaboración, Validación y Aplicación de los instrumentos

Entrevista 1:

- Elaboración de entrevista, con el propósito de describir la situación actual en relación al funcionamiento del Departamento de Contraloría que se ha creado desde Marzo de 2014. (ANEXO 2)
- Validación de entrevista basada en juicio de experto en el tema, en relación a su contenido y construcción.

- Aplicación de la entrevista dirigida al Contralor de la Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región, sobre la instauración del Departamento de Contraloría creado desde Marzo de 2014.

Entrevista 2:

- Elaboración de entrevista, con el propósito de describir la situación actual en relación a los cambios implementados desde la instauración del Departamento de Contraloría desde Marzo de 2014. (ANEXO 3)
- Validación de entrevista basada en juicio de experto en el tema, en relación a su contenido y construcción.
- Aplicación de la entrevista dirigida a los trabajadores de las áreas involucradas de la Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región, sobre los cambios generados producto de la instauración del Departamento de Contraloría desde Marzo de 2014.

Entrevista 3:

- Elaboración de entrevista, con el propósito de describir la situación actual en relación a los cambios implementados desde la instauración del Departamento de Contraloría desde Marzo de 2014. (ANEXO 4)
- Validación de entrevista basada en juicio de experto en el tema, en relación a su contenido y construcción.
- Aplicación de la entrevista dirigida al Contralor de la Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región, sobre los cambios generados producto de la instauración del Departamento de Contraloría desde Marzo de 2014.

Entrevista 4:

- Elaboración de entrevista, con el propósito de explicar los efectos identificados que se generen en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del

Departamento de Contraloría creado desde Marzo de 2014. (ANEXO 5)

- Validación de entrevista basada en juicio de experto en el tema, en relación a su contenido y construcción.
- Aplicación de la entrevista dirigida al Jefe del Departamento de Control de Gestión y Mejora Continua de la Unidad de Negocio y al Contralor de la Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región, sobre los efectos generados producto de la instauración del Departamento de Contraloría creado desde Marzo de 2014.

Lista de Cotejo:

- Adaptar la Lista de cotejo tomando como referencia el texto de Coopers y Lybrand, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, (Informe COSO), adaptándolo a la investigación y planteando interrogantes direccionadas a obtener información sobre los efectos en el Sistema de Control Interno de una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región producto de la instauración del Departamento de Contraloría. (ANEXO 6)
- Validación de la lista de cotejo con experto en la línea de auditoría al interior de la Universidad para aprobar el contenido, estructura, consistencia y escala de medida.
- Aplicación de la lista de cotejo sobre la evaluación preliminar de los procedimientos del sistema de control interno.

Etapas 4: Análisis y discusión de la información recopilada

- Transcribir la información recopilada de las entrevistas, a través de narrativas, para poder facilitar el análisis e interpretación.
- Análisis y Discusión de la información recopilada en las entrevistas, triangulando la información obtenida del Contralor, Jefe del Departamento de Control de Gestión y Mejora Continua de la Unidad de Negocio y al Contralor de la Agencia Marítima y

Trabajadores que estén involucrados en la instauración del Departamento de Contraloría desde Marzo de 2014 en una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región.

- Análisis e interpretación de la información recopilada en la lista de cotejo que permita realizar una evaluación preliminar de los procedimientos del sistema de control interno de la empresa en estudio.
- Interpretación de gráficos en el programa Excel para el resumen de las evaluaciones porcentuales y representación de datos de la lista de cotejo.
- Levantamiento de conclusiones a partir de la información analizada e interpretada.
- Redacción del informe final de tesis, de acuerdo al Reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Antecedente General

La empresa en estudio es una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima, fundada en el año 1952 por el Capital Albert Von Appen para entregar servicios de Agenciamiento Marítimo en los distintos puertos de Chile a los diversos buques. Esta Agencia Marítima se encuentra ubicada desde Arica a Puerto William, teniendo su oficina central en la Región Metropolitana, además cuenta con una constante expansión en América Latina, donde ofrece servicios de logística y cadena de transporte a sus clientes. La misión principal que posee la Agencia Marítima es ser la primera plataforma en el mercado en entregar soluciones para el desarrollo del comercio exterior de Chile, regiones e industrias.

Debido a las necesidades internas de la Agencia Marítima y el aumento de clientes es que en el año 2007 nace la Unidad de Negocio como un Departamento de Contenedores y Documentación. No obstante, en el año 2009 se crea en la ciudad de Valparaíso el Centro de Servicios para el apoyo operacional, administrativo y back office en una sola plataforma, la cual se transformó en intermediarios entre sus representados y sus clientes. Sin embargo, fue en el año 2011 donde la entidad en busca de nuevas oportunidades y retos es inaugurada como la primera oficina de atención centralizada para contar con una identidad que representara a sus clientes, declarándose en ese año oficialmente como una Unidad de Negocio de la Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región.

La presente investigación tiene como propósito evaluar los efectos en el Sistema de Control Interno de una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región producto de la instauración del Departamento de Contraloría, en la cual se procesará y evaluará la información obtenida a través de las entrevistas y lista de cotejo aplicada a la empresa en estudio.

El proceso de entrevistas consta de diversas preguntas preparadas para el Contralor, Trabajadores, Jefe del Departamento de Control de Gestión y Mejora Continua de la Unidad de Negocio y al Contralor de la Agencia Marítima según los Anexos N° 2, 3, 4 y 5. Con estas entrevistas se obtuvo información de la situación actual en relación al

funcionamiento del Departamento de Contraloría que se ha creado desde Marzo de 2014, se identificaron los principales cambios que surgieron en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría en la organización en estudio y por último, se explicaron los efectos identificados que se generaron en el Sistema de Control Interno de la entidad en estudio, a causa de la implementación del Departamento de Contraloría, es decir, alcanzar el objetivo específico N° 1, el complemento del objetivo específico N° 2 y el objetivo específico N° 3.

El procesamiento de la lista de cotejo se ha realizado a través de un cuadro de análisis de los componentes del Control Interno de la entidad en estudio antes y después de la implementación del Departamento de Contraloría en la Unidad de Negocio según el Anexo n° 6, donde se realizó una descripción de diversos controles y se evidenció éste mediante observación e indagación al Contralor y Trabajadores de la Unidad con el objeto de evaluar por separado en primera instancia cada uno de los controles aplicados para cada componente del Control Interno, realizando gráficos en el programa Excel para una mejor comprensión de los resultados e interpretación de ellos y de esta forma identificar los cambios que surjan en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría en la organización en estudio, es decir, alcanzar el cumplimiento del objetivo específico n° 2.

La discusión se efectúa contrastando el análisis de los resultados obtenidos con la información presentada en el Marco Teórico, con el propósito de identificar las coincidencias y diferencias, así como las explicaciones de cada una de ellas.

Resultados Obtenidos en el Objetivo N° 1

De acuerdo a la entrevista realizada al Contralor de la Unidad de Negocio según el Anexo N° 2, la situación actual que ha tenido el Departamento de Contraloría a la fecha, la cual será analizada en cinco categorías.

La primera categoría de análisis de acuerdo a la entrevista realizada es la Instauración del Departamento de Contraloría, la cual comenzó en marzo del año 2014, producto de la necesidad de enfrentar los desórdenes administrativos y financiero-contables que se

estaban generando en la empresa, los cuales se hicieron más evidente con la implementación del Sistema SAP en la entidad.

Éste nuevo departamento tuvo el plazo de un año calendario para instaurarse dentro de la Unidad de Negocio y realizar un orden en las diversas áreas de la entidad. La instauración del Departamento de Contraloría se basó en los modelos de los diversos departamentos existentes a nivel de Agencia Marítima y principalmente en base a las necesidades específicas de la Unidad de Negocio para enfrentar los diversos problemas que presentaba.

Para realizar la implementación de este departamento, en primer lugar se comenzó conociendo las distintas funciones desarrolladas en la Unidad de Negocio, luego se estableció un orden en el entorno de trabajo, ya que existían detalles como por ejemplo, el personal tenía libertad de generar gastos sin un control adecuado. De forma paralela, se llevó a cabo el ordenamiento del análisis de cuentas de la entidad, gastos y administración, siendo éstos dos últimos puntos los cuales repercutieron directamente en el resultado de la Unidad. Sin embargo, la implementación del departamento también ha tenido que enfrentar otros problemas como es la falta de comunicación con la Jefatura, ya que la compañía está sufriendo varios cambios en su estructura organizativa, lo cual produce cierta inseguridad hacia el personal en las labores que desempeñan y cambios constantes de los Encargados de los departamentos.

La segunda categoría de análisis corresponde al Personal que Trabaja en el Departamento de Contraloría, este departamento actualmente consta de siete personas, de ellos sólo el Contralor proviene de la Agencia Marítima, ya que fue trasladada desde Santiago para tomar el cargo en Valparaíso en la Unidad de Negocio, los otros cinco trabajadores sólo fueron trasladados de departamentos en la Unidad de Negocio, siendo éstos un encargado del análisis de cuentas junto a otros dos analistas contables, un encargado del control del área de ventas y el otro de cobranzas, además hay un estudiante en práctica que presta ayuda en el control de las ventas, el cual se mantiene en constante cambio.

La tercera categoría de análisis es la Función del Departamento de Contraloría, la cual se enfoca fundamentalmente en dos aristas, una administrativa, las cual está orientadas

principalmente a mantener un orden en las dependencias del entorno de trabajo, ya que estaba desordenado el aspecto físico de la oficina y la otra arista es la financiera-contable, la cual es mantener un orden en las cuentas y gastos, ya que repercutía negativamente en el resultado de la entidad la falta de claridad en las cuentas contables y en sus Estados Financieros producto del desorden que presentaba la compañía, es por eso, que para el Departamento de Contraloría regular esta situación fue un desafío de todo el año 2014, lo que ha favorecido actualmente, ya que las cifras que se presentan en las diversas cuentas que forman parte de los Estados Financieros son entendibles para sus usuarios, lo cual facilita la toma de decisiones.

La cuarta categoría de análisis de acuerdo a la entrevista realizada es la Reacción del Personal ante la Instauración del Departamento de Contraloría, la Unidad de Negocio en estudio y la Agencia Marítima a la cual pertenece, están enfrentado hoy en día una serie de cambios en todos los niveles organizacionales y la llegada del Departamento de Contraloría a Valparaíso fue uno de los cambios que ha tenido que enfrentar el personal.

Ante la instauración de este Departamento los trabajadores han reaccionado de buena forma, a pesar de las diferencias de opinión que han generado, de igual manera ha existido buena disposición tanto del Contralor como de los demás integrantes del Departamento para dialogar y explicar inquietudes que tenga el personal de las otras áreas, por ejemplo, cuando Contraloría empezó su trabajo en la entidad, muchos de los trabajadores desconocían cierta funciones que debían desarrollar o la forma en la que se debían llevar a cabo. Por otro lado, la instauración del departamento permitió que el personal tomara conciencia de la situación económica que estaba sufriendo la entidad, inclusive el Gerente General tuvo que realizar una reunión donde se comunicó el momento que estaba pasando la compañía, por esa razón, los trabajadores comprendieron que era un tema real y se necesitaba la colaboración de toda la Unidad.

La última categoría de análisis es la Disminución en las Falencias Presentadas en un Comienzo, el Departamento de Contraloría ha logrado que se produzca una reducción en las falencias que presentaba la entidad desde que entró en funcionamiento, sin embargo, hay un punto que escapa totalmente de la capacidad de control que tiene el Departamento, el cual son los Sistemas Informáticos con los que trabaja la empresa, ya que éstos no están acorde con el volumen de transacciones que tiene la Unidad de

Negocio, un ejemplo de esto, es la lentitud en el sistema con el que se manejan las Órdenes de Embarque (B/L), el cual hoy en día no tiene la capacidad para procesar la gran cantidad de órdenes con las que trabaja la empresa, lo que dificulta el trabajo de quienes están a cargo de esta tarea.

Resultados Obtenidos en el Objetivo N° 2

El siguiente análisis corresponde a los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a dos trabajadores de las áreas Involucradas y al Contralor de la Unidad de Negocio, las cuales serán analizadas en cuatro categorías.

La primera categoría de análisis de acuerdo a las entrevistas realizadas está dirigida a los Cambios en el Ambiente de Trabajo que se Produjeron a causa de la Instauración del Departamento de Contraloría, los trabajadores señalaron que al momento de llegar este Departamento a la Unidad de Negocio y al comenzar a implementar cambios una parte del personal, específicamente las personas más antiguas dentro de la empresa, vieron este proceso como una amenaza, ya que ellos llevaban años realizando su trabajo de una forma diferente, sin embargo, con el transcurso del tiempo y al igual que sus compañeros que llevaban menos tiempo, se tuvieron que adaptar y se dieron cuenta que la llegada del Departamento fue un aporte a la entidad, ya que ahora existen procesos claros sobre los temas que ellos deben tratar, lo que les ayuda a cometer menos errores en sus labores diarias, a pesar que actualmente los controles que tienen sobre los procedimientos les genere un trabajo más largo, ellos saben que ésto les ayuda a tener claridad en su trabajo y a dar respuestas concretas ante alguna pregunta que les realicen los superiores. Por otro lado, el Contralor menciona que se estableció un programa de aprendices cuya finalidad es capacitar al personal que se está integrando a la compañía, con el objetivo de poseer un mayor conocimiento de las áreas y de las tareas que deben realizar.

La segunda categoría de análisis es La Comunicación entre los Trabajadores de la Empresa, Superiores y el Departamento de Contraloría, según el punto de vista de las entrevistas realizadas a los trabajadores, ellos señalan que ésta siempre ha sido entendible desde que se comenzaron a efectuar los cambios, además se indicaron los procedimientos que se deben ejecutar. Ambos trabajadores concuerdan en que la información es comunicada de forma correcta a todos los niveles involucrados dentro de

la organización, desde los Jefes hasta los empleados, además dichos entrevistados mencionan que el personal de Contraloría se ha transformado en un apoyo para las distintas áreas de la entidad con las cuales se relacionan, ya que siempre están abiertos a responder las dudas de sus colegas y apoyarlos cuando lo necesitan, creando un buen ambiente laboral. Sin embargo, lo señalado anteriormente se contrapone a la opinión del Contralor, ya que desde su percepción menciona que las líneas de comunicación aún están débiles y debido a esto se han provocado errores, además señala que falta mejorar la comunicación dentro de la entidad, ya que ha existido un cambio dentro de la compañía, aún hay debilidades en las cuales se debe prestar atención.

La tercera categoría de análisis está ligada a los Cambios Efectuados por el Departamento de Contraloría, los trabajadores afirman que éstos han sido positivos para sus labores, ahora hay un mayor control sobre las cuentas que ellos llevan y un mayor orden, tales como las órdenes de compra, ya que antes los proveedores de la empresa enviaban facturas sin una orden realizada por la Unidad de Negocio, la que respaldara ese proceso, lo que provocaba que al momento de pagar la factura no se tuviese claridad de los gastos que se estaban cancelando o a la área de la Unidad de Negocio que debía ser imputada, lo que producían errores que afectaban a la entidad.

Los entrevistados señalan que ahora existe un control sobre los cobros que se realizan a los clientes de la entidad y los montos que éstos cancelan, ya que ahora para que el encargado pueda efectuar algún cobro se requiere presentar la documentación de respaldo la cual debe ser aprobada por el Jefe del Área y del Departamento de Contraloría. Lo anterior ha generado que se logre coordinar un trabajo operativo y contable, ya que previamente a la instauración del Departamento de Contraloría, los trabajadores privilegiaban la labor operativa ingresando datos al sistema, sin tomar en consideración que éstos también repercutía la parte financiera-contable. Esto también es señalado por el Contralor en su entrevista, donde además añade que con paciencia se ha logrado que en el entorno de trabajo el personal tome conciencia que el trabajo que desempeñan también impacta en el resultado de la entidad.

El Contralor en su entrevista hace mención a que antes existía un desorden en la oficina, éste fue uno de los primeros objetivos que el Departamento de Contraloría se propuso regular, es decir, ordenar el entorno de trabajo, ya que al tener un desorden podría

originar que las personas pensaran que si la entidad no se preocupaba de pequeños detalles como orden en la oficina, con menor razón se preocuparía de aquellos de mayor magnitud, lo que podía dar paso a posibles hurtos o fraudes.

Respecto a los computadores antes no existía un control sobre la compra de ellos, lo que generaba gastos que afectaban a la entidad, actualmente se tiene un módulo en SAP donde se genera un código para cada computador, el cual es llevado a la contabilidad para depreciarlo en el tiempo. Por otro lado, antes no existía claridad sobre lo que gastaba cada Departamento dentro de la compañía porque todo se imputaba a una sola cuenta, en cambio hoy, la entidad cuenta con centros de costos, los que permiten que las imputaciones de los gastos se efectúen de forma correcta y al mismo tiempo permiten determinar el departamento al cual corresponde cada uno de ellos.

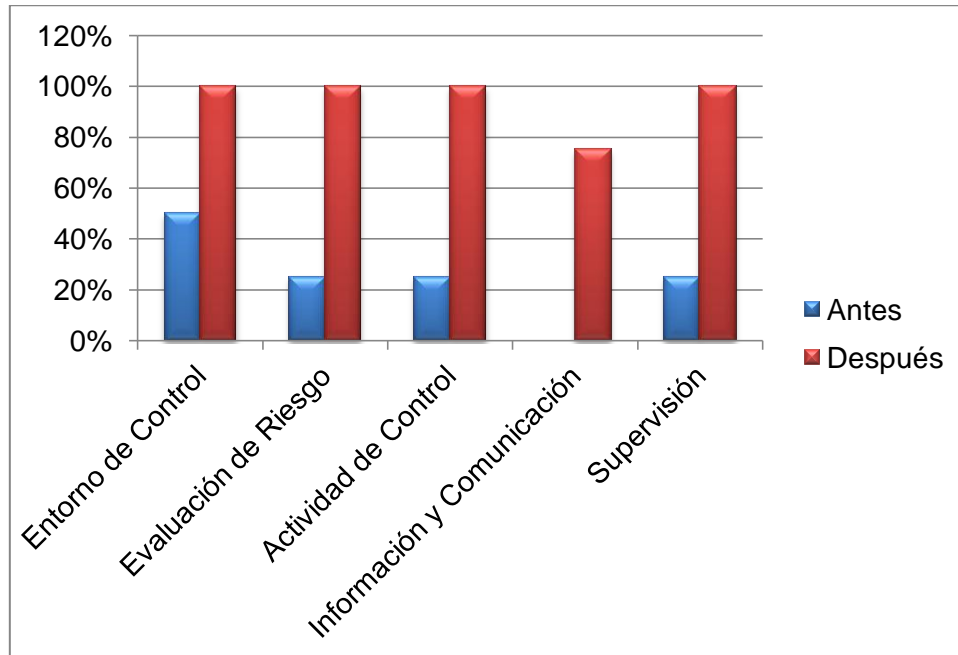
Los Trabajadores entrevistados y el Contralor señalan que todos los cambios efectuados son vistos como un aporte real hacia la entidad, si bien antes existía un Departamento Administrativo que autorizaba la realización de gastos, no existía un orden y un control real como se encuentra hoy con la llegada de Contraloría.

La cuarta y última categoría se basa en que los Trabajadores entrevistados y el Contralor Sugieren para Lograr un Mejor Funcionamiento del Departamento y de la Entidad. Comenzando por los trabajadores, éstos señalan que se podría tener más control sobre los reembolsos de los clientes, ya que cuantos éstos se equivocan al hacer un pago, el reembolso de los dineros son autorizados desde Santiago, por lo tanto, hacen que el proceso sea más engorroso, lo que se solucionaría si Contraloría tuviera el poder de realizar las autorizaciones correspondientes y ejecutarlas de forma más rápida. El Contralor en esta categoría, menciona como una tarea pendiente para el Departamento y la entidad mejorar las vías de comunicación, implantar procedimientos de trabajo, ya que muchas veces no existe claridad donde buscarlos o no existen.

Dentro de los resultados obtenidos del Objetivo número dos de la investigación, también contempla una Lista de Cotejo de los Componentes del Control Interno basada en el texto de Coopers y Lybrand, Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO), la lista fue realizada en base a lo observado en las visitas a la entidad en estudio y las entrevistas efectuadas al Contralor, Dos Trabajadores y Dos Jefes de las áreas

Involucradas, de la cual se obtuvo el siguiente resultado.

Gráfico N° 1: Cambios efectuados en los Componentes del Sistema de Control Interno por Instauración del Departamento de Contraloría



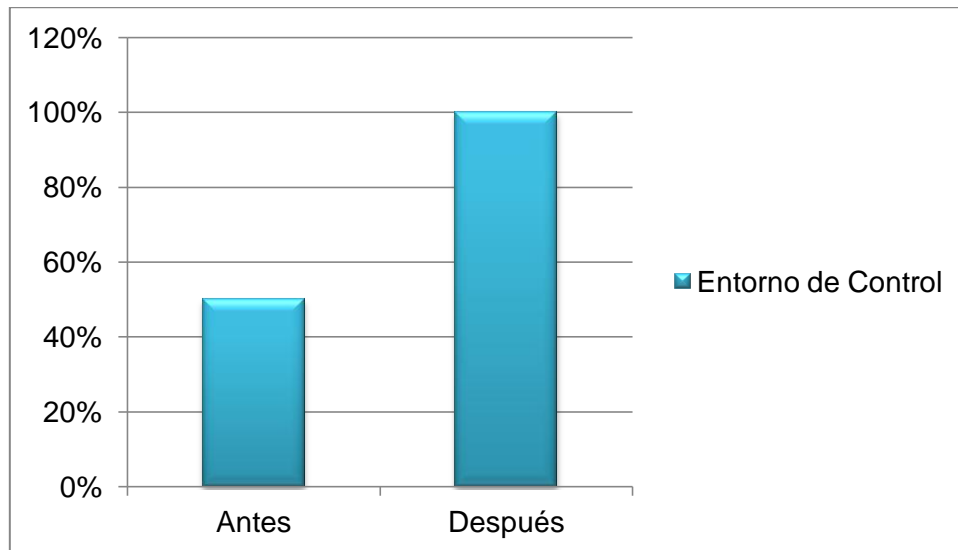
Fuente: Elaboración Propia, 2015. En base a Lista de Cotejo, 2015.

El Gráfico N° 1 corresponde a un análisis general de los cinco Componentes del Sistema de Control Interno, en el cual se evidencia un cambio positivo en cuanto al cumplimiento cada ítem evaluado en la Lista de Cotejo después de la Instauración del Departamento de Contraloría a la Unidad de Negocio, en este gráfico se muestra que el cuarto Componente del Control Interno, Información y Comunicación, es el que posee mayor variación, pasando de un 0% del cumplimiento a un 75% de cumplimiento. El primer componente, Entorno de Control, aumentó desde un 50% a un 100% siendo el que tuvo menor variación, mientras que los otros tres componentes, Evaluación de Riesgo, Actividad de Control y Supervisión mostraron un aumento desde un 25% a un 100% cada uno.

En lo que se refiere a los resultados obtenidos por cada uno de los Componentes, éstos

serán analizados a continuación de forma separada.

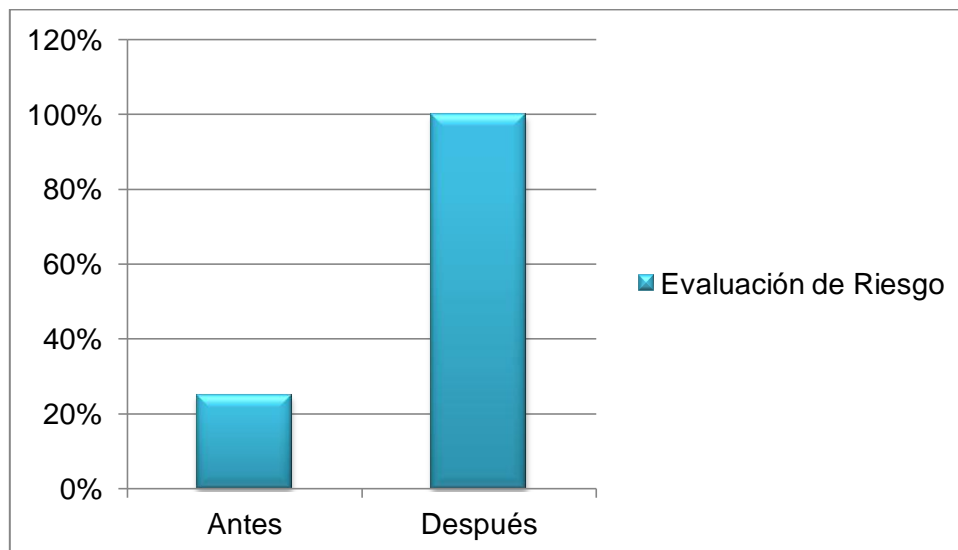
Gráfico N° 2: Cambios efectuados en el Entorno de Control por la Instauración del Departamento de Contraloría



Fuente: Elaboración Propia, 2015. En base a Lista de Cotejo, 2015.

El Gráfico N° 2 corresponde al primer componente del Control Interno, Entorno de Control, el cual subió su porcentaje de cumplimiento de acuerdo a cada ítem analizado en la Lista de un 50% a un 100%, dicha variación se debe a la Instauración del Departamento de Contraloría, ya que ahora existe un conocimiento sobre las responsabilidades que tiene cada trabajador, producto de la inducción que se efectúa al nuevo personal, además se están reforzando los conocimientos de quienes llevan más tiempo dentro de la entidad con el fin de mejorar el desempeño del personal en las tareas que deben desarrollar. A los cambios señalados anteriormente se suma el actual conocimiento de la estructura jerárquica y funcional de las áreas dentro de la organización. Por las razones indicadas anteriormente se evidencia que en este componente existió un cambio después de la Instauración del Departamento aumentando en un 50% los puntos analizados, sin embargo, dichos cambios no fueron significativos, pero aumentaron el porcentaje de cumplimiento.

Gráfico N° 3: Cambios efectuados en la Evaluación de Riesgo por la Instauración del Departamento de Contraloría

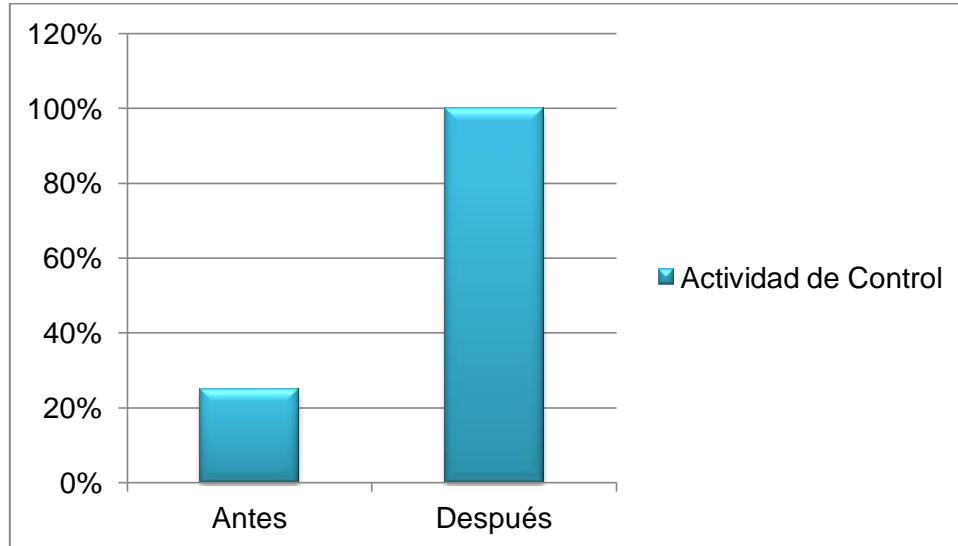


Fuente: Elaboración Propia, 2015. En base a Lista de Cotejo, 2015.

El Gráfico N° 3 corresponde al segundo Componente del Control Interno, Evaluación de Riesgo, en éste se evidencia un avance que va desde un 25% de cumplimiento al 100% de cada ítem analizado, si bien la entidad continúa contando con un mecanismo de detección de riesgos externos, en la actualidad se cuenta con un mecanismo para prevenir riesgos internos, reaccionar ante cambios que puedan perjudicar el logro de los objetivos y además de tomar en cuenta los riesgos que requieren una atención especial. Dichos cambios se reflejan en la reacción que ha tenido la organización en estudio, ya que desde la instauración de Departamento de Contraloría están más atentos ante la existencia de cualquier riesgo. Ahora en la entidad se toma conocimiento sobre los problemas internos que tenga la compañía, los cuales son enfrentados a través de la implementación de procedimientos de trabajo.

De acuerdo al análisis realizado se evidencia un cambio significativo en este componente del Sistema de Control Interno después de la Instauración del Departamento de Contraloría.

Gráfico N° 4: Cambios efectuados en la Actividad de Control por la Instauración del Departamento de Contraloría

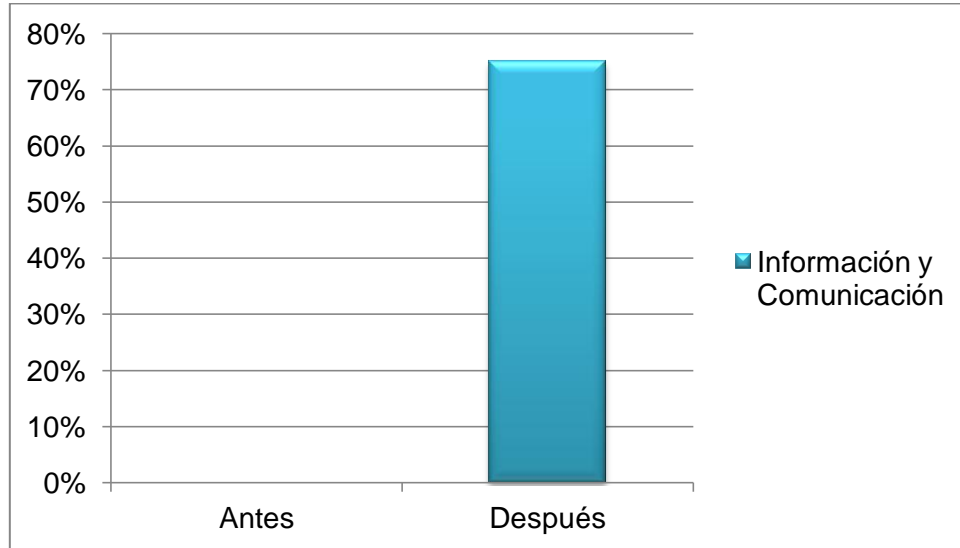


Fuente: Elaboración Propia, 2015. En base a Lista de Cotejo, 2015.

El Gráfico N° 4 es el tercer Componente del Control Interno, éste presentó un alza del 25% a un 100% en el cumplimiento de los puntos establecidos en la Lista de Cotejo, ya que ahora se cuenta con un conocimiento por parte del personal de la entidad en estudio con respecto a sobre las personas que son los encargados de ejercer el control en distintos aspectos de la compañía, además se continúan realizando comparaciones mensuales entre los resultados esperados por la entidad y los obtenidos realmente, producto de la Implementación del Departamento de Contraloría en la Unidad de Negocio en la actualidad se cuenta con una mayor claridad de lo que hay en cada resultado presentado, producto del orden de los gastos de la Unidad en estudio y del manejo de las cuentas los cuales efectuó el Departamento de Contraloría dentro de la compañía.

Por lo señalado anteriormente, se puede apreciar una mejora significativa con una variación de un 75% después de la implementación del Departamento en lo relativo a este componente analizado en la entidad.

Gráfico N° 5: Cambios efectuados en la Información y Comunicación por la Instauración del Departamento de Contraloría



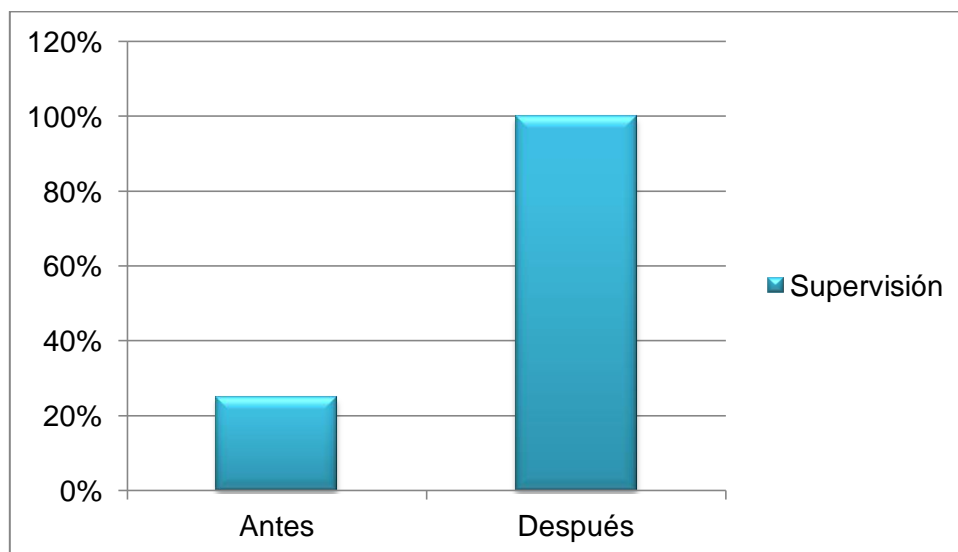
Fuente: Elaboración Propia, 2015. En base a Lista de Cotejo, 2015.

El Gráfico N° 5 corresponde al cuarto Componente del Sistema de Control Interno, Información y Comunicación dentro de la Unidad de Negocio, en el gráfico se puede apreciar que antes no se cumplía con ningún punto analizado de la Lista de Cotejo, ya que los empleados no sabían a quién debían informar sobre algún suceso importante, tampoco existían canales de comunicación abiertos establecidos entre los trabajadores y Jefes de la entidad lo que perjudicaba en una buena comunicación.

Lo señalado anteriormente ha cambiado desde la Instauración del Departamento de Contraloría, los empleados y los Jefes de las diversas Áreas saben a quienes dirigirse en caso de alguna duda o necesidad de notificar algo en específico, sin embargo, dentro de cada ítem analizado antes y después de la Instauración del Departamento de Contraloría sólo un punto no se cumplió el cual señala que la entidad aún no cuenta con un sistema para procesar la información de forma fluida, ya que el Contralor dentro la entrevista analizada mencionó que aún la entidad posee canales de comunicación que se encuentran débiles, lo que ha perjudicado en algunas labores realizadas dentro de la Unidad de Negocio.

A pesar de lo señalado anteriormente, este componente aumentado a un 75%, lo que significa que ha mejorado de forma significativa la Información y Comunicación que se procesa dentro de la organización en estudio.

Gráfico N° 6: Cambios efectuados en la Supervisión por la Instauration del Departamento de Contraloría



Fuente: Elaboración Propia, 2015. En base a Lista de Cotejo, 2015.

El Gráfico N° 6 corresponde al quinto y último Componente del Control Interno, Supervisión, este gráfico muestra una variación en el porcentaje de cumplimiento desde un 25% a un 100% tras la instauración del Departamento de Contraloría en la Unidad de Negocio, lo que se debe a que anteriormente no existía un área o un ente que se encargara de hacer una supervisión adecuada sobre el cumplimiento de las tareas de los diversos Departamentos, del mismo modo no existía un control eficiente sobre los activos de la Unidad de Negocio, sino que solamente existían comparaciones periódicas sobre los Informes emanados por el Sistema Contable y lo que la entidad tenía presupuestado. La situación anterior ha cambiado, ya que ahora Contraloría es el Departamento encargado de llevar a cabo la supervisión, los trabajadores saben que ellos están a cargo de esta labor y de controlar los activos que posee la entidad, es por esta razón que aumentó el

porcentaje de cumplimiento en relación a este componente de forma significativa en un 75% después de la Instauración del Departamento en la compañía.

Resultados Obtenidos en el Objetivo N° 3

El siguiente análisis de resultados corresponde a los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los Jefes de algunas áreas involucradas, para lo cual, fueron entrevistados el Jefe del Departamento de Control de Gestión y el Contralor de la Agencia Marítima a la que pertenece la Unidad de Negocio. El análisis de las entrevistas efectuadas se desarrollará en dos categorías.

La primera categoría de análisis respecto a las entrevistas realizadas, corresponde a los Efectos que Generó la Instauración del Departamento de Contraloría Sobre el Personal de las Áreas Involucradas, ambos entrevistados, señalan que la llegada del Departamento de Contraloría les ha significado una ayuda real a la hora de cumplir con sus funciones en las diversos trabajos que ellos desarrollan, además mencionan que los trabajadores a su cargo al igual que ellos percibieron la instauración del Departamento de Contraloría como un aporte que la Unidad necesitaba para el desarrollo de los trabajos, por ende, no ha tenido un efecto negativo en sus departamentos, pues todo lo contrario, ha sido un aporte a cada área y principalmente la Unidad de Negocio.

La segunda categoría de análisis es el Efecto que ha Tenido el Departamento sobre la Entidad, en relación a este tema ambos Jefes señalan que la Instauración de Contraloría ha generado un orden dentro de la Unidad de Negocio, ya que antes no existía un área que tuviese un empoderamiento real, si bien, se contaba con el departamento de Administración, ésta carecía de una capacidad de control sobre las otras áreas, además no contaban con un líder presente, por el hecho de que los jefes de dicha área fueron mujeres las cuales quedaban embarazadas y debían tomar su pre y post natal, lo provocaba que el departamento cambiaran constantemente al encargado, es por esto, que nace la necesidad de implementar el Departamento de Contraloría, con un equipo y un líder capaz de ejercer control sobre la Unidad de Negocio, de acuerdo a lo señalado en las entrevista dicha acción se ha logrado hasta el momento, ya que este Departamento, ha conseguido obtener un orden en la compañía, situación que se necesitaba en la Unidad de Negocio de acuerdo a lo indicado por los Jefes.

Los Jefes de los Departamentos entrevistados ahora saben a quienes se deben dirigir en caso de alguna inquietud en relación a los trabajos efectuados en la Unidad, es decir, ahora se sabe que en el equipo de Contraloría van a encontrar una respuesta satisfactoria a las necesidades que posean los Departamentos, ya que ellos han logrado tener un control sobre temas importantes que la entidad no había podido ordenar, como son los gastos. Hoy se sabe lo que hay detrás de los resultados presentados por la Unidad, las partidas que corresponden los ingresos y los gastos de ésta, lo que para el Jefe del Departamento de Control de Gestión ha simplificado su labor, ya que ellos son los encargados de presentar dichos resultados a los Gerentes, hoy se sabe que son claros y confiables, lo mismo manifiesta el Contralor de la Agencia Marítima, quien también analiza los resultados presentados de la Unidad, él sabe que se está entregando información veraz y entendible, además señala que el Departamento de Contraloría estableció procedimientos para la Unidad de Negocio, con el propósito de ordenar las cuentas, estando estos procedimientos en línea con los que tiene la Agencia Marítima en la localidad de Valparaíso.

Discusión de los Resultados Obtenido

De acuerdo a los resultados obtenidos en el primer objetivo el Departamento de Contraloría según lo establecido en el Marco Teórico es el responsable de realizar las actividades de control con el propósito de que los recursos que posee la organización sean administrados de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Dirección para cumplir con los objetivos de la entidad, ahora bien la organización en estudio se instauró en Marzo del año 2014 el Departamento de Contraloría, debido a los desórdenes que presentaba la compañía, los cuales se evidenciaron aún más con la implementación del Sistema SAP, ya que la entidad no contaba con una buena organización, por esta razón, la implementación del Departamento cumple con su finalidad de acuerdo a lo indicado en la teoría.

La instauración del Departamento se realizó de acuerdo a las necesidades propias de la Unidad de Negocio y su función se enfoca fundamentalmente en el área administrativa relacionada a la mantención del orden dentro del entorno de trabajo y cuidado de los activos de la organización y el área financiera-contable, la cual está enlazada al orden en los gastos y análisis de cuentas, con el objetivo de entregar información fiable a los

usuarios para tomar decisiones, lo mencionado anteriormente concuerda con lo citado por los autores Vidal, Tales, Dos Santos y Barbosa, que destacan que el objetivo del Departamento de Contraloría es entregar información útil y necesaria para la eficiencia de la entidad. Dichas funciones realizadas por la Unidad en estudio, fueron implementadas en base a las necesidades propias de la entidad y no de acuerdo algún modelo establecido, no obstante, no están ajenas a lo que señala la teoría, cumpliendo con lo estipulado por autores como Martínez donde menciona que dentro de las funciones de un Departamento de Contraloría esta proveer un adecuado cuidado y protección a los bienes de la entidad mediante una adecuada implementación del Control Interno y proporcionar información financiera transparente, confiable y libre de errores a terceros

El texto Los Nuevos Conceptos del Control Interno señala que la Dirección es directamente responsable de todas las actividades de la organización, dentro de ellas el Control Interno, en la cual se deben asegurar que exista un buen Entorno de Control, pues éste según la teoría, es el ambiente donde los trabajadores desempeñan sus actividades y dentro de éste existe un factor denominado Compromiso con la Competencia donde las personas que forman parte de la organización deben poseer las destrezas necesarias y pertinentes para la elaboración de las tareas encomendadas, para ello deben ser capacitados y supervisados sobre la realización de su trabajo. La Unidad de Negocio no realizaba esta actividad, poseía al personal adecuado, sin embargo, los trabajadores debido a que no fueron informados y comunicados de las labores que debían llevar a cabo, no desempeñaban sus funciones apropiadamente, debido a las deficiencias que presentaban en el Control Interno, dentro de ellas la Información, de acuerdo a lo señalado en el Marco Teórico ésta debe permitir a los trabajadores cumplir con sus funciones y responsabilidades, además debe existir una adecuada claridad de la información con medios de comunicaciones eficientes y una supervisión apropiada para determinar la forma en que se está operando.

Mediante la Instauración del Departamento de Contraloría se ha logrado definir las funciones a realizar en los Departamentos de la organización y las labores que deben desarrollar los trabajadores, también la implementación del Departamento ha permitido controlar las operaciones realizadas en las diversas área y trabajadores, situación que en principio no existía, ya que nadie controlaba las operaciones y gastos generados en la entidad, sin embargo, aún el Control Interno se ve dificultado en la Información y

Comunicación, ya que aún no se logra una adecuada comunicación entre la Jefatura debido a los cambios estructurales que está pasando la compañía, por ejemplo las labores que antes realizaba un encargado de determinada área ya no son de su responsabilidad, por lo cual, existe incertidumbre de parte de los trabajadores de quién será el nuevo Jefe y si continuará con el mismo ritmo de trabajo que el anterior.

Respecto a la persona que dirige el Departamento de Contraloría, el Contralor, debe ser una persona que cumpla con un perfil académico donde posea conocimientos de Administración o Contabilidad, ya que facilita el proceso del Control dentro de la organización, de la misma forma, debe contar con un perfil laboral en el cual posea la experiencia en diversas funciones, tales como contables, financieras, legales y administrativas, además esta persona debe ser objetiva, independiente y debe contar con la capacidad de involucrarse en los diversos departamentos de la entidad, en otras palabras, debe poseer las características de un líder, de acuerdo a lo señalado en la teoría. En relación a la persona encargada del Departamento de Contraloría de la Unidad de Negocio, cumple con los requisitos señalados anteriormente, ya que posee la experiencia en dirigir un Departamento, como lo fue en la implementación de SAP en la ciudad de Santiago según la entrevista inicial del Anexo N° 1, también posee conocimientos administrativos y es una persona objetiva e independiente, ya que cada vez que existió un desacuerdo de opiniones con el personal ha sido por un tema profesional y no personal con el trabajador. En cuanto a los otros integrantes que forman parte del Departamento de Contraloría, cumplen con los requisitos de tener conocimientos Administrativos y Contables. Otro factor que favorece a dichos trabajadores es que ellos ya pertenecían a la Unidad de Negocio y sólo fueron trasladados de Departamento, lo cual facilita las labores ejecutadas, ya que ellos poseen conocimiento del negocio y de las funciones realizadas en la entidad.

De acuerdo a la información obtenida, los otros Departamentos de la Unidad de Negocio han tenido una buena reacción ante la instauración del Departamento de Contraloría, ya que éste se relaciona con cada uno de ellos de acuerdo a la ubicación jerárquica dentro de la entidad, esta área entrega información y controla las labores desempeñadas por cada departamento, además busca debilidades o deficiencias con el propósito de entregar una solución para que no afecte la consecución de los objetivos de la entidad, dicha acción de acuerdo a diversos autores como Martínez, Mosimann y Fisch, es coherente

con la relación que mantiene el Departamento de Contraloría con el resto de las otras áreas de la compañía

Por último, al existir mayor control en las operaciones desarrolladas en la entidad, ésta sirve para determina si son adecuados o necesitan modificaciones, por lo tanto, es necesario realizar en las organizaciones actividades de supervisión continuas y puntuales, sin embargo, hay factores que hacen que el control interno se vea limitado como es el caso de la relación costo-beneficio, lo cual ocurre en la entidad en estudio, ya que no cuenta con los sistemas informáticos que estén acorde al volumen de sus operaciones, lo que dificulta el trabajo del personal en la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el segundo objetivo se evidencia que el Departamento de Contraloría ha comenzado a efectuar cambios en el Sistema de Control Interno, específicamente en el Ambiente de trabajo, esta situación concuerda con la función que debe desarrollar este Departamento según lo establecido por autores como Martínez, donde establece que esta área está establecida para evaluar los planes operacionales y compararlos con la situación real, lo que involucra el diseño, instalación y mantención de sistemas, además de la evaluación de la efectividad de las políticas y procedimientos para dar cumplimiento a los objetivos de la Unidad de Negocio, ya que a pesar de ser parte de la Agencia Naviera, la Unidad cuenta con un objetivo y misión única diferenciada, lo cual es coherente con lo mencionado por Mejías.

El Departamento de Contraloría al efectuar controles sobre las políticas y procedimientos beneficia a la entidad, situación que es acorde a lo establecido por Fonseca, ya que las políticas son líneas generales de acción para tomar decisiones, de las cuales se desprenden los procedimientos que son las instrucciones específicas para ejecutar las acciones enfocadas en el objetivo, también la teoría señala que al realizar actividades de supervisión sobre las labores desarrolladas por el personal resulta más sencillo evaluar el desempeño de éste.

El nuevo programa de aprendiz que está efectuando la Unidad de Negocio permite a los nuevos trabajadores ingresar a la entidad con un conocimiento mayor sobre las labores que deben ejecutar dentro de la compañía, situación que concuerda con lo mencionado por autores como Arens, Elder, Beasley, Fonseca y Estupiñán quienes señalan que los

trabajadores deben contar con un nivel de competencia específico que se traduzcan en habilidades y conocimientos, además las practicas efectuadas por la organización deben acreditar que se han obtenido a los mejores postulantes para determinados cargos, que posean las destrezas necesarias y precisas para el desarrollo del trabajo, en caso de carecer de éstas, los trabajos desarrollados por el personal pueden ocasionar puntos críticos que afecten a la organización.

Las personas que forman parte del Departamento de Contraloría de la Unidad de Negocio proporcionan información completa y es relevante para el desarrollo de los trabajos, situación que es concordante con lo señalado en la teoría, donde se menciona que la información debe ser transmitida de forma adecuada, cumpliendo con los criterios establecidos sobre la calidad de la información, los cuales son el contenido, la oportunidad en la cual es entregada, la actualidad, exactitud y accesibilidad, además este hecho cumple con las funciones que debe desarrollar el Departamento de Contraloría, que es proporcionar información transparente, sólida y confiable para tomar decisiones.

Coopers y Lybrand señalan que la Dirección es quien debe entregar la información de forma clara y eficaz con canales de comunicación abiertos de manera que fluya de forma multidireccional, además la entidad debe contar con medios de comunicación adecuados, dicha situación no ocurre la Unidad de Negocio de acuerdo a lo señalado por el Contralor de la compañía, ya que aún se presentan líneas de comunicación débiles.

De acuerdo a lo establecido por Coopers y Librand, ellos mencionan que dentro de las actividades de control para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones, se deben efectuar controles, acción que concuerda con lo realizado en la Unidad de Negocio, donde señalan que existe un mayor control sobre las cuentas, lo que ha generado un orden en las labores desarrolladas. El Departamento de Contraloría en la Unidad de Negocio evaluó la efectividad de las políticas y procedimientos que poseía la entidad para dar cumplimiento a sus objetivos, hecho que es coherente con la función del Departamento de acuerdo a la teoría.

En la empresa en estudio se implementaron las órdenes de compra con la finalidad de efectuar pagos de manera ordenada y de esta forma no cometer errores que afecten las arcas de la compañía, dicha acción cumple con las funciones del Departamento de

acuerdo a lo establecido por Martínez donde señala que esta área efectúa la gestión de las cuentas por pagar junto con los procedimientos para la ejecución de las actividades de la organización.

En relación a los bienes de la entidad, se debe efectuar actividades de control para salvaguardar los activos de la organización, dicha situación es otra de las funciones de Contraloría, ya que debe proporcionar protección y vigilancia a los bienes de la empresa, a través de una adecuada implementación y mantención del Control Interno, en cuanto a la empresa en estudio, concuerda con lo realizado por el Departamento de Contraloría en relación a los computadores que posee, ya que cada uno tiene un código para su adecuada protección y vigilancia.

Las entrevistas señalan que antes no existía claridad respecto a los gastos efectuados por cada Departamento de la organización, para ello se establecieron centros de costos en cada área con la finalidad de determinar el gasto de cada Departamento de la compañía para tener un orden y claridad de cada imputación efectuada en contabilidad, esta medida tomada por el Departamento de Contraloría es acorde a lo establecido en la teoría sobre las funciones que desarrolla el Departamento, ya que cumple con la instauración, dirección y mantención de presupuestos de gastos para cada sección o actividad del negocio y así proporciona información útil para tomar decisiones en relación a las áreas o actividades de la Unidad.

En relación a la Lista de Cotejo efectuada se evidencian los cambios que se desarrolló por la Instauración del Departamento de Contraloría respecto al Entorno de Control, Evaluación de Riesgo, Actividad de Control, Información y Comunicación y la Supervisión, debido a que este Departamento contribuye en el mantenimiento de las actividades de la organización de forma eficaz y eficiente, situación que es coherente con lo señalado por Cavalcante, De Luca, Rodríguez, y Gallon, donde establecen que este órgano debe satisfacer las necesidades de planificación y control en el proceso de gestión de las entidades que operan en el mercado.

Con respecto al primer componente del Control Interno, Entorno de Control, García señala que el Entorno de Control es la base de los componentes del Control Interno, es por ello que constituye una parte fundamental de la estructura, autores como Barquero mencionan

que si este componente del Control Interno no es apropiado, será difícil obtener una seguridad respecto al funcionamiento adecuado del resto de los procedimientos que desarrolla la organización, además Bravo señala que el Departamento de Contraloría al mantener una relación constante con las otras áreas de la entidad, debe estar posicionado dentro de la estructura jerárquica de la organización, ahora bien, la entidad tenía descrito los puestos de trabajo y el número de trabajadores es el adecuado para las labores que se desarrollan en la entidad, sin embargo, no existía conocimiento de las responsabilidades de cada trabajador, estructura jerárquica y las funciones de las áreas, situación que cambió con la Instauración del Departamento de Contraloría, ya que ahora se cumplen los cuatro puntos señalados anteriormente, lo que coincide con lo establecido en la teoría.

En relación a la Evaluación de riesgos de la entidad en estudio antes sólo se identificaban los riesgos de origen externo, a través de la implementación de Contraloría, no sólo se cumple con este punto, sino también se identifican riesgos internos, se cuenta con mecanismos para reaccionar a cambios que pueden afectar la consecución de objetivos y toma en cuenta aquellos riesgos que requieren atención especial, dicha acción concuerda con lo establecido Coopers y Lybrand donde señala que en la Evaluación de Riesgo se debe estimar la importancia de éste, evaluar la probabilidad o frecuencia con que se materialice el riesgo y analizar la gestión de ellos.

En cuanto a la Actividad de Control la teoría establece que una vez identificado los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos propuestos por la entidad, se establecerán actividades de control con la finalidad de minimizar la probabilidad de ocurrencia de estos y el efecto que puedan ocasionar en los objetivos de la organización, en lo que respecta a la Unidad de Negocio en estudio ahora cumple con lo mencionado anteriormente, ya que se posee un conocimiento de quienes son los encargados de llevar a cabo la actividad de control, la entidad posee controles eficientes sobre el procesamiento de datos, la compañía efectúa controles físicos sobre los bienes que posee la entidad y se realizan comparaciones entre los resultados esperados y los obtenidos realmente.

En lo relativo a la Información y Comunicación, ésta debe ser transparente, sólida y confiable para tomar decisiones, debe estar libre de sesgos que impidan tomar

decisiones, es por ello que su contenido debe ser relevante, completa, comparable, fiable y oportuna, de manera permita procesar y obtener la información cuando corresponda, respecto a la Unidad de Negocio no efectuaba esta función de forma idónea, sin embargo, mediante la Instauración del Departamento de Contraloría, ahora los trabajadores saben a quién se deben informar, existe una comunicación adecuada entre de la entidad, sin embargo, aún no cuentan con un sistema fluido que permita procesarla de forma adecuada.

Finalmente la Supervisión es el proceso donde se evalúa la calidad del Control Interno, de manera que permita determinar si se opera de la forma esperada o se deben efectuar las modificaciones pertinentes, es por ello, que debido a la implementación del Departamento de Contraloría no sólo se realizan comparaciones periódicas de los informes emanados por el sistema contable, sino también existe personal encargado de supervisar, los trabajadores saben quiénes son las personas encargadas de esta labor y se efectúan controles sobre los activos de la entidad, dichas acciones cumplen con lo establecido por Fernández cuando citó lo mencionado por Cavalcante, De Luca, Rodríguez, y Gallon donde mencionan que la Contraloría hoy en día se ha convertido en un órgano esencial para los negocio porque evalúa, mide y controla los resultados económicos de éstos, además Mosimann y Fisch señalan que este departamento busca debilidades o deficiencias en las otras áreas con el objetivo de proporcionar una solución, si bien la Unidad en estudio antes no efectuaba estas actividades, a través de la implementación del Departamento esta situación ha cambiado y mejorado, cumpliendo del mismo modo con lo mencionado por Reyes donde indica que dentro del proceso administrativo, específicamente en la última etapa que es Control es donde actúa Contraloría, para asegurar la correcta gestión de los otras etapas, por ello, la Unidad de Negocio estableció el Departamento de Contraloría con el propósito de mejorar y controlar los procesos efectuados dentro de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al tercer objetivo el Departamento de Contraloría debe evaluar la ejecución de los planes de operación y los compararlos con la situación real, de manera de interpretar e informar los resultados obtenidos a los diferentes niveles de la Gerencia, además debe informar sobre los efectos de las influencias externas que afectarían la consecución de los objetivos propuestos por la entidad y proporcionar información para que terceros puedan tomar decisiones, en

relación a la Unidad de Negocio en estudio esta cumple con tres de las funciones señaladas en el Marco Teórico, es por ello, se generaron efectos en el Sistema de Control Interno, dentro de ellos en primer lugar, el Entorno de Control, el personal efectuaba labores sin un conocimiento profundo sobre las tareas que debían efectuar, ahora las labores que ellos desempeñan Contraloría al evaluar los planes propuestos, también incluyen al personal que ejecuta estas labores para el logro de estas metas, cumpliendo con lo establecido por Barquero donde establece que debe existir un Entorno de Control apropiado para obtener una seguridad respecto al funcionamiento adecuado del resto de los procedimientos que desarrolla la entidad.

En segundo lugar, respecto a la Evaluación de Riesgos Whittigton y Penny establecen que es un componente importante del Control Interno, ya que la Gerencia debe determinar los objetivos de la organización, identificar y analizar cuidadosamente los factores de riesgo que no permitan dar cumplimiento a las metas establecidas, es por ello, que en la Unidad de Negocio se comenzaron a identificar los riesgos que podían perjudicar las metas establecida por la entidad, dentro de estos riesgos, estaba el poco conocimiento que poseía el personal de las labores que efectuaba y como repercutía en la entidad dicha acción.

En tercer lugar, la Actividad de Control es establecida con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que tendrían para los objetivos de la organización los riesgos, es por esto, que en relación a la empresa en estudio se empezaron a identificar y evaluar las políticas y procedimientos que mantenía la Unidad para determinar la efectividad que tenían éstos en la entidad y de esta forma establecer nuevas políticas y procedimientos o mejorar las existentes, situación que es coherente con la función que debe cumplir el Departamento de Contraloría según lo mencionado en la teoría. Cabe destacar que los procedimientos implantados por el Departamento de Contraloría están en línea con los de la Agencia Marítima, realidad que coincide una de las características de la Unidad de Negocio establecida por Mejías donde menciona que la Unidad tiene una planeación que cuenta con cierta autonomía, no obstante, debe tener relación con los lineamientos generales de la Empresa principal, hecho que ocurre en la empresa en estudio.

En cuarto lugar, la Información y Comunicación, la primera Pablos, Ramírez y Román establecen que ésta debe permitir a los trabajadores cumplir con sus obligaciones y

responsabilidades, además Estupiñán menciona que este conjunto de datos es analizado y procesado para el cumplimiento de los objetivos y es necesaria para tomar decisiones, en relación a la comunicación, Fonseca señala que ésta debe proporcionar información adecuada para que las personas puedan cumplir sus tareas y responsabilidades, cada integrante de la organización debe recibir el mensaje que proviene desde la Dirección de forma clara y eficaz, es por esta razón, que en la Unidad de Negocio se estableció un Jefe en el Departamento de Contraloría y un equipo que entrega la información de forma adecuada en beneficio de la organización, además de mejorar los canales de comunicación entre trabajadores y Jefes, a través mensajes claros que efectúa el Departamento se ha reforzado y mejorado dicho componente, por lo cual, se cumple con la función del Departamento de acuerdo a la teoría que es permitir obtener información transparente, sólida y confiable para la toma de decisiones.

En quinto lugar, la Supervisión, Whittington y Pany establecen que es un proceso para evaluar la calidad del Control Interno en el tiempo, cuyo objetivo es determinar si se está operando en la forma esperada y si es necesario efectuar modificaciones, para lo cual Coopers y Lybrand señalan que se debe efectuar evaluaciones Continuas y Puntuales para determinar la eficacia del Control Interno dentro del desarrollo normal de la organización, por ésta razón es que en relación a la Unidad de Negocio al instaurar el Departamento de Contraloría se han efectuado un orden en las cuentas y en los gastos, ya que ahora existe un ente realice el control sobre los procesos efectuados en la organización, si bien antes existía un Departamento de Administración este no cumplía con las funciones que debe desarrollar Contraloría, las cuales están establecidas en el Marco teórico y dicho Departamento de la Unidad en estudio las cumple en su mayoría.

El Control Interno según Mantilla y Cante no puede proveer seguridad absoluta del logro de los objetivos, autores como Whittington, Pany, Coopers y Lybrand, mencionan que éste se ve limitado por errores humanos, disfunciones del sistema, elusión de los controles por la Dirección, confabulación y relación costo-beneficio, es por esta razón que en la Unidad de Negocio se generaron desordenes tanto físicos como contables, sin embargo, debido a la implementación de Contraloría este hecho ha disminuido, ahora existe un orden en las cuentas y gastos, no obstante, esta situación no significa que se tenga la seguridad absoluta sobre el Control Interno en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad, ya que las limitaciones de éste aún están presente, la diferencia

es que ahora existe el Departamento de Contraloría el cual está atento a falencias que ocurran en el Sistema.

CONCLUSIONES

En todas las organizaciones es importante el Control Interno ya que permite una adecuada implementación de políticas y procedimientos con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones que desarrollan las entidades día a día. Es por este motivo se ha implementado en las organizaciones el Departamento de Contraloría, con la finalidad de controlar y mejorar la gestión de los procesos efectuados dentro de las entidades. En el caso de la Unidad de Negocio en estudio, la instauración del Departamento de Contraloría permite a la entidad realizar un control y vigilancia de los recursos que posee la compañía, la administración logra evaluar los resultados obtenidos de forma clara en relación a los resultados pronosticados con la finalidad de obtener información libre de errores para la toma de decisiones.

El desarrollo de esta tesis ha permitido, a través del análisis e interpretación de la información obtenida de los instrumentos aplicados, analizar los efectos en el Sistema de Control Interno de una Unidad de Negocio perteneciente a una Agencia Marítima ubicada en la Quinta Región producto de la instauración del Departamento de Contraloría, período 2014-2015. A continuación se presentan las principales conclusiones:

- Se describe que la situación actual del funcionamiento del Departamento de Contraloría que se ha creado desde Marzo de 2014. Mediante la evaluación se aprecia que la entidad cumplió con el plazo establecido de un año calendario para la instauración del Departamento de Contraloría, durante este período 2014 han generado diversos cambios, tales como orden en el entorno de trabajo, en el orden de los gastos y la implementado de procedimientos para el desarrollo de las labores en la entidad, además se han disminuido las falencias que presentaba la entidad en un comienzo, estos cambios se esperan mantener y mejorar durante el período 2015. El Departamento de Contraloría se implementó en base a las necesidades que poseía la organización y no de acuerdo a modelos teóricos, a pesar de esto, la implementación ha tenido un efecto positivo en la organización, ya que se cuenta con el personal adecuado para las labores que se deben efectuar dentro de la Unidad de Negocio, además los integrantes del Departamento como tenían una noción sobre la Unidad de Negocio y las funciones que se desempeña, les facilitó para obtener una mayor claridad sobre las falencias

que se presentan para enfocar su trabajo durante el año de implementación. Ante la instauración del Departamento el personal no ha reaccionado de forma adversa ante la existencia de un mayor control, sin embargo, la entidad al no contar con Sistemas de Informáticos acordes a los volúmenes con que se trabaja, ha generado dificultades en los trabajos efectuados por el personal, debido a la lentitud de ellos.

- Se identifican que los principales cambios generados en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría están enfocados al orden físico de la oficina, orden de los cuentas y de los gastos, lo cual permitió generar claridad respecto a los egresos que se originaban en cada departamento de la organización, la creación de los centros de costo ayudó a disminuir y ordenar los gastos de cada departamento lo que permite entregar un resultado claro y ordenado al final de cada mes. Mediante la investigación se aprecia que la entidad ahora realiza un control de los activos que posee la organización, específicamente los computadores, lo que les ha permitido llevar un orden de cada uno y contabilizar su depreciación correctamente. Dentro de los cambios generados en el Entorno de Control los trabajadores tomaron conciencia de que la labor que ellos efectuaban impactaba en el ámbito administrativo y contable de la entidad y que el efecto de las labores que ellos llevan a cabo no es algo netamente operacional. Por otro lado, actualmente la entidad cuenta con mecanismos para evaluar los riesgos y se efectúan actividades de control para aquellos que puedan perjudicar el logro de los objetivos, en lo que respecta a la información y comunicación, ha cambiado ha mejorado significativamente, sin embargo, aún se presenta debilidades en los canales de información producto de los constantes cambios generados en la Jefatura. La Unidad de Negocio producto de la instauración del Departamento de Contraloría Se efectúan actividades de control y supervisión en las diversas áreas de la compañía, lo ha permitido aumentar gradualmente el resultado económico de la organización.
- Se explican que los efectos identificados generados en el Sistema de Control Interno de la entidad en estudio, a causa de la implementación del Departamento de Contraloría es que la entidad tuvo que describir las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, ya que antes se efectuaban las

labores sin un conocimiento profundo de lo que debía desempeñar cada trabajador. También se identificaron los riesgos internos para la adecuada consecución de los objetivos de la Unidad de Negocio, se efectuaron actividades de control en las políticas y procedimientos que tenía la organización, existe mayor información y comunicación dentro de la organización, a pesar que aún está débil, ha mejorado desde la implementación del Departamento, a través de la investigación se aprecia que la entidad efectúa actividades de supervisión y existe un ente visible encargado del control permanente dentro de la Unidad de Negocio que es el Departamento de Contraloría.

- El Departamento de Contraloría implementado en la entidad en estudio, ha ayudado a controlar y a dar cumplimiento a las políticas y procedimientos del Control Interno, aumentando la eficacia y eficiencia de los procesos, si bien, la entidad ha mejorado significativamente el Sistema de Control Interno, aún quedan falencias y procedimientos que mejorar, como por ejemplo la comunicación, sin embargo, los cambios generados en un año han sido significativos para la organización, los cuales se esperan mantener y mejorar durante los períodos siguientes al igual que el resultado económico de la Unidad de Negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Arens A., Randal J. & Mark S.. (2007). *Auditoría un Enfoque Integral*. 11ª Edición. México: Prentice Hall.

Atehortúa, F., Bustamante, R. & Valencia, J.. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Colombia: Universidad de Antioquía.

Barquero, M.. (2013). *Manual práctico de Control Interno. Teoría y aplicación práctica*. Barcelona: Profit.

Cepeda, G..(1997). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Charry, A.. (1997). *El control interno y los Principios de Evaluación de Gestión en las Entidades del Estado*. 1ª Edición. Colombia: ACAP.

Cook, J. & Winkle, G.. (1987). *Auditoría*. 3ª Edición. México: Mc Graw-Hill.

Coopers & Lybrand (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno. (Informe COSO)*. Madrid: Díaz de Santos.

Defliese, P., Jaenicke, H., Sullinvan, J. & Gnospelius, R.. (2001). *Auditoría Montgomery. Sistema de Control Interno*. México: Limusa.

Estupiñán, R.. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II*. Colombia: Ecoe ediciones.

Fonseca, O.. (2007). *Auditaría Gubernamental Moderna*. 1ª Edición. Perú: IICO.

Fonseca, O.. (2011). *Guía práctica y orientaciones para evaluar el Control Interno*. 1ª Edición. Perú: IICO.

Hitt, M., Black, J. & Porter, L.. (2006). *Administración*. 9ª Edición. México: Prentice Hall.

Mantilla, S. & Cante, S.. (2005). *Auditaría del Control Interno*. Colombia: Ecoe ediciones.

Milini, R.. (2005). *Enfoques en la auditoría de los estados contables. De la auditoría tradicional a la auditoría integral, servicios de seguridad razonables*. Argentina: UNL.

Mosimann, C. & Fisch, S..(1999). *Contraloría: su papel en la administración de empresas*. 2ª Edición. Sao Paulo: Atlas.

Peña, J.. (1998). *Control, Auditoría y Revisoría Fiscal*. 2ª Edición. Colombia: Ecoe ediciones.

Santillana, J.. (2003). *Establecimiento de sistemas de Control Interno. La función de Contraloría*. 2ª Edición. México: Thomson.

Whittington O. & Pany K. (2000). *Auditoría un Enfoque Integral*. 12ª Edición. Colombia: Mc Graw-Hill.

Ley

Código de Comercio (1865). Congreso Nacional de Chile. Ministerio de Justicia.

Reglamento

Reglamento de Agentes de Naves. Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante, Decreto Supremo (M) N°374 (30 de Septiembre de 1999).2ª Edición. Armada de Chile.

Revistas

Cavalcante, D., De Luca, M., Rodríguez, V., & Gallon, A.. (2012). *Características da Controladoria nas moires compahias listadas na BM&FBOVESPA*. (Portuguese). Revista Universo Contábil, 8(3), 113-134. doi:10.4270/ruc.2012325.

Laski, J.. (2006). *El control Interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en América latina*. (Spanish). *Gestión Y Estrategia*, (30), 9-24.

Vidal, F., Teles, A., Dos Santos, S. & Barbosa, J.. (2005). *A Controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista*. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v.10, n.2, 11-15.

Páginas web

Bravo, J.. (2011). *Área de trabajo de un contralor. Funciones y actividades*. Noviembre 08, 2014, de GestioPolis. Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/area-trabajo-contralor-funciones-actividades.htm>

Chamocho, C..(2011). *Transporte Marítimo Internacional*. Noviembre 25, 2014, de Slide Share, Sitio web: <http://es.slideshare.net/CESARCH/transporte-maritimo-internacional>

Fernández, C.. (2013). *PwC: “El control interno es necesario para preservar el negocio”*. Octubre 10, 2014, de Gestión. Sitio web: <http://gestion.pe/empleo-management/pwc-control-interno-necesario-preservar-negocio-2074437>

García, D.. (2010). *Metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en el ISMMM*. Octubre 27, 2014, de Eumed.net. Sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/ACTIVIDADES%20DE%20CONTROL.htm>

García, R.. (2014). *Control interno, ¿Prioridad para empresas?*. Octubre 13, 2014, de La Prensa Sitio web: <http://www.laprensa.com.ni/2014/02/13/economia/182254-control-interno-prioridad-para-empresas>

González, M.. (2002). *El área financiera y de contraloría, sus funciones primordiales y específicas*. Octubre 30, 2014, de GestioPolis. Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/46/finanycontra.htm>

Martínez, C.. (2006). *Material Didáctico para la Asignatura de Contraloría*. [Apuntes]. Septiembre 15, 2014, de Universidad Nacional Autónoma de México: Educación. Sitio web <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/8/contraloria.pdf>

Mejías, C..(2010.). *Las Unidades Estratégicas de Negocios*, Abril 19, 2014, de Planning Consultores Gerenciales. Sitio Web: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf>

Montillana, O., Montes, C. & Mejía, E.. (2007). *Análisis de la fundamentación del modelo estándar de Control Interno (MECI 1000:2005)*. Septiembre 27, 2014, de Universidad ICESI. Sitio web: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n104/v23n104a03.pdf>

Nannini, M., Español, G., González, S., Giménez, M., Puyó, V., Padovan, A., Stefanon, G. & Villani, S.. (2011). *El Enfoque de Riesgo en la Auditoría*. Octubre 25, 2014, de Universidad Nacional de Rosario. Sitio web: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Espanol,%20el%20enfoque%20de%20riesgo%20en%20la%20auditoria.pdf>

Pablos, G., Ramírez, Y. & Román, A.. (2010). *Puntos comunes de la comunicación organizacional & Control Interno*. Octubre 25, 2014, de Eumed.net. Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>

Pérez, P.. (2007). *Los cinco componentes del Control Interno*. Octubre 2, 2014, Gerencia y Negocios en Hispanamérica. Sitio web: http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno

Plasencia, C.. (2010). *El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos*. Octubre 06,2014, de MEDISAN versión ISSN 1029-3019. Sitio web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1029-30192010000500001&script=sci_arttext

Ramos, D.. (2013). *Integridad y valores éticos*. Octubre 25, 2014, de Blogger. Sitio web: <http://david-ramosm.blogspot.com/2013/04/introduccion.htm>

Ramírez, L.. (2008). *Agente Marítimo*. Noviembre 25, 2014, de Portafolio.co. Sitio web: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/juridica/agente-maritimo>

Reyes, A.. (2013). *La Contraloría y sus responsabilidades en el Control Interno*. Septiembre 09, 2014, de SoyConta Innovación Contable. Sitio web: <http://www.soyconta.mx/la-contraloria-y-sus-responsabilidades-en-el-control-interno/>

Torrente, T.. (2010). *¿Cómo contribuye el control interno a la eficiencia y eficacia de la administración?*. Octubre 25, 2014, de Eumed.net. Sitio web: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/tts.htm>

Valda, J.. (2013). *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. Septiembre 9, 2014, de Grandes Pymes. Sitio web: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista Inicial al Contralor de la Unidad de Negocio de la Agencia Marítima de la Quinta Región

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PERTENECIENTE A UNA AGENCIA MARÍTIMA UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN PRODUCTO DE LA INSTAURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA, PERÍODO 2014-2015**”, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El Objetivo principal es Tomar conocimiento de la situación de la empresa para el levantamiento del problema de investigación.

Se deja claro que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo para fines educacionales.

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Cargo de quien responde la entrevista: Contralor.

Fecha: 12 de Septiembre de 2014.

1. ¿En qué fecha comenzó a trabajar en la Agencia Marítima?

El entrevistado señala que comenzó a trabajar en la Agencia Marítima el 1 de Julio del año 2000, en la ciudad de Santiago.

2. ¿En fecha comenzó a trabajar como Contralor de la Unidad de Negocio en Valparaíso?

El Contralor señala que comenzó con dicha responsabilidad en marzo del año 2014.

3. ¿Cuál era la función que usted desarrollaba antes de ser Contralor en la Unidad de Negocio en Valparaíso?

El entrevistado señaló que trabaja hace catorce años en la Agencia Marítima. Comenzó como Asistente, después Encargado, luego como Supervisor y por último, Contralor. El último cargo que tuvo en Santiago fue poner en funcionamiento del área de compra en el proceso de la implementación del Sistema SAP en el año 2013, ya que la empresa decidió estructurar el área administrativa de acuerdo a los módulos de SAP y este sistema tiene distintos módulos, tales como el módulo de compra, módulo de venta, módulo de cuentas por cobrar, módulo de tesorería y módulo AP del cual se hizo cargo durante el año pasado.

Una vez puesto en marcha este módulo, se le propuso venir a trabajar a Valparaíso y encargarse del control de la Unidad de Negocio, ya que se veía un problema con el tema del control interno y especialmente el ambiente de control y además las cuentas estaban desordenadas. Por eso se le hizo esta oferta, aceptó y llegó en marzo del año 2014.

4. ¿Cuál ha sido el principal problema que usted ha visto desde su llegada a la Unidad de Negocio hasta la fecha?

El Contralor menciona que el principal problema que había en la Unidad de Negocio era el desorden, por la rotación de las personas ya que la entidad en estudio es una empresa que provee de servicios, por lo tanto, depende bastante del conocimiento de las personas. Sumado a lo anterior, se comenzó a quitar peso a los cargos administrativos, por falta de recursos, porque la empresa no quería invertir en el ámbito de administración y finanzas, entonces se trató de enfrentar esta situación con los recursos que habían, dentro de los cuales se encontraban personas recién egresadas de la universidad en cargos que requieren un poco más de experiencia, energía en el tema del liderazgo y la toma de decisiones, alguien capaz de implantar cambios y que no sea pasado a llevar por el personal. También el entrevistado añade que es importante que la persona que ocupe un cargo de responsabilidad conozca la empresa, dentro de los catorce años que lleva el entrevistado en la empresa ha visto, mirado y crecido en eso y se ha dado cuenta que para ser un buen líder o para poder tener algo a cargo, lo esencial no es el conocimiento, lo esencial es la actitud con la que se impone ese conocimiento, es decir, debe haber una

integración de estos elementos, ya que la persona puede tener las herramientas básicas, pero puede que no tenga la personalidad para implementar el modelo como lo necesita la compañía. Y por el contrario, la persona puede tener la personalidad, pero no posee el conocimiento, por eso, debe haber un complemento, no se puede hacer una sin la otra.

5. ¿Cuándo usted llegó a la Unidad de Negocio qué tipo de desorden vio en las dependencias?

Cuando el Contralor llegó a la Unidad de Negocio en Valparaíso, señala que estaba todo desordenado, partiendo desde los lugares físicos, hasta los más profundos que son los resultados, cuentas. Lo primero que se realizó fue decidir qué era lo más importante, ordenar unas cajas que están en el suelo u ordenar la operatividad de esto, por lo cual, se decidió empezar por lo más básico y luego involucrarse en lo más complejo, es decir, primero se preocupó de ordenar el ambiente de control y el entorno de las personas, por lo tanto, se pidió sacar muebles, cajas y empezar a ordenar el tema de los gastos y que los servicios ocupados por la empresa se sustentaran con una orden de compra.

Las personas empezaron a mirar y a notar en que se estaba generando un cambio en el entorno, por lo tanto, automáticamente comenzaron a bajar los gastos. Todos esos consumos que existían del personal porque los trabajadores se quedaba hasta más tarde y tomaba taxis, bajó en gran medida. Sin embargo, hay otras cosas que no fueron a la baja, pero que sí se ordenaron, como fue el tema de las órdenes de compra; ya que el control no está solamente asociado a la baja de un gasto, sino que también va asociado al orden, a que la información entregada sea transparente, confiable para que cuando se necesite preguntar sobre algún tema, se cuente con la explicación necesaria y clara. Quizás, la entidad va a tener más gastos, pero se va poder responder a las inquietudes de quienes vean la información, por ejemplo, si hay mayor gasto en un área, tener la noción de que se debió a que ese mes se efectuaron trabajos de remodelación, se compraron nuevas sillas para el personal porque el departamento de prevención de riesgo dijo que se necesitaban, etc. Por eso, es importante contar con una orden para tener una respuesta de inmediato y no encontrarse con un resultado a fin de mes que nadie puede explicar.

Anexo 2: Entrevista al Contralor

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PERTENECIENTE A UNA AGENCIA MARÍTIMA UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN PRODUCTO DE LA INSTAURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA, PERÍODO 2014-2015**”, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El Objetivo principal es Describir la situación actual en relación al funcionamiento del Departamento de Contraloría que se ha creado desde Marzo de 2014.

Se deja claro que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo para fines educacionales.

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Cargo de quien responde la entrevista: Contralor.

Fecha: 19 de Marzo de 2015.

1. ¿Por qué nace la necesidad de crear un departamento de Contraloría?

La necesidad parte por un desorden que estaba sufriendo la compañía, los cuales se hicieron realmente notorios a raíz de los cambios de sistema contable que se efectuó, el sistema SAP, por lo tanto, hubo una resistencia al cambio o una mala organización de la empresa para la llegada de este nuevo sistema. Aumentaron los desórdenes administrativos y contables, es por ello, que nace la necesidad de darle mayor empoderamiento a las áreas financieras-contables, por lo que se decide realizar la apertura de esta nueva área en esta Unidad de Negocio.

2. La implementación de este departamento ¿Se ha basado en algún modelo teórico, experiencia de otra empresa o sólo se ha creado en base a las necesidades específicas de la entidad?

El Departamento existe en la Agencias Marítima, cada sucursal a nivel nacional tiene su Contralor, el tema es que en Valparaíso como Unidad de Negocio no existía. Había una persona encargada del cierre contable y un poco de administración, pero no con un perfil adecuado, en vista de esta situación, la empresa se tuvo que dar cuenta que esta unidad de negocio movía un alto volumen de dinero , por lo que se necesitaba un recurso un poco más empoderado, por lo cual, se decide crear esta área de Contraloría copiando el funcionamiento del Departamento en las otras filiales del país, pero con un poco más de responsabilidad, debido al volumen económico que se genera en esta Unidad de Negocio, ya que no es lo mismo un Departamento de Contraloría en Arica que otro en Valparaíso. También el encargado de esta área debe ser un recurso con mayor posición, una persona capaz de conversar y plantear su punto de vista, es por ello, que al igual que el Departamento, el Contralor se crea en función de las necesidades de la Unidad de Negocio, imitando la función que hace este encargado del área en cualquier sucursal del país.

3. ¿Cuáles han sido las etapas de la implementación de este departamento?

La primera etapa partió tratando de conocer las distintas funciones que se desarrollan en esta Unidad de Negocio, luego se comenzó a ordenar lo más básico para seguir con aquello que genera mayor impacto, ya que existían detalles que estaban fallando y descontrol en todo sentido dentro de la organización, el cual era notorio.

Debido a que las personas que trabajan dentro de la organización tenían la libertad de generar gastos sin el control de alguien, se continuó con el control relacionado a este tema. De forma paralela se partió con un plan de análisis de cuenta, los cuales fueron dos grupos diferentes, un grupo se dedicó exclusivamente a poner al día los análisis de cuenta y el otro se dedicó a realizar el orden en los gastos y administración de oficina para poder instaurar este cambio en las personas.

4. De las etapas de implementación del departamento, ¿Cuál(es) ha(n) presentado mayor(es) dificultad(es) dentro de este proceso?

Una de las etapas que ha presentado mayor dificultad en el proceso, han sido el tema de la comunicación, que todo comunicado esté alineado con la jefatura. La compañía está pasando por un proceso de cambio, lo que ha impedido avanzar con mayor rapidez, porque hasta el día de hoy continúan existiendo cambios, la estructura en un año ha cambiado enormemente, lo que genera mayor lentitud en los procesos, porque ahora no se sabe quién estará a cargo de la tarea, la empresa decide que ya no estarás a cargo de una función, se va a crear otra área para la tarea. Entonces esto, ha dificultado, de alguna forma el avance, pero a la vez son los requerimientos que la empresa cree que son necesarios para ordenar todo este desorden que venía desde hace mucho tiempo y que se hizo más notoria tras la implementación del sistema SAP.

5. ¿Cuál fue el plazo establecido para la implementación del Departamento de Contraloría en la Unidad de Negocio?

Se comienza el año con una meta la cual termina a fin de año y dentro de esta meta estaba la implementación del Departamento el año 2014, donde fue un año de orden en general, este era el plazo, un año, en el cual se tenía que instaurar y ordenar. En diciembre del año 2014 se dio término a la implementación, independiente que falte por ordenar, ya que el año 2015 el foco es generar sustentabilidad en el orden, es determinar cómo mantener lo que se ordenó, ya que si la persona que está encargado de este departamento se va, la persona que llegue a reemplazarlo lo mantenga, sostenga o mejore y no pase lo contrario, que es lo que ha sucedido en esta Unidad de Negocio, donde se depende mucho de una persona, la idea es que si ya no está el Contralor actual, se determine una forma en cómo hacer que lo que se ha logrado sea sustentable.

6. ¿Cuántas personas trabajan dentro del departamento y qué funciones desarrollan?

Por el momento existen siete personas en el área de Contraloría, dos personas que están a cargo del análisis de las cuentas más el supervisor, una persona a cargo de todo lo

relacionado a las compras y órdenes de compra, otra persona que está a cargo de las ventas, un alumno en práctica que ayuda en el proceso de venta y por último, el Contralor.

7. ¿Todas las personas que trabajan en el departamento de Contraloría son nuevos, o ha existido algún traslado de otro departamento o ciudad, para formar parte del equipo?

Cuando el Contralor llegó, existía una persona que realizaba un trabajo similar al de él, pero se fue con pre y post natal, por lo tanto, cuando el Contralor se hace responsable de las respectivas funciones que demanda el cargo, se trasladó a una persona para que ayudara con el proceso de las ventas, ya que estaba haciendo esa misma función, pero en el área de cobranza, por lo tanto, se comenzó a ordenar éste tema, estableciendo cuáles son las funciones deben realmente estar en cobranza y cuáles deben estar en Contraloría. También existe dos analista que fueron trasladado de área, ya que cuando se realizó el plan de cuentas se hizo un equipo de análisis de cuenta, y de éste equipo dos pasaron a formar parte de área de Contraloría, para continuar con este análisis; las otras dos personas también llegaron a formar parte del departamento producto de un movimiento interno, por último, el Contralor fue trasladado desde Santiago a Valparaíso.

8. ¿Cuál es la función del departamento de Contraloría?

El departamento de Contraloría tiene dos aristas, la primera es el área que se relaciona con la administración de la oficina, útiles, activo fijo, inventario, todo lo que tiene que ver con gasto. La otra arista es el análisis de cuenta de los distintos movimientos que se generan en la operación para dar explicación de los resultados contables al cierre del mes.

9. ¿Cuáles son los tipos de trabajos en los cuales se ha enfocado principalmente el departamento?

El primer foco de partida fue ordenar los gastos, ya que era un desorden completo, en todos los sentidos, no necesariamente porque se gastara más, ya que el desorden no solamente va porque se gasta más de lo que ya fue presupuestado, sino que también se relaciona con cómo es llevada la contabilidad, tener claridad en caso de que alguien pida

un explicación, saber qué significa cada cifra, esto al principio se hacía complicado, no se sabía por qué existían una gran cantidad de gastos, y por tanto no se podía dar una explicación satisfactoria ante esa interrogante, ya que era todo un enredo de imputaciones.

Hoy existe un orden en el proceso de gasto, hay un manejo sobre el significado de las cifras y se puede dar una buena explicación, lograr esto fue un trabajo de todo el 2014, pero este año se comenzó de forma ordenada, aunque ha costado, ya que la entidad cuenta con diferentes entes por donde entra información, no sólo se genera contabilidad en los gastos como Unidad de Negocio, ya que también se imputan en Santiago y las otras Regiones, entonces ahí se forma algún desorden, sin embargo, ahora es controlado con mayor rapidez. También se implementó cambios en la manera de facturar, de imputar costos, y es por ello, que se enfocan principalmente en esto, en la administración y en tratar de llevar las cuentas al día.

Se determinó la forma en la que era necesario trabajar para generar algún orden y efectuar algunos cambios que la compañía permite, en algunas cuentas y en la forma en la que éstas son tratadas, ahora son manejadas de una forma que ha dado resultado, ya que es más ordenado y rápido para analizar. También se presupuestan los resultados con mayor precisión, se centralizan en una las cuentas y todo esto ha generado que los resultados sean mucho más ordenados.

10. ¿Cómo ha sido la reacción del personal de las otras áreas de la empresa producto de la instauración del Departamento?

El Contralor señala que no tiene claridad cómo habrá sido la reacción del personal de las otras áreas, pero él ve que ha generado efecto la instauración del Departamento, pero estos cambios no sólo han sido gracias a su trabajo, también por cambios generales que la Jefatura ha estado realizando, además señala que es un trabajo en equipo y no sólo el esfuerzo del Departamento, ya que los cambios que se han generado han sido un compartir entre todos, ya que cada uno ha hecho que esto fluya.

El Contralor añade que por su forma de ser, un poco rígida y dura en diversas ocasiones, puede que se hayan generado algunos conflictos, pero siente que las personas han visto

que cada vez que ha generado alguna discusión siempre ha sido de forma profesional, ya que cuando ellos llegan nuevamente a conversar siempre han tenido la puerta abierta ante cualquier duda.

A pesar de la rigurosidad y algunas discusiones que se han tenido, la gente ha ido entendiendo que esto no es un tema personal, sino que es para poder explicar las razones de por qué ocurre una determinada situación, es por esto, que el Contralor menciona que las personas han tomado conciencia, ya que ellos mismos veían las catástrofes en los resultados de la Unidad y se tuvieron que dar cuenta que era necesario generar un orden. El Gerente General tuvo que venir a dar una charla para mostrar que la entidad no estaba pasando una buena situación, por lo que el personal comenzó a darse cuenta que no era un tema sólo de un Departamento en particular, comenzaron a ver que era un tema real.

El Contralor de la Unidad se imagina y espera que las personas hayan tomado como un recurso o un cambio necesario para toda la Unidad la instauración de este Departamento.

11. ¿Los trabajadores han presentado buena disposición para el desarrollo de las tareas encomendadas?

Ha existido buena disposición, lo que ocurrió fue que las personas no realizaban las tareas que debían efectuar porque nunca les dijeron que lo debían hacer, o realizaban de otra forma y nunca nadie les dijo que no se podía, entonces en este sentido, el Contralor se ha encontrado con buena disposición frente a la explicación del por qué se debe o no hacer algo. Las personas entienden y dicen que no sabían, no les dijeron, habían pensado que se podía realizar así, ya que existen diferentes líneas de cómo poder llegar a cumplir una tarea, por lo tanto, las personas tienen a confundirse la forma en que se puede hacer.

12. A partir de la instauración del Departamento de Contraloría ¿Actualmente se ha notado una disminución de las falencias que se presentaban con anterioridad?

La instauración del Departamento de Contraloría ha generado una disminución en las falencias de la organización, sin embargo, aún falta mejorar temas, como es el caso de los sistemas, ya que no siempre están todos los recursos para poder cambiar una herramienta de trabajo, porque la tecnología tiene un alto costo y los sistemas actuales son lentos, por esta razón, existen bastantes falencias que aún no pueden ser administradas porque no existe la herramienta en la empresa o porque la que se posee está obsoleta, lo que ha dificultado el seguir una tarea al día. Por ejemplo, en la organización se trabaja con B/L y éstos no se pueden cargar al sistema porque colapsó, sin embargo, esto depende de Contraloría, ya que los sistemas que operan dentro de la organización no están acorde al volumen de las operaciones, quizás diez años atrás esta tecnología funcionaba sin problema, pero hoy no funciona y existen solicitudes de requerimiento de algunos clientes que no se adecuan a los sistemas de la empresa o que sobrepasan los niveles que se puedan ocupar en el sistema actual. Debido a las falencias tecnológicas hay ciertas cosas que van quedando y es difícil cómo se debe mitigar junto con los riesgos que tienen las operaciones. Sin embargo, desde la arista de compras y gasto, se ha controlado y está ordenado, ahora se trabaja con órdenes de compra, lo que ha ayudado a que los costos y gastos sean controlados.

Anexo 3: Entrevista a los trabajadores de las secciones involucradas

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PERTENECIENTE A UNA AGENCIA MARÍTIMA UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN PRODUCTO DE LA INSTAURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA, PERÍODO 2014-2015**”, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El Objetivo principal es Identificar los cambios que surjan en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría en la organización en estudio.

Se deja claro que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo para fines educacionales.

Entrevistado N° 1

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Cargo de quien responde la entrevista: Trabajadora del Área de Liquidaciones.

Fecha: 10 de Abril de 2015.

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa y qué función cumple dentro de la Unidad de Negocio?

El trabajador entrevistado es del área de Liquidaciones y la función que desempeña es liquidar los costos que tiene la organización de cara al armador, es decir, es recuperar todo lo que la Unidad de Negocio gasta para fomentar la operativa del armador y a la vez cobrar la comisión que corresponde.

2. Desde la instauración del Departamento de Contraloría, ¿Ha visto un cambio en las funciones que ustedes desempeñaba normalmente?

Han existido bastantes cambios desde que se instauró el Departamento de Contraloría en comparación a cómo se realizaban antes las tareas, porque el área de liquidación trabajaba muy en pro de la operativa del negocio, privilegiando ésta labor, sin tomar en consideración la existencia de un área contable y administrativa involucrada en todo el proceso, generando dificultades a la hora de rendir los dineros y tener los documentos correspondientes de respaldo, ya que para los trabajadores la operativa estaba por sobre lo contable y lo importante para que la empresa funcione de buena forma, es que todo sea llevado en un conjunto y esto fue lo que se logró con el Departamento de Contraloría, porque se establecieron procedimientos claros, sobre los pasos a cumplir al momento de llevar algún proceso a cabo, lo cual fue difícil al principio porque todos estaban acostumbrados de trabajar de cierta forma, es por ello, que se demoraron algunos meses en adaptarse a ésta nuevo método de trabajo con todos los procedimientos que se instauraron, ya que era necesario el cambio.

3. ¿Cómo ha sido la actitud que han tenido sus colegas al existir un aumento en los controles debido a existencia del Departamento de Contraloría?

Las personas más antiguas dentro de la empresa lo vieron de una forma menos positiva, tal vez se sintieron un poco amenazados porque estaban acostumbrados a trabajar de cierta forma, a diferencia de la gente que llevaba menos tiempo en la empresa, ya que se tenía claro que todo era parte de un procedimiento, aquellos trabajadores que entraron después de que se instauró el Departamento, no vieron el “antes”, por lo tanto, no les significó un problema.

Al principio en el área de liquidaciones hubo mucho rechazo, casi como cuando entra una visita no esperada a una casa, ya que las personas de Contraloría necesitaban entrar en los procesos para poder instaurar otros mejores.

4. ¿Los cambios que se han generado debido a la implementación del Departamento han afectado el ambiente de trabajo?

El ambiente de trabajo no se ha visto afectado, aunque al principio costó que los trabajadores se adaptaran a los cambios y han existido diferencias de opinión, siempre se ha separado lo que es trabajo de las relaciones personales, después de analizar ciertos asuntos que han producido conflictos, todo vuelve a la normalidad, porque es un tema en donde se debe tratar de ser profesionales.

5. ¿Cuál cree usted que ha sido el principal beneficio de la implementación del Departamento?

Tener y claridad respecto a cuáles son los ingresos y los costos de cada departamento. También que cada área pueda tener una visualización de cómo se involucra con la parte contable, ya que antes sólo la Gerencia tenía conocimiento de cómo se relacionaban, ya que cada área no manejaba este tema.

6. ¿Las líneas de comunicación entre los Directivos y trabajadores se han mejorado, mantenido estable o no ha existido ningún cambio?

Las líneas de comunicación no se han visto afectadas, todos los procedimientos nuevos que han salido directamente desde el área de Contraloría, han sido comunicados a toda la organización de forma clara y no por jerarquías, no afectando ningún canal de comunicación, sino que manteniéndose como estaba.

7. ¿Cuál(s) ha(n) sido el(los) principal(es) cambio(s) positivo(s) y/o negativo(s) desde la implementación del Departamento?

La implementación del Departamento de Contraloría ha generado un mayor orden, claridad en los trabajos que efectúa el trabajador del área de liquidación, ya que ahora no hay liquidaciones que se queden atrasadas por más de seis o siete meses en los que no se recuperaba el monto con el armador, ahora los procedimientos están estandarizados y el tiempo de recupero de los dineros es más rápido, porque antes esto dependía de cómo era cada trabajador, es decir, si un trabajador era ordenado, las cosas iban a funcionar

bien, pero si después en ese puesto estaba alguien un poco menos ordenado, las cosas no iban a funcionar adecuadamente. Actualmente esto ya no depende de cada persona, sino que se hace todo en base a los procedimientos establecidos lo que ha mejorado claramente los resultados.

8. ¿Cree usted qué la implementación del Departamento de Contraloría ha significado un aporte real a la entidad?

La implementación de Contraloría ha significado un aporte a la entidad, existe mayor orden, control de gestión y el control que se ha ejercido sobre la organización en general.

9. ¿Qué sugeriría usted para un mejor funcionamiento del Departamento?

Tomar ciertos puntos que aún no sido abarcados, porque se han hecho cambios en la parte contable, por ejemplo, pero hay ciertos puntos sobre los cuales falta tomar ciertos controles, siempre se puede mejorar, como tener una actualización más constante sobre los procedimientos.

10. ¿Antes de que se instalara el Departamento de Contraloría existía alguna persona o área encargada de ejercer algún tipo de control en la organización?

En la organización no existía un control permanente sino que cada cierto tiempo se efectuaban auditorías internas o externas, entonces en ese momento se enteraban de que los procedimientos no estaban bien, pero producto de la auditoría, por lo tanto, ya no se podía hacer mucho sobre los errores cometidos y tampoco se creaba en post de la auditoría un procedimiento sobre cómo hacer las operaciones, por ejemplo, todos los proveedores emitían facturas pero nadie les ponía el número de la Orden de Compra, porque cuando llegaban las facturas se emitía la orden, entonces existían facturas sobre las cuales no se sabía a qué correspondían, pero de estas situaciones recién se percataban después de la auditoría, en cambio cuando llegó el Departamento de Contraloría se estableció que todas las facturas tenían que venir con la orden de compra como respaldo, de lo contrario deben ser devueltas, por lo que existe todo un procedimiento ligado a este tema, el cual se logró en seis meses aproximadamente. Se

generó un cambio en las órdenes de compra el cual se ha mantenido de forma constante, porque las personas de Contraloría se han preocupado de controlar esto permanentemente.

Entrevistado N° 2

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Cargo de quien responde la entrevista: Focal Point de Evergreen.

Fecha: 10 de Abril de 2015.

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa y qué función cumple dentro de la Unidad de Negocio?

El trabajador entrevistado es Focal Point de Evergreen que es una Compañía Naviera, y está netamente relacionada con ellos y la labor que desempeña es hacer todos los trámites que ellos necesitan, en caso de existir algún problema él es quien los soluciona, o sea, es la cara visible de ellos.

2. Desde la instauración del Departamento de Contraloría, ¿Ha visto un cambio en las funciones que ustedes desempeñaba normalmente?

Han existido cambios que están a favor de la Unidad de Negocio, existe mucho más control, ya que antes las cuentas estaban sucias; los trabajadores van rotando de puesto y tomando el trabajo del compañero que estaba anteriormente y como cada persona trabajaba a su manera, no existía ningún control, ahora con la instauración del Departamento de Contraloría todo está controlado, por ejemplo, se presta servicios a la Empresa Naviera y después de esto se da cuenta de los gastos que se hicieron para que ellos entreguen el dinero junto a la comisión correspondiente, ahora todo esto pasa por un control y por la firma de Contraloría, el análisis de los débitos y los créditos que existen en la cuenta recaudadora, montos que no deberían estar, entre otros, ahora hay un control más preciso que antes no existía.

3. ¿Cómo ha sido la actitud que han tenido sus colegas al existir un aumento en los controles debido a existencia del Departamento de Contraloría?

Los colegas en el aspecto laboral han tenido muy buena reacción ante el aumento de controles, obviamente ahora hay claridad sobre los problemas y sobre los errores, ahora se debe pensar más para dar una respuesta satisfactoria, también se busca el origen del problema y eso se nota porque hay más control a pesar de que hay más trabas para poder gestionar los pagos.

4. ¿Los cambios que se han generado debido a la implementación del Departamento han afectado el ambiente de trabajo?

Los cambios debido a la implementación de Contraloría no han afectado el ambiente de trabajo, se continúa trabajando en equipo, se ha teniendo una buena recepción de las personas del Departamento de Contraloría a las preguntas, porque muchas veces el personal no maneja el tema contable y ahora se han tenido que hacer especialistas en la cuenta que maneja cada trabajador, ir analizándola, saber por qué nacen los débitos y los créditos y en esto el Departamento ha sido de gran apoyo.

5. ¿Cuál cree usted que ha sido el principal beneficio de la implementación del Departamento?

El ordenamiento de las cuentas que se manejan con los clientes, se tiene ahora muy controlado lo que se tiene que cobrar y lo que no, los gastos que se le traspasan al cliente y los que no, identificar todas partidas involucradas y tener un control sobre todo esto.

6. ¿Las líneas de comunicación entre los Directivos y trabajadores se han mejorado, mantenido estable o no ha existido ningún cambio?

Las líneas de comunicación han mejorado, ya que depende del clima laboral y del trato que se tiene con las personas, por ejemplo se tiene relación con todas las personas que trabajan en el Departamento de Contraloría y esta relación es buena, lo cual es una mejora, porque antes con el departamento de administración que eran los que cumplían un rol parecido al de Contraloría no existía mucho contacto, pero ahora hay apoyo y son

una guía para el trabajo que se debe efectuar.

7. ¿Cuál(s) ha(n) sido el(los) principal(es) cambio(s) positivo(s) y/o negativo(s) desde la implementación del Departamento?

El principal cambio positivo es el tema del control de las cuentas, ahora se tiene claramente identificado lo que pasa con cada partida que se tiene en la cuenta, también en el tema de las notas de crédito que es otra área en la que apoya el departamento de Contraloría. Hay un control sobre lo que los trabajadores están haciendo, antes se hacían los trabajos, pero no había ningún control más allá de que un Jefe podía poner una firma pero sin saber qué estaba firmando, o notas de crédito que no debieron ser anuladas, pagos que no se debieron haber hecho y otros que sí, pero que no se hicieron o descuadraturas de las cuentas.

En los cambios negativos no ha existido hasta el momento ninguno, todos los cambios han sido de beneficio para la entidad ya que estaba muy desordenado el tema de las cuentas.

8. ¿Cree usted qué la implementación del Departamento de Contraloría ha significado un aporte real a la entidad?

La implementación del Contraloría ha significado un aporte real a la entidad, porque antes las cuentas estaban sucias lo que perjudica las labores del personal, ya que se refleja hacia el cliente. La existencia de controles guían las labores que se deben efectuar en todos los sentidos, es por ello, que el departamento ha ayudado bastante en las operaciones.

9. ¿Qué sugeriría usted para un mejor funcionamiento del Departamento?

La sugerencia que solicita el entrevistado es que en caso de que el cliente deposite en otra cuenta del holding, las devoluciones de estos dineros son autorizadas en Santiago, lo cual hace que todo sea más engorroso y por esto sugiere que el Departamento de Contraloría tenga un mayor poder sobre este tema para que sea más fácil de tramitar.

10. ¿Antes de que se instalara el Departamento de Contraloría existía alguna persona o área encargada de ejercer algún tipo de control en la organización?

Existía un departamento de administración que efectuaba un trabajo parecido al que realiza el Departamento de Contraloría, el cual estaba conformado por cuatro personas que luego pasaron a otras áreas. Los trabajadores de las otras áreas les pedían que ellos que hicieran las notas de crédito, las devoluciones de dinero o el traspaso de cuentas, ellos buscaban los respaldos y lo hacían, sin embargo, no existía una razón de por qué se debían efectuar estos procesos, a veces se realizaban de la forma incorrecta lo que generaba problemas en las cuentas, otras veces sí efectuaban de forma correcta, pero el control que existía no era como el que existe en la actualidad con el Departamento de Contraloría, ya que Administración no se dedicaba a ver las cuentas del sistema y no estaban tan involucrados en los proceso como lo está Contraloría, ahora se debe contar con tres firmas en los documentos necesarios para hacer algún pago, una del Jefe directo, una del Departamento de Contraloría y la del trabajador, por otro lado, si existe un saldo muy alto en una cuenta, Contraloría pregunta qué está pasando con esa situación, es decir, no sólo firma este Departamento, ellos tienen un análisis de fondo, saben lo que se está haciendo, lo que ha generado la existencia de un control mucho más notable.

Anexo 4: Entrevista al Contralor

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PERTENECIENTE A UNA AGENCIA MARÍTIMA UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN PRODUCTO DE LA INSTAURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA, PERÍODO 2014-2015**”, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El Objetivo principal es Identificar los cambios que surjan en el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría en la organización en estudio.

Se deja claro que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo para fines educacionales.

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Cargo de quien responde la entrevista: Contralor de Unidad de Negocio.

Fecha: 10 de Abril de 2015.

1. ¿Quién efectuaba los controles antes que existiera el Departamento de Contraloría?

Antes no existía un Departamento de Contraloría, por lo tanto no había un control de los procesos, ya que sólo existía en la Unidad de Negocio un área de Administración que realizaba funciones administrativas con un rol más ejecutivo que de control, ya que éste es distinto cuando una persona controla, si bien, este Departamento se encargaba de los cierres, en la administración de la oficina, pero como no desempeñaba un rol de control, por esa razón, la empresa decidió empoderar el área no como Administración, sino como Contraloría y por eso se decidió cambiarle el nombre e instaurar este Departamento.

2. ¿Cuáles han sido los principales cambios generados por el Departamento de Contraloría?

El Contralor señala que cuando llegó a la Unidad de Negocio la primera impresión que tuvo fue mucho desorden, no sabía por dónde empezar, así que decidió comenzar por el área de Agenciamiento, debido a los años de experiencia que tenía en esta empresa, luego siguió por el área de compra y después en las otras áreas de la Unidad, donde no se centraba en una en particular, sino que todas debían ser ordenadas y controladas.

También se señala que los cambios generados son gracias al trabajo en equipo, ya que sin las personas involucradas en todo el proceso, nada se hubiera podido lograr, también el apoyo del Gerente y de las Jefaturas de las otras áreas, de los usuarios y los demás trabajadores de la Unidad esta labor no hubiese podido cumplir y llegar a donde están hoy, por lo tanto, en ese sentido se cree que ha existido un gran apoyo de los diversos departamentos que han hecho posible que se produzcan los cambios generados. Además ha existido una colaboración del equipo de análisis de cuentas del Departamento de Contraloría, también se hizo un cambio en la Jefatura de Administración y Finanzas, llegó otro Gerente, se armaron Subgerencias, el Gerente General le ha dado mucha más potestad a la Jefatura de Administración y Finanzas, por lo tanto, todo este conjunto de situaciones que han pasado han generado que se tomara conciencia y se trabaje de mejor forma, pero hay que seguir mejorando.

El principal cambio, fue generar conciencia en los trabajadores de que su trabajo impacta en la contabilidad, lo que no está exento de dificultades, discusiones y rebatimiento de ciertos puntos, ya que se señala que el contralor también en ocasiones cree que tiene la razón en todo y no es así. Fue importante que los trabajadores entendieran que su trabajo impacta en la parte contable, en los procesos financieros de la entidad, ya que se tenía un resultado pésimo el cual se mostró en una presentación que la entidad estaba con números rojos, lo que significaba que si continuaban así se irían todos de la empresa, o si no debían tomar conciencia de su labor.

Por otra parte, el Contralor indica que aprendió a que no debe ser tan duro con el personal y que se debe poner en el lugar de una persona que trabaja en la parte operativa, no debe ser tan rígido, que es un error en el que caen casi todos los

administrativos y no toman en cuenta a las otras personas. Al tratar de familiarizarse con las tareas de los otros trabajadores se dio cuenta de que tienen razón en ciertos puntos, es por eso que el Contralor, cree que hubo y hay un aprendizaje de ambas partes; él hizo un esfuerzo por tomar una posición más conciliadora, entender un poco más la posición del otro y tratar de explicarle su trabajo y la razón de por qué se debe realizar de una forma y no de otra y si el trabajador no lo entiende se debe tener en consideración que no es porque no quiera, sino que es porque estaba acostumbrado a llevar su trabajo de la forma incorrecta, esta ha sido una de las principales razones de por qué se han producido cambios. Se debe tratar de explicar y no imponer, sumado de la paciencia, de lo contrario no existirían cambios.

Otro de los cambios se fue el ambiente de la organización, ya que antes la oficina no estaba ordenada, cuando una persona llegaba podía ver los bolsos y chaquetas detrás de las sillas o en el suelo, lo que daba un mal aspecto y paso a posibles accidentes o hurtos, debajo de las escaleras habían cajas vacías que nadie ocupaba. Para la organización más que una mala impresión física podía hacer pensar que si la entidad no se preocupaba de pequeños detalles, con menor razón lo haría de aquellos más grandes, lo que podía dar origen a posibles engaños o fraudes en la parte financiera. Hoy en día, esta todo ordenado, las personas pueden caminar por el pasillo y ya no existen cajas debajo de las escaleras, se realizó la campaña del colgador, que constaba de que cada trabajador colgara su chaqueta en el lugar que corresponde. Respecto al tema de los computadores, antes no existía un control sobre la compra de ellos y tampoco se sabía de su existencia cuando nadie los ocupaba en la oficina, ahora se mantiene un control sobre ellos y como es un tema de activo fijo, la entidad tiene un módulo en SAP donde se genera un código para el activo y éste es llevado la contabilidad para su depreciación en el tiempo.

En relación al tema contable, el entrevistado indica que cuando un proveedor prestaba un servicio a la entidad, lo cobraba y se efectuaba el pago, pero en diversas ocasiones transcurrían meses y volvían a cobrar un servicio que ya estaba cancelado, por esta razón, se decidió trabajar con las órdenes de compra, para tener un orden y claridad respecto de los cobros que hacían los proveedores, evitando cancelar un servicio dos veces. Otro cambio contable, son los gastos, lo cual fue difícil, ya que recién el año 2015 se ha logrado ordenar más, lo que ha permitido ir en línea, a pesar que aún se pasan

gastos y otros faltan por arreglar, hoy existe un orden más visible, ya que los departamentos de la empresa se dividen por centros de costos, éste es un código que parte con el mismo número y sólo cambian los cinco últimos números dependiendo del departamento, por ejemplo, el área de Logística va a tener un centro costo, el área Documental tiene un código diferente al de Contraloría, Cobranza y así en cada área de la compañía, cada uno tienen un centro de costo que permite ordenar los gastos. Por lo tanto, si un departamento compra algo, debe imputar ese gasto a ese departamento y no a otro, lo cual no pasaba antes en la Unidad de Negocio, ya que los gastos se imputaban a un centro de costo de todas las áreas, o sea, lo que gastara el área de Contraloría, Cobranza, Logística, Documental y las demás departamentos, se llevaba a un área, lo que no permitía saber de quién era el gasto. Por esta razón, se decidió ordenar el tema de los gastos, por ejemplo, en el caso de los taxis cuando los trabajadores se quedan después de una determinada hora en el trabajo y se van a sus casas, cada uno sabe el área al que pertenece, cuando toman el taxi y firman el vale ponen el nombre y marcan el código de su área, al igual que el sándwich cuando se quedan después del trabajo realizando una labor, el hotel, cuando viajan a Santiago u otras regiones. La implementación de este sistema generó que las personas empezaron a notar el orden en los gastos y comenzaron a bajar automáticamente, porque ya sabían que alguien estaba controlando.

Ordenar los gastos permitió tener visibilidad cuántos sándwich se comen en esa área, la cantidad de taxis que están ocupando, la cantidad de útiles de escritorio que están gastando, entonces cuando un área pregunta cuánto gasto ha realizado un determinado mes la información se encuentra disponible fácilmente, independientemente que no disminuyan los gastos, lo que se desea es que sean correctos y que tengan la información verdadera y transparente, de lo contrario nunca se logrará ordenar. No siempre se desea ahorrar porque hay veces en las cuales no se puede, ya que no puedes disminuir las remuneraciones del personal si se necesita a la misma cantidad de personas para trabajar, además hay otros gastos que tienden a ir en aumento y hay ciertas cosas en las que no se puede ahorrar, sólo deben ser ordenadas para realizar un buen presupuesto para el próximo período. En la contabilidad de la empresa se estableció que cada área va a tener un centro de costo que a nivel de M2, que es la sigla donde se imputa el gasto al resultado, es importante que se tenga claridad de ello, porque después se acumulan todos los centros de costos de las áreas y se conoce un gasto total como Unidad de

Negocio, independientemente de las áreas que existan, entonces se tiene un orden en la contabilidad, las áreas y la compañía de la Unidad de Negocio, este es el objetivo de efectuar un orden de la organización, para imputar los gastos de forma correcta en la contabilidad.

3. Desde la instauración del Departamento de Contraloría ¿Han visto cambios en los otros Departamentos de la Unidad de Negocio?

El entrevistado señala que ha visto más conciencia de parte del personal de la entidad, los trabajadores han visto el impacto que se genera en la contabilidad, por esto hoy preguntan ante cualquier inquietud y están atentos al resultado de la compañía. Los trabajadores ahora se preocupan de que su operación no termina cuando venden, sino que hasta que el cliente no pague ellos no están tranquilos, porque saben que la operación aún no ha terminado.

Además se indica que los procesos de pago y cobro se están efectuando en el período que corresponde, hay ciertas situaciones que aún siguen aconteciendo, es decir, errores, porque cuesta educar a los trabajadores cuando tienen una cultura distinta por años, pero actualmente los errores son menores, cuando ocurre alguna situación irregular el Departamento de Contraloría está alerta y pregunta qué ocurrió, por qué se imputó un gasto que era de cuatro meses atrás; por esta razón, se debe ser constante, se debe preguntar para que las personas reaccionen y se den cuenta del error, ya que si los encargados del control se quedan tranquilos sin preocuparse por lo que sucede en la entidad, se producen equivocaciones, por lo tanto, es fundamental estar atentos y alertas, si los trabajadores se equivocan, al corregirlos sabrán que ya no lo deben hacer.

4. Antes y Después de la instauración del Departamento de Contraloría ¿Se realizan comparaciones periódicas de las operaciones y activos de la entidad?

Respecto a este punto el Contralor indica que la compañía se basa de acuerdo a un presupuesto anual, el cual se debe realizar con o sin la existencia del área de Contraloría. El Directorio va a querer saber sobre su dinero, además se trabaja con ellos de forma permanente, por lo cual, se deben explicar mes a mes los resultados a la Gerencia

General y al Directorio, a pesar de que el resultado se encuentre con números rojos, de igual forma se debe presentar y no puede existir un mes donde no se lleve a cabo esta reunión. El año anterior nadie sabía cuál sería el resultado de la compañía, actualmente ya no es así, sin embargo, todos los meses la presentación se hace al Directorio y tanto ellos como el Gerente General están más atentos al resultado, ya que se dieron cuenta que no es como el año pasado el cual fue un año de desorden.

5. ¿Las líneas de comunicación entre los Directivos y trabajadores han mejorado, se han mantenido estables o no ha existido ningún cambio?

En relación a este tema se señala que las líneas de comunicación en la empresa aún siguen débiles, se ha caído en faltas porque todavía continúan con algunos problemas de comunicación, pero si ha mejorado, el Gerente General se ha dado el trabajo de ir a la entidad y hacer reuniones de alineamiento, mostrar presentaciones en lo que está la compañía, indicando que es necesario tomar conciencia, el Gerente del Área también ha hecho lo mismo. El Contralor manifiesta que en los detalles y procedimientos aún continúan las faltas.

El Contralor hace énfasis en el tema de escribir los procedimientos, ya que se considera como una debilidad este tema, todavía se tiende a depender de una persona que sepa o que sea empoderada para que las cosas funcionen, por lo tanto no se puede decir que los procedimientos están claros, sino que aún las personas que llegan a la empresa, van aprendiendo y dependiendo de lo que dice el compañero, aún continúa débil esto, por otra parte, la compañía no tiene una base tecnológica donde pueda guardar esta información, donde todos los trabajadores sepan el lugar donde pueden encontrar los procedimientos, o que sea una herramienta vital y que todos lo utilicen porque es importante, esto da lugar a que el Departamento de Contraloría puede hacer un procedimiento, pero a los diez meses las personas que conforman dicho Departamento se van o se va el Gerente de Administración y Finanzas y este procedimiento se diluye y ya nadie se acordó que existió, no hay una base que obligue a utilizar los procedimientos, ya que las personas están inmersas en una cultura donde están acostumbrados a ir y preguntar, “¿Me puedes explicar cómo se hace esta operación?”, o a decir, “Creo que había un procedimiento”.

El entrevistado indica que se han hecho nuevamente flujogramas, se han cargado en un programa, pero no es una herramienta en la que el personal sepa que lo puede ver en un

determinado lugar cuando deba hacer un trabajo y pueda decir, “Primero veo el procedimiento y luego pregunto”, en la Unidad de Negocio el trabajo se hace al revés, se pregunta y si esa persona se acuerda que existe algún procedimiento va a ir a buscarlo, pero si no se recuerda no lo van a buscar a pesar que exista, éste es el problema que aún tiene la entidad.

6. ¿Los controles efectuados han influido en los gastos de cada departamento de la entidad y éstos se han reflejado en el resultado de la organización?

El Contralor indica que los controles si han influido en los gastos de cada departamento, cuando se comenzaron a ordenar los gastos por cada área éstos bajaron porque las personas se dieron cuenta que estaban siendo controlados, además actualmente si existe un gasto que no está presupuestado, se pregunta inmediatamente, si se imputó mal un gasto de un material en un ítem que no se tenía considerado, se pregunta al inmediatamente, porque si no se pregunta la inquietud llegará desde la Gerencia de Administración y Finanzas, ya que estas desviaciones tienen que ser explicadas, no se puede llegar y gastar más de lo presupuestado, siempre se debe estar alertas. Además es la Jefatura la que debe dar la autorización, todos los trabajadores saben que la Unidad se encuentra realizando un ahorro de gastos y la jefatura no va a autorizar un gasto sin una razón adecuada.

Cuando se produce un desvío del presupuesto, se sabe el motivo de esto, de la misma forma cuando se gasta menos de lo presupuestado, también se conocen las razones donde se produjo el ahorro, la idea no es gastar más de lo presupuestado ni ahorrar excesivamente, ya que para eso existe un presupuesto, si se produce un ahorro, el peligro es que al mes siguiente llegue una cuenta, por ejemplo y si no se tenía conocimiento sobre algún gasto, después se va a tener que explicar por qué se sobrepasó el presupuesto , entonces es ilógico explicar que en un mes se ahorró en un ítem, pero el próximo mes cuando se excedió del presupuesto anterior y decir que no hubo un ahorro, sino que lo que no se consideró un gasto que llegó desfasado.

7. Ha mejorado el conocimiento de las responsabilidades que efectúa cada trabajador y Jefe de área desde la instauración del Departamento de Contraloría.

En cuanto a esta pregunta, el entrevistado indica que este aspecto si ha mejorado, por el tema de la consciencia, además la entidad implementó un programa de aprendices para aquellas personas que vienen ingresando a la compañía, lo cual permitió a los encargados de las distintas áreas estudiar y realizar presentaciones de parte de cada Jefatura sobre el trabajo efectuado por cada una de éstas, lo que ayudó a hacer un refuerzo, porque se debe explicar lo que cada área realiza, esto ha generado más competencia, porque las personas ya vienen con un conocimiento mayor que el que entra con otro tipo de contratación, ya que a esa persona se le explicó cada paso y cada área, entonces conoce el motivo de una determinada operación, el por qué se hace algo, para qué, en qué impacta y que todo aquello que llega a contabilidad y al el resultado económico, por lo tanto, no es llegar y hacer una determinada tarea sin una razón. Cuando el trabajador tiene duda por no saber los procesos contables, hoy en día preguntan, no como antes, que decían que realizaban algo porque se les ocurrió y provocaba un error en las cuentas, ahora este es un tema al que se presta más atención y se le da más y saben que lo que ellos hagan puede generar un impacto, por eso cada vez que alguien tiene una duda preguntas si se puede hacer o cómo se puede hacer, ellos saben que tienen a alguien que puede contestar sus inquietudes.

8. ¿Cómo cree usted que sería la situación actual de la empresa si no se hubiese implementado el Departamento?

En cuanto a este punto el Contralor señala que si no existiera este Departamento, la entidad aún estaría desordenada, lo que hubiese impactado en desvinculaciones por el hecho de tener resultados negativos, siendo que el problema era un tema de orden. Se tomó la decisión oportuna en instaurar este Departamento, se generaron grandes cambios lo que produjo que todo se pudiera ordenar más rápido. Sin embargo, con la sola implementación de este Departamento no hubiera sido posible, tal cambio, se necesitó una red de apoyo de varias personas para que este cambio resultara, la ayuda de los analistas contables, ayuda de los trabajadores, Gerencia General, Gerencia de

Administración y Finanzas y de toda la Unidad de Negocio. No es un tema del departamento de Contraloría, es de todos, si no se hubieran hecho estos cambios actualmente la Unidad de Negocio estaría en una situación compleja.

Anexo 5: Entrevista Jefe del Departamento de Control de Gestión y Mejora Continua de la Unidad de Negocio y al Contralor de la Agencia Marítima.

La presente entrevista forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: “**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PERTENECIENTE A UNA AGENCIA MARÍTIMA UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN PRODUCTO DE LA INSTAURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA, PERÍODO 2014-2015**”, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El Objetivo principal es Explicar los efectos identificados que se generen en el Sistema de Control Interno de la entidad en estudio, a causa de la implementación del Departamento de Contraloría.

Se deja claro que los antecedentes recopilados serán utilizados sólo para fines educacionales.

Entrevistado N° 1.

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Cargo de quien responde la entrevista: Jefe de Control de Gestión y Mejora Continua.

Fecha: 10 de Abril de 2015.

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa y qué funciones cumple usted dentro de la Unidad de Negocio?

El entrevistado es el Jefe de Control de Gestión y Mejora Continua de la Unidad de Negocio, su función es básicamente controlar el resultado de la empresa a nivel de ingresos, costos y gastos, en lo que está relacionado con Contraloría, también ve los

procesos, los revisa y en caso de un error determina cómo mejorarlos, además de revisar cualquier proyecto que tenga que ver con asuntos internos de la empresa.

2. La labor que usted desempeña dentro de la empresa ¿Se ha visto afectada debido a la Instauración del Departamento de Contraloría?

El entrevistado manifiesta que la labor que desempeña dentro de la empresa si se ha visto afectada, ya que cuando llegó a la entidad vio desorden en el tema de los gastos, éstos estaban cayendo erróneamente en partidas que no correspondían y estaban muy altos sin saber el motivo de esa situación, ahora no, por ende, si percibió un impacto con la llegada del equipo de Contraloría.

3. ¿Cómo ha sido la reacción que han tenido los trabajadores ante la llegada del Departamento de Contraloría?

El Gerente indica que la reacción de los trabajadores ha sido buena y para ellos fue mejor, ya que porque les simplificó sus tareas, si no existiera un equipo de Contraloría ellos deberían ser los encargados de hacer controles en los gastos. El Departamento del que él está a cargo es el responsable de ver el resultado de la empresa, entonces si él sabe que hay un desorden en los gastos se cuestionará ese resultado, pero hoy en día como existe el equipo de Contraloría el resultado es ordenado, ya no se cuestiona porque si hay alguna duda, Contraloría saben la respuesta, ya que ellos han estado en el día a día revisando que es lo que se ha estado cargando a cada cuenta.

4. ¿Cuál cree usted que ha sido el principal beneficio de la implementación del Departamento?

Sobre éste punto el entrevistado señala que en términos financieros, hubo una reducción de los gastos, ya que la entidad tiene una gran cantidad de gastos en relación al personal, pero el resto son otro tipo de gastos y ese otro tipo de gastos ha disminuido, también a partir del orden hay un entendimiento de por qué se están produciendo esos gastos.

Por otro lado, el equipo de Contraloría generó controles sobre otros aspectos, como las notas de créditos, antes sólo se enviaban las notas de crédito, ahora se hace una revisión

antes de efectuar su envío.

Gracias a la posición que tiene el Departamento de Contraloría y la importancia que ellos le han dado al control y al orden, han hecho que errores que antes pasaban mucho hoy en día ya no ocurran con facilidad, además hoy las personas están mucho más preocupada de lo que están presentando.

5. ¿Qué efectos se han generado en su área producto de la instauración del Departamento de Contraloría?

El gerente señala que el Departamento de Contraloría les ha facilitado el trabajo, porque si necesita dar alguna explicación sobre algo, tiene la respuesta más fácilmente, además se delegan muchas cosas al equipo de Contraloría, porque tienen una cercanía bastante importante, entonces hay muchas cosas que ese Departamento hace y que Control de Gestión y Mejora Continua como área ya no realiza. También hace más creíble el resultado que se está teniendo, se tiene más confianza en que el resultado es real y no corresponde a cargas erróneas, porque en Contraloría están encargados de controlar que las asignaciones de las partidas se hagan bien, entonces ahora no se revisa tanto los resultados a fin de mes porque se sabe que contraloría ya hizo ese trabajo y se puede confiar más en los números que se presenta.

6. ¿Quién verificaba antes y después que se cumplieran los controles establecidos en la Unidad de Negocio?

Con respecto a éste punto se indica que antes existía un equipo, pero no con la institucionalidad que tiene el Departamento de Contraloría. Ellos estaban cumpliendo en el día a día las tareas que se les decían que debían hacer, pero no tenían el objetivo que tiene el equipo de Contraloría que es controlar, la función principal que ellos tenían era el cierre del ejercicio a fin de mes.

7. ¿Cuál era el mecanismo que existía antes y después para comunicar las deficiencias del control interno?

El entrevistado indica que antes básicamente él hacía un levantamiento de la información y se la comunicaba directamente al Gerente General y en caso de tener que revisar algo, él hacía averiguaciones con el equipo que estaba antes de que llegara Contraloría, pero después iba directamente donde el Gerente, porque no había ningún otro encargado.

8. ¿Se ha visto afectada la comunicación entre usted y los trabajadores producto de la instauración del Departamento de Contraloría?

La comunicación no se ha visto afectada porque muchos de cambios que se han hecho desde que llegó el Departamento de Contraloría se efectuaron en conjunto con esta área, por lo tanto, no se produjo ningún problema, todo lo contrario, la existencia de Contraloría ha sido de ayuda para todo el equipo.

9. Antes que existiera el Departamento de Contraloría ¿Quién controlaba los gastos realizados en el Departamento?

Antes de que existiera el Departamento de Contraloría, el gerente era quien autorizaba los gastos, por ejemplo si alguien necesitaba hojas, se compraban, pero no existía un control sobre el gasto, cada departamento hacía un pedido y eso mejoró bastante.

10. Debido a la instauración del Departamento de Contraloría ¿Se ha visto una disminución de gastos en el departamento?

El Gerente señala que si han disminuido los gastos que no tienen que ver con remuneraciones, porque estos no tienen relación con el Departamento de Contraloría, además la Unidad ha crecido y ahora cuenta con más personal, lo que ha provocado que a nivel de remuneraciones aumenten, pero en los gastos que no son remuneraciones, se ha visto una disminución en relación con lo que habría podido llegar a ser, porque se cancelaban operaciones que no se debían haber pagado, porque durante un tiempo nadie revisaba que estuviera correcto, por ejemplo, se pagaban más materiales de oficina de lo

que se debía porque se perdían, ahora se lleva un control sobre los arriendos, los estacionamientos, entre otros.

El Gerente señala que cuando se controla, no sólo sirve para bajar los gastos, también para saber por qué se están generando esos gastos y poder tomar decisiones sobre eso y si se quiere subir un gastos se hace, pero sabiendo las razones.

Tener un Departamento de Contraloría ha permitido tener esa información sobre los gastos y en una empresa que funciona en una economía de escala, que busca tener costos y gastos más bajos, permite saber qué gastos se pueden bajar y poder cumplir con el presupuesto ya estipulado.

Entrevistado N° 2

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Cargo de quien responde la entrevista: Contralor de Agencia Marítima.

Fecha: 10 de Abril de 2015

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa y qué funciones cumple usted dentro de la Unidad de Negocio?

El cargo del entrevistado dentro de la empresa es ser Contralor dentro de la Agencia Marítima, su función principalmente es controlar la actividad que se realizan en Administración y Finanzas. Dentro de las actividades que debe realizar como Contralor de la Agencia de Valparaíso, está prestar cierto tipo de servicio a la Unidad de Negocio, por ejemplo, al área de recepción de los servicios generales, administración de contratos, gastos generales, entre otros.

Dentro de otras funciones que tiene es controlar los gastos de la sucursal, a diferencia del Departamento de Contraloría la Unidad de Negocio que mantiene el control sobre la Unidad, él los mantiene como Agencia de Valparaíso más la Unidad de Negocio y

aquellas sucursales que están sobre la jerarquía de la Agencia de Valparaíso, que en este caso viene siendo Quintero, Los Vilos y Coquimbo. Con el objetivo de controlar sus resultados y gastos.

2. La labor que usted desempeña dentro de la empresa ¿Se ha visto afectada debido a la Instauración del Departamento de Contraloría?

La función que el Contralor de la Agencia desempeña se ha visto afectada, pero de forma positiva porque se pudieron ordenar varios temas que antes nadie controlaba. La Unidad de Negocio no tenía Contralor, por lo tanto, el Contralor de la Agencia no tenía a quien derivarle las necesidades que tenían en común. La llegada de este Departamento y su Contralor vinieron a ordenar, entre otras cosas, los servicios que la Agencia de Valparaíso le presta a la Unidad de Negocio.

3. ¿Cómo ha sido la reacción que han tenido los trabajadores ante la llegada del Departamento de Contraloría?

El entrevistado señala que como Agencia Marítima trabajan juntos con la Unidad de Negocio, por lo tanto, la relación que se mantiene es buena y fluida. No han tenido ningún problema con los trabajadores de éste Departamento y tampoco los que están bajo su custodia ante la llegada de este nuevo Departamento que se instauró en la Unidad, ya que no les afecta directamente.

4. ¿Cuál cree usted que ha sido el principal beneficio de la implementación del Departamento?

Con respecto a éste punto se señala que la instauración de este Departamento ha generado un orden y un control sobre los gastos y Estado de Resultado, ya que antes no existía, por lo tanto, se generaban gastos de diversos lados que eran imputados y nadie los controlaba.

Este Departamento se dedicó a controlar todos los gastos centrales que se estaban cargando, la cantidad y el motivo porque se cargaba. Se ordenó la Unidad de Negocio ya que estaba muy desordenada, en cuanto a cuentas, que se deben hacer, además el

Contralor de la Unidad, les dijo a sus trabajadores que existía una forma de hacer las cosas y todos se debían adecuar a ésta, antes cada cual operaba como quería, o como se creía que estaba bien, esta persona, el Contralor, vino a decir lo que estaba bien y lo que estaba mal y a indicar los procedimientos que se deben efectuar, con la finalidad de alinearse, cabe mencionar que estos procedimientos indicados por el Contralor de la Unidad de Negocio estaban el línea con los procedimientos que tiene la Agencia en Valparaíso.

5. ¿Qué efectos se han generado en su área producto de la instauración del Departamento de Contraloría?

El Contralor de la Agencia indica, que el efecto más notorio que se ha generado principalmente es el ordenar las cuentas, de hecho durante un tiempo, al estar en el mismo edificio la Agencia Marítima controlaba los gastos que se producían, pero no había claridad de qué servicios le cobraban a la Unidad de Negocio, hoy con la llegada de este Departamento se regularizó esto mediante un acuerdo de prestación de servicios a la Unidad de Negocio, se establecieron los servicios que la Agencia les prestaba, la tarifa, los plazos, cuándo se realizarían, dónde y cada cuánto se van a efectuar. Por lo tanto, estos son los avances más positivos desde la instauración del Departamento.

6. ¿Quién verificaba antes y después que se cumplieran los controles establecidos en la Unidad de Negocio?

El Contralor señala que tiene entendido que antes no existía ningún control, pero ahora con la entrada del Departamento de Contraloría esto se ha regularizado, existen procedimientos, todo está estandarizado y ordenado, lo que genera mayor facilidad para trabajar y tomar decisiones.

7. ¿Cuál era el mecanismo que existía antes y después para comunicar las deficiencias del control interno?

El entrevistado indica que no existía un Departamento de Contraloría, por lo tanto, no existía ningún control y las deficiencias que surgían no eran comunicadas porque nadie

las controlaba, sin embargo, ahora se comunica todo, existe mayor fluidez en la comunicación porque cada uno sabe los procedimientos que se deben seguir.

8. ¿Se ha visto afectada la comunicación entre usted y los trabajadores producto de la instauración del Departamento de Contraloría?

Sobre éste punto se señala que existe buena comunicación entre los trabajadores de su área. La instauración del Departamento de Contraloría en la Unidad de Negocio les impactó directamente a la Agencia, por lo tanto, no se vio afectada la comunicación dentro de su Departamento, por otro lado, existe buena comunicación con todos los trabajadores Departamento de Contraloría de la Unidad de Negocio.

El entrevistado añade que es importante dejar claro que la comunicación que cada Departamento tiene es distinta, porque efectúan trabajos diferentes entre cada uno, además los procesos que realiza la Unidad son distintos a los que realiza la Agencia, pero si hay procesos que se entrelazan y en esas partes es donde se debe conversar y es ahí donde existe buena comunicación con los trabajadores de la Unidad.

9. Antes que existiera el Departamento de Contraloría ¿Quién controlaba los gastos realizados en el Departamento?

El entrevistado indica que antes de la llegada de este Departamento solo existía un Departamento de Administración, el cual tuvo tres Jefes que se fueron con pre y post natal, por lo tanto, lo que sucedió fue que las personas que quedaban a cargo durante varios años, las cuales fueron mujeres, habían quedado embarazadas, la persona estaba un tiempo y quedaba embarazaba. Llegó un momento en que transcurrió un año aproximadamente y no hubo una persona a cargo de este Departamento, no existía una cabeza visible, lo que le faltaba era un Jefe, sin embargo, como este departamento no realizaba un control propiamente tal, se decide cambiar el nombre al Departamento y se traer a un Contralor el cual vino a ordenar lo que durante todo este período que no estuvo nadie a cargo.

10. Debido a la instauración del Departamento de Contraloría ¿Se ha visto una disminución de gastos en el departamento?

Se indica que en la Agencia no ha existido una disminución de gastos, lo que sí ocurrió fue que se ordenaron las cuentas que se mantienen con esta Unidad de Negocio.

Anexo 6: Lista de Cotejo de los cinco componentes del Control Interno

La presente lista de cotejo forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado: **“ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PERTENECIENTE A UNA AGENCIA MARÍTIMA UBICADA EN LA QUINTA REGIÓN PRODUCTO DE LA INSTAURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA, PERÍODO 2014-2015”**, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El Objetivo principal es identificar los cambios que surjan el Sistema de Control Interno producto de la instauración del Departamento de Contraloría en la organización en estudio.

Sector Económico de la Empresa: Agencia Marítima.

Instrucciones: A continuación se presentan cinco cuadros, cada uno correspondiente a los componentes del Control interno, cada cuadro está formado por cuatro ítems que permiten analizar los efectos en el sistema de control interno de una unidad de negocio perteneciente a una agencia marítima ubicada en la quinta región producto de la instauración del Departamento de Contraloría, período 2014-2015.

En base a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas y visitas a la Unidad de Negocio se efectuará esta Lista de Cotejo, cuando se obtenga más de un 50% de los resultados después de la Instauración del Departamento de Contraloría con respuesta “Sí”, se considerará que hubo cambios significativos, en caso de ser menor el porcentaje obtenido, se considerará que los cambios no fueron significativos.

1. Entorno de Control				
Ítem	Antes		Después	
	Sí	No	Sí	No
Descripción de puestos de trabajo a través de un documento de descripción de cargos.				
Conocimiento de las responsabilidades de los nuevos empleados a través de inducción.				
Número de personas adecuadas para trabajo.				
¿Existe conocimiento de la estructura jerárquica y funcional en todas sus áreas?.				

2. Evaluación de Riesgos				
Ítem	Antes		Después	
	Sí	No	Sí	No
¿Existen Mecanismos para la Identificación de Riesgos de Origen Externos?				
¿Se cuenta con Mecanismos para la Identificación de Riesgos de Origen Internos?				
¿Cuentan con mecanismos para reaccionar a cambios que pueden afectar el logro de la consecución de los objetivos?				
¿La organización toma en cuenta aquellos riesgos que requieren una atención especial?				

3. Actividad de Control				
Ítem	Antes		Después	
	Sí	No	Sí	No
¿Hay conocimientos sobre quien (es) es (son) el (los) encargados de llevar a cabo las actividades de control?				
¿Se cuenta con un control eficiente sobre el procesamiento de datos dentro de la entidad?				
¿Se efectúan controles físicos sobre los bienes de la entidad?				
¿Se realizan comparaciones entre los resultados esperados por la entidad y los obtenidos realmente?				

4. Información y Comunicación				
Ítem	Antes		Después	
	Sí	No	Sí	No
¿Cuentan con un sistema de Información Fluido que permita procesar la información?				
¿Los empleados saben a quién deben informar cualquier suceso importante dentro del control?				
¿Existen canales de comunicación establecidos entre los distintos cargos de la empresa?				
¿Existe una comunicación adecuada entre los trabajadores de la entidad?				

5. Supervisión				
Ítem	Antes		Después	
	Sí	No	Sí	No
¿Hay personal encargado de realizar la supervisión?				
¿El resto del personal tiene conocimiento de quienes son los encargados de la Supervisión?				
¿Se realizan comparaciones periódicas en los informes emanados por el sistema contable y los activos físicos?				
¿Existe un mecanismo que controle los activos de la entidad?				