



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**DEPTO. DE AUDITORÍA E INFORMÁTICA**

# Evaluación Sistema de Control Interno

## INIA Quilamapu

**Memoria para optar  
al Título Profesional de:  
Contador Auditor**

**Profesor Guía:  
Sra. Paz Arias Muñoz**

**Alumnos:  
Héctor Martínez Montenegro  
Gloria Maureira Pino**

**Chillán, 2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

*En primer lugar quiero agradecer a mi Familia, por su incondicional apoyo, su gran sacrificio y su constante amor, agradecer a los grandes amigos que conocí en la Universidad Marlene, Tito, René, Vicky, que siempre me brindaron su amistad y cariño en todo momento, agradecer en especial a mi amigo Juan, por su gran amistad y por ser mi hermano, agradecer además a mi pololo Marco, por ser mi gran apoyo, por su amor y amistad..... de todo corazón "Gracias" a todos ustedes por ayudarme a cumplir mi sueño,  
A todos los Amo Mucho*

*Gloria.*

*Cuanto tiempo ha pasado desde que nos embarcamos en este gran proyecto... y lo logramos. Esto no es solo fruto mío, ya que detrás siempre hubo muchas personas que me dieron todo su apoyo y cariño, con el cual no hubiese sido posible el lograr esta meta. Simplemente Gracias.  
A mi Mamá, quien dio lo máximo de ella entrándome todo. Al igual, toda mi familia siempre estuvo allí, dándome esa seguridad necesaria que me decía "se puede". A los amigos que nunca me han abandonado y a los que jamás pensé que se podía encontrar en la Universidad.  
A todos ustedes, mis sinceros agradecimientos. Y aunque no lo diga, todos saben cuanto los Quiero.*

*Héctor.*

**INDICE**

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPITULO I: "SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA" .....	8
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	9
2. ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS .....	12
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
3.1 ORGANIGRAMA Y DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	17
3.2 SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	17
3.2.1 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO.....	17
3.2.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	18
3.3 SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	19
3.3.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE.....	19
3.3.2 DEPARTAMENTO DE GENÉTICA Y FITOMEJORAMIENTO.....	20
3.3.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN VEGETAL.....	21
3.3.4 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA AGRARIA.....	21
3.3.5 DEPARTAMENTO DE PRADERAS Y PRODUCCIÓN ANIMAL.....	22
3.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES .....	24
3.5 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS .....	25
3.5.1 NORMAS COMERCIALES DE VENTAS, COBRANZAS Y OPERACIONES INCOBRABLES .....	25
3.5.2 NORMAS PARA LA GESTIÓN DE LA CAJA.....	31
3.5.3 NORMAS PARA LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO.....	36
3.5.4 NORMAS PARA LA GESTIÓN DE LA BODEGA.....	45
3.5.5 NORMAS OPERATIVAS DEL ACTIVO FIJO.....	52
3.6 POLÍTICAS .....	57
CAPITULO II: "EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO INIA QUILAMAPU".....	61
1. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES .....	63
2.EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	68
2.1 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA.....	67

2.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	69
2.2.1 ENTORNO DE CONTROL.....	69
CONCLUSIONES ENTORNO CONTROL .....	78
2.2.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	79
CONCLUSIONES EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	82
2.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	84
CONCLUSIONES ACTIVIDADES DE CONTROL.....	87
2.2.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	88
CONCLUSIONES INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....	92
2.2.5 SUPERVISIÓN.....	93
CONCLUSIONES SUPERVISIÓN .....	97
3. RESUMEN CONCLUSIONES CONTROL INTERNO .....	98
CAPITULO III "SUGERENCIAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO" .....	100
1. RECOMENDACIONES SOBRE ESTRUCTURA .....	102
2. RECOMENDACIONES SOBRE MANUAL DE FUNCIONES.....	105
3. RECOMENDACIONES SOBRE PROCEDIMIENTOS.....	124
4. RECOMENDACIONES SOBRE DOCUMENTOS.....	126
5. RECOMENDACIONES SOBRE POLÍTICAS.....	127
CONCLUSIÓN .....	128
BIBLIOGRAFÍA .....	130
INDICE DE ANEXOS .....	131
ANEXOS .....	133
GLOSARIO DE TERMINOS.....	182

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación científica y transferencia de tecnología es un área muy poco explorada en nuestro país, debido a los últimos pasos que se han dado en integración internacional, ya sea en materia económica, ideológica, cultural, entre otros, se ha provocado un mayor interés en desarrollar esta área. Además nuestra región, en el ámbito silvoagropecuario es muy relevante en el país, representando el 10% de la superficie agrícola, el 45% de la superficie de plantaciones forestales, el 17% de los suelos regados y el 18% de las exportaciones agrícolas nacionales (Fuente INE, 2003).

Sumadas estas dos características, hacen que el futuro, tanto de la región como del país, estén dirigidos a mejorar el sector silvoagropecuario, ya que al ser un bien natural renovable, pueden llegar a ser un sostén económico, impulsando a Chile como una potencia agroalimentaria a nivel mundial.

Con el fin de poder lograrlo, es que se deben desarrollar nuevas tecnologías, alcanzando avances sustantivos en este ámbito, los cuales deben llegar a todos los entes del sector, mejorando la eficiencia de los mismos y una mejor calidad de vida.

Esta es una de las razones de la existencia del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, que busca satisfacer la necesidad de conocimiento y tecnologías, fortaleciendo la seguridad y calidad alimentaria de la población, contribuyendo a que los agricultores mejoren la competitividad de la producción agropecuaria nacional de manera sustentable en el tiempo. Por otra parte, nos encontramos que al ser una corporación privada sin lucro, se financia mayoritariamente con los recursos obtenidos en proyectos adjudicados, los cuales deben ser administrados eficaz y eficientemente para lograr un mayor desarrollo de la institución.

Es aquí donde toma importancia la forma de como la entidad enfrenta los diferentes factores, ya sean negativos o positivos, provenientes de la propia institución o de su entorno que podrían afectar directa o indirectamente el correcto funcionamiento y desempeño de la empresa. Para ello, es que la dirección debe diseñar un Sistema de Control Interno, de acuerdo a sus particulares características y necesidades de información que requiera. Por el contrario, la inexistencia de un sistema o uno mal diseñado y/o implementado, puede provocar un desempeño deficiente, malas prácticas del recurso humano, manejo inadecuado de la información, y por ende, toma de decisiones inapropiadas o desfasadas.

INIA Quilamapu, que será la Institución objeto de esta Memoria, presente hace más de 40 años en la región del Bío Bío, posee un Sistema de Control

Interno, el cual analizaremos en su totalidad con el fin de desarrollar una evaluación del mismo, detectando tanto sus fortalezas como debilidades.

De lo anteriormente expresado, se desprende nuestro objetivo general para esta Memoria, el “señalar a la Dirección la importancia, conveniencia y obligación de diseñar e implementar un adecuado Sistema de Control Interno el cual se debe desarrollar, revisar constantemente y fortalecer a fin de poder desarrollar sus actividades de manera eficaz y eficiente”.

De esta misma manera y con el propósito de cumplir esta gran tarea, nos hemos planteado diversos objetivos específicos que son:

1. Establecer si los diferentes factores del entorno de control presentes de manera formal o informal en INIA Quilamapu, y las características de este, son concordantes con la teoría.
2. Identificar las políticas y procedimientos establecidos por la dirección, realizando una evaluación de su implementación. Posteriormente desarrollar una actualización y/o mejora de aquellos que se encuentren obsoletos.
3. Analizar la forma, oportunidad, exactitud y accesibilidad de la información interna y externa, y los diferentes canales establecidos para la comunicación entre los departamentos, considerando si ellos permiten el cumplimiento de objetivos.
4. Comprobar la existencia de una supervisión del Sistema de Control Interno, su funcionamiento, la calidad de su rendimiento, la aplicación de las actividades, alcance y el diseño de los controles.
5. Corroborar la existencia formal de un Sistema Contable que permita cumplir con los objetivos institucionales.

Por otra parte, la metodología utilizada en nuestro caso es la establecida en el Informe de Nuevos Conceptos de Control Interno, en el cual se describe al Control Interno como un proceso que consta de cinco componentes interrelacionados derivados e integrados con el proceso de dirección. El primero de ellos es el “Entorno de Control” que es la forma de ser de la empresa y como funciona, siendo la base de los demás componentes del control interno. Luego encontramos la “Evaluación de Riesgos”, donde se identifican, clasifican y ponderar los riesgos tanto internos como externos que pueden afectar la consecución de los objetivos. A continuación encontramos las “Actividades de Control” siendo las Políticas y Procedimientos que desarrolla la empresa para la consecución de sus objetivos. Posteriormente, se sigue con la “Información y Comunicación” donde se identifican los canales de información y las características que esta debe contemplar. Y para finalizar, la “Supervisión” donde se comprueba el adecuado funcionamiento del Sistema de Control durante el tiempo.

Para lograr esto, es que se ejecutaron visitas a la Institución, donde se logro obtener la información necesaria desde los ejecutivos hasta trabajadores de diferentes áreas, observar en terreno, tanto los procedimientos como las

funciones que cumplen los trabajadores, revisar los diferentes documentos, datos e información y la forma como estos son manejados.

Toda esta información que se recolectó, se pone a disposición del lector en el primer capítulo de la Memoria, que se denomina “Situación Actual de la Empresa”. Para el segundo y tercer capítulo, donde se evalúa el sistema de control interno y se sugieren pautas para su mejoramiento, se utilizó tanto el conocimiento y experiencias personales, como la teoría proveniente del Informe COSO y otras bases teóricas.

## **CAPITULO I**

### **“SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA”**

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1 Identificación de la Institución.**

**Razón Social:** Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA.

**RUT:** 61.312.000-9

**Dirección:** Avenida Vicente Méndez #515, Chillán.

**Fono:** 209520

**Fax:** 275400

**Correo Electrónico:** info@quilamapu.inia.cl

**Página Web:** www.inia.cl/quilamapu

**Director INIA Quilamapu:** Sr. Hernán Acuña, Ingeniero Agrónomo.

### **1.2 Reseña Histórica.**

Durante el año 1964 y con el fin de contribuir al desarrollo del alicaído sector rural que por la época existía en Chile, presentando un retraso tanto en lo productivo como en marginalidad social, se crea el Instituto de Investigaciones Agropecuarias mediante la unión de 5 socios:

- Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP.
- Corporación de Fomento de la Producción, CORFO.
- Universidad de Chile.
- Pontífice Universidad Católica.
- Universidad de Concepción.

Actualmente INIA Nacional cuenta con 10 centros de investigación a lo largo de todo el país, con lo cual permite dar satisfacción a las necesidades que tienen las distintas regiones de acuerdo a su ubicación geográfica y producciones.

INIA Quilamapu es el Centro Regional de Investigación (CRI) de la Octava Región del Bío Bío, presente desde 1964 en la ciudad de Chillán, desde entonces ha pretendido mejorar unas de las mayores zonas agrícolas del país, pues esta región representa el 10% de la superficie agrícola nacional, el 45% de superficie de plantaciones forestales, el 17% de los suelos regados y el 18% de las exportaciones agrícolas del país. Por otra parte, y debido a la gran diversidad de producción silvoagropecuaria que se desarrolla en la región, debe tratar materias muy diversas, como por ejemplo lechería, frutales, cereales, vid, reproductores bovinos, plagas, gestión de microempresarios, entre otros.

### 1.3 Descripción del Negocio.

Las actividades del CRI están destinadas a satisfacer las necesidades de información y tecnología de los agentes del sector silvoagropecuario, contribuyendo a mejorar la gestión de los agricultores y de los recursos naturales.

Lo anterior se logra a través del desarrollo de proyectos de investigación, transfiriendo tanto la tecnología como la información obtenida en ellos. Además de esto, INIA Quilamapu ofrece los servicios de laboratorio especializados y venta de semillas mejoradas.

INIA Quilamapu financia gran parte de su investigación y divulgación tecnológica estableciendo alianzas estratégicas, convenios de variada amplitud y especificidad, y presentación de propuestas de investigación a distintas fuentes de financiamiento. En este contexto existen relaciones con entidades regionales, nacionales e internacionales, lo que se traduce en la ejecución de más de 70 proyectos de investigación y divulgación, con la valiosa participación y co-financiamiento del sector privado y de importantes fondos nacionales como FDI, FIA, Innova BíoBío, Fondecyt, FNDR, CNR, SAG e INDAP, y agencias internacionales como AIEA, FONTAGRO, INCO, JICA, PROCISUR, entre otras.

#### 1.3.1 Transmisión de Tecnología e Información.

La transmisión de tecnología e información es el principal objetivo del CRI, para lo cual ha desarrollado diferentes medios con el fin de llegar a todos los agentes, entre los cuales se destacan los siguientes:

- **GTT (Grupos de Transmisión Tecnológicas):** Son grupos integrado por 12 a 15 agricultores de similar condición socioeconómica y orientación productiva, que han aceptado analizar en conjunto sus problemas y compartir sus experiencias. Los GTT son una metodología de trabajo grupal creada por INIA en los años 80, recogiendo experiencias de otros países. Su objetivo es traspasar la tecnología más reciente a los productores organizados. Para esto, los productores interesados en integrar un GTT, deben presentar su inquietud a las áreas de INDAP, desde donde las inquietudes son transmitidas a la comisión mixta INIA-INDAP que fija las prioridades de los grupos a constituir. Actualmente en la región funcionan 17 GTT, que abarcan temas como: Leches, Carnes, Cereales, Vinos, entre otros.
- **Material Escrito:** Aquí se encuentran publicaciones de resultados de los proyectos, novedades del sector, manuales de tratamientos de cultivos y manejo de animales, etc. Se destacan además, la revista científica “Agricultura Técnica” y la revista divulgativa “Tierra Adentro”.

### 1.3.2 Servicios y Productos.

- **Insumos tecnológicos:** INIA ha generado variedades de cultivos, entre los cuales destacan trigo, cebada, avena, arroz, porotos, garbanzos y lentejas, comercializando las semillas logradas. Además, provee reproductores en ganado ovino, bovino y caprino.
- **Servicio de Laboratorio:** Especializados en las siguientes áreas:
  - Biotecnología, Bromatología, Diagnostico Nutricional, Enología, Entomología, Farinología, Fertilizantes y Sanidad, Física de suelo y riego, Fitopatología, Metales pesados y Residuos, Nematología, Poscosecha, Recursos Genéticos, Reproducción Animal, Rizobiología y Virología.
  - Acreditación de Laboratorios y Productos.

### **1.4 Tipo de Empresa (Responsabilidad Civil).**

INIA es una corporación de derecho privado sin fines de lucro, dependiente del Ministerio de Agricultura, permitiéndole tener una administración ejecutiva, financiera y operativa autónoma. Posee una sede central ubicada en Santiago, funcionando de manera descentralizada a través de diez Centros Regionales de Investigación (CRI). Dentro de estos, se encuentra INIA Quilamapu.

Cada CRI cuenta con un Consejo Asesor Externo, que tiene por objetivo asesorar y retroalimentar a los directivos de INIA Quilamapu en las temáticas de Investigación y Transferencia Tecnológica demandadas por los productores y otros agentes del sector. Está conformado según normativa Ministerial por representantes de organismos e instituciones tanto del sector público como privado

A este Consejo, se le suma un Comité Directivo, al cual le corresponde aprobar el plan de trabajo y presupuesto anual del centro, así como evaluar el cumplimiento de los mismos.

## **2. ANTECEDENTES ESTRATÉGICOS**

### **2.1. Misión.**

Generar, adaptar y transferir tecnologías para lograr que el sector agropecuario contribuya a la seguridad y calidad alimentaria de Chile, y responda competitiva y sustentablemente a los grandes desafíos de desarrollo de la región y el país.

### **2.2 Objetivos Estratégicos.**

Los objetivos estratégicos de INIA Quilamapu están claramente establecidos hacia una investigación y divulgación tecnológica, los cuales son transversales en la organización, teniendo que contemplar y considerar todas sus actividades a la contribución de a lo menos uno de los cuatro objetivos estratégicos, que son:

a. Contribuir a mejorar la competitividad productiva de rubros y sector, mediante la contribución a la diversificación de alternativas productivas y al incremento de productividad de los rubros tradicionales de la Región.

b. Propender y promover la sustentabilidad de los recursos naturales, ya que son la base de los sistemas productivos, estudiando y promoviendo manejos del suelo, cultivos y agua que minimicen los impactos ambientales de contaminación y depredación de los recursos naturales.

c. Divulgar y transferir la tecnología e información técnica generada, informando, capacitando y transfiriendo a los agentes del sector productivo silvoagropecuario la tecnología, información y herramientas generadas y/o adaptadas en el proceso de investigación.

d. Contribuir a incrementar la eficiencia de la gestión empresarial de los sectores silvoagropecuarios, mejorando la eficiencia económica y de gestión de los productores y sectores de la organización silvoagropecuaria, aumentando la rentabilidad de unidades de negocio, mediante la valorización económica de la tecnología, análisis de escenarios, desarrollo de metodología para la toma de decisiones.

## 2.3 Análisis FODA.

### 2.3.1 Fortalezas y Debilidades.

#### a. Fortalezas.

##### **a.1** *Área Técnica (Investigación, Vinculación y Transferencia).*

- Disponer de un grupo de investigadores con estudio de postgrado en una amplia gama de especialidades, ejemplo: Ingeniero Civil Agrónomo, Expertos en Topología.
- Red de contactos con Instituciones de Investigación en Chile y el extranjero. (EMBRAPA, Brasil; INTA, Argentina; Universidad de Oregon, EEUU; INIA, España; INDAP, Universidad de Concepción, Universidad del Bío Bío, entre otros, Chile)
- Recursos físicos que apoyan el trabajo de investigación: Laboratorios, campos experimentales, red computacional, entre otros.
- Presencia y reconocimiento en la comunidad silvoagropecuaria.
- Capacidad para la presentación de proyectos de investigación.
- Flexibilidad y adecuados programas de capacitación y perfeccionamiento.
- Adecuada cantidad y calidad de material de divulgativo. (Revistas regionales, boletines informativos)

##### **a.2** *Área Administrativa y Financiera (Recursos económicos, recursos humanos y recursos físicos).*

- Recursos provenientes del nivel central puestos a disposición de INIA Quilamapu.
- Personal bien calificado dentro del CRI.
- Oportunidad de Capacitación y perfeccionamiento.
- Capital físico en terreno, edificios y maquinarias.

##### **a.3** *Área de Producción (Servicios de Laboratorios e Insumos Tecnológicos).*

- Respaldo científico Técnico de los laboratorios e insumos tecnológicos.
- Número de disciplinas y especialización de laboratorios acorde a los requerimientos del medio.
- Adecuada infraestructura disponible.
- Posicionamiento de la marca INIA en el sector.
- Relaciones de INIA con el medio agrícola.
- Cobertura INIA en el ámbito nacional.

#### b. Debilidades.

##### **b.1** *Área Técnica (Investigación, Vinculación y transferencia).*

- Falta de renovación del personal en algunas disciplinas.
- Falta de infraestructura y modernización permanente de equipos y laboratorios en áreas nuevas y de alto dinamismo.
- Bajo nivel de remuneraciones, baja competitividad.

- Autoreferencia en algunas áreas, falta de apertura hacia el medio.
- Dificultad para formar equipos interdisciplinarios de trabajo para mejorar la calidad de los proyectos.
- Falta de personal en labores de transferencia.

**b.2 Área Administrativa y Financiera (Recursos económicos, recursos humanos y recursos físicos).**

- Excesiva dependencia del nivel central en materias económicas financieras.
- Aumento del nivel de endeudamiento del personal.
- No poseer sistema computacional moderno.
- Relaciones interpersonales deficientes, provocando dificultades de vinculación entre las distintas áreas.

**b.3 Área de Producción (Servicios de Laboratorios e insumos tecnológicos).**

- Inexistencia de plan de desarrollo de Marketing.
- Plan de comercialización de insumos tecnológicos INIA rígidos, no acorde al mercado.
- Falta de departamento o unidad de comercialización.
- Falta de capacitación al personal a cargo de equipos de producción.
- Cartera de productos limitada.

**2.3.2 Oportunidades y Amenazas.**

**a. Oportunidades.**

- CRI Quilamapu esta inserto en un medio de gran actividad silvoagropecuaria.
- Existencia de una preocupación de las autoridades regionales hacia el desarrollo de sectores de extrema pobreza y que presentan potencial silvoagropecuario. (Ejemplo: Arauco, Secano Interior y Costero)
- En el área de influencia de INIA Quilamapu existen cultivos y/o rubros de importancia respecto a otras zonas del país. (Ejemplo: Trigo, praderas sembradas, chacras, vacas lecheras, etc.)
- Existencia de un nivel tecnológico susceptible de mejorar.
- Existencia de una demanda creciente en conservación del medio ambiente, recursos naturales, entre otros.
- Inversión pública significativa que aumenta de superficie de riego de un gran sector.
- Convenios de programación que se han firmado en la región que vienen a financiar el desarrollo de ciencia y tecnología.
- Existencia de productores con capacidad empresarias dispuestos a innovar y mejorar sus sistemas de producción.
- Tratados de libre comercio con países desarrollados con, que pueden transformar a Chile en una potencia agroalimentaria.

**b. Amenazas.**

- Tendencias por parte del Estado hacia una disminución de la transferencia directa de recursos a Instituciones de Investigación.
- Presencia de Instituciones de Investigación Agropecuaria que compiten por recursos con INIA (Obtención de Proyectos, Concursos, Licitaciones, etc.).
- Inestabilidad del sector agrícola.
- Pérdida de competitividad de la agricultura que frene el financiamiento privado.
- Acuerdos comerciales que afectan a rubros tradicionales (cereales, leche, carne).
- Depreciación del dólar, provocando menores ingresos a los agricultores que exportan, y por ende, disminución en los ingresos de INIA.

## **2.4 Análisis del Entorno**

### **2.4.1 Instituciones Relacionadas.**

INIA, gracias a que es una corporación de derecho privado le permite hacer uso de fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas para ejecutar sus proyectos de investigación, y es en este aspecto en donde se vincula con variadas empresas e instituciones, con las cuales se asocia para presentar en conjunto proyectos de carácter investigativo.

Es importante mencionar que la agricultura chilena no habría alcanzado el nivel de desarrollo actual y el sitio que ocupa en el mundo, si no hubiese contado con un sector privado y una institucionalidad pública capaz de entender la importancia decisiva de lo tecnológico, esto se ha logrado gracias a la relación que INIA ha desarrollado con distintas empresas e instituciones tanto nacionales como internacionales realizando alianzas público-privadas.

INIA, se relaciona con Instituciones como: SAG, FIA, FDI, ODEPA, INDAP, INNOVA BIO BIO, CORFO CNR, FNDR (Nacionales) y AIEA, FONTAGRO, INCO, JICA, PROCESUR (Internacionales).

### **2.4.2 Recursos Humanos.**

En la Institución, a diciembre de 2005, existen 43 trabajadores, los cuales mayoritariamente se encuentran en el área de investigación (76%), los cuales poseen grados de Master o Doctor obtenidos en prestigiosas Universidades extranjeras o nacionales. Los demás, están relacionados con el área administrativa, ventas y recursos humanos. De estos 38 son de planta y 5 están contratados para proyectos específicos, por lo cual una vez terminado éste, se desvinculan de INIA.

Para la incorporación de nuevos elementos a la Institución, ya sea por generación de una vacante o creación de un puesto, se realiza un concurso público de antecedentes, en el cual se señalan las características necesarias para obtener el cargo y la forma en como se adjudicará el mismo.

Las políticas, tanto de remuneración como de capacitación, están claramente definidas por la Institución, las cuales serán descritas más adelante en este capítulo. Por el contrario, para los ascensos o cambios de trabajo, no se encontró información y los trabajadores no tienen claro esos procedimientos.

### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Organigrama y Departamentalización.**

La institución, se encuentra dividida en dos grandes áreas. La primera es la destinada a la Investigación y Transferencia Tecnológica, en la rama de Subdirección de Investigación y Desarrollo. Esta debe autofinanciarse, ya sea obteniendo recursos presentando proyectos a otras Instituciones o entidades de gobierno, comercializar los “productos” frutos de sus investigaciones, o desarrollar exámenes a petición de terceros.

Por otra parte encontramos la administración, a través de la Subdirección de Administración y Finanzas, la cual se preocupa de manejar de la mejor forma los recursos obtenidos, ya sea de su presupuesto anual, proyectos adjudicados, recursos de ventas propias, evitando sobrepasar el presupuesto. Además administra todos los recursos del CRI, ya sean materiales o humanos gestionándolos para su uso óptimo.

A su vez, existe un Director del CRI, el cual supervisa a las dos subdirecciones y dicta las directrices de investigación y desarrollo de tecnologías que abarcará la Institución. A éste lo acompañan un consejo asesor externo, conformado por entes públicos y privado, que velan por cumplir con las necesidades de información del medio. Finalmente esta el Consejo Asesor del CRI, conformado por los subdirectores de Administración y Finanzas e investigación y Desarrollo Tecnológico, los que aprueban el presupuesto y plan anual de trabajo del Centro.

En el Anexo 1, se encuentra graficado el organigrama actual del CRI.

#### **3.2 Subdirección de Administración y Finanzas.**

Esta área de la Institución, tiene destinado planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas y financieras del CRI y sus dependencias, con el objetivo de generar información útil, oportuna y confiable para el proceso de toma de decisiones. Esta encabezada por el Subdirector de Administración y Finanzas, quien supervisa todos los departamentos de esta sección.

##### ***3.2.1 Departamento de Contabilidad y Presupuesto.***

La función principal de este departamento es el velar por el buen manejo del presupuesto, realizar los registros contables del CRI y sus dependencias, como también preparar informes contables requeridos en forma interna y

externa, ello implica el cumplir con toda la normativa legal vigente, en especial en los ámbitos tributarios y laborales, así como los principios contables generalmente aceptados.

Una de las principales tareas de su función es la confección del presupuesto del periodo, realizando controles del mismo, autorizando todas las compras de las distintas unidades o proyectos, e informando al subdirector de Administración y Finanzas sobre su ejecución.

Durante el último periodo, se ha puesto énfasis en el desarrollo empresarial de la Institución, implementando una Contabilidad Financiera, complementando de una mejor manera la Contabilidad Presupuestaria utilizada, desarrollando resúmenes periódicos de ventas, compras, generando indicadores, esto a la implementación del programa IBM AS/400.

### *3.2.2 Departamento de Recursos Humanos.*

El número de trabajadores de la Institución, hace necesario que se establezca un ente que organice, dirija, coordine y controle todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos.

Es por ello que se implementa éste, quien además asesora a la Dirección acerca de políticas, planes y programas de recursos humanos, gestionándolos, proporcionando avances y resultados de la aplicación de las políticas. Además, debe velar por el cumplimiento de las disposiciones legales laborales, participar en el proceso de integración de nuevos trabajadores a la empresa, realizar registros y actualizarlos de la dotación, movimientos, cargos, ausencias y proceso de remuneración del personal.

Para una mejor administración del personal, es que se han creado 3 subdepartamentos, los cuales atienden temas específicos, estos son:

*a) Personal y Remuneración:* La materia específica de esta sección, es llevar un control actualizado de datos del personal, confeccionando contratos de trabajos, actualizaciones al mismo y finiquitos. Además, realizar el procesamiento y confección de planillas de remuneraciones y de pagos de cotizaciones provisionales de los operarios, manejando registros estadísticos de ello.

Por otro lado, es responsable de coordinar el proceso anual de evaluación del personal.

*b) Servicio de Bienestar:* Una materia importante para INIA son las políticas sociales. El primer beneficiario de esta política son sus trabajadores, para ello se creó la unidad de servicio de bienestar, la cual dirige y administra

todos los servicios que INIA brinda a sus trabajadores, desarrollando además labores de servicio social.

Para ello, busca, propone y ejecuta convenios, ya sea con médicos, laboratorios médicos, comerciales, sociales y culturales a nivel local. También es importante la comunicación que debe existir con los trabajadores, para lo cual desarrolla reuniones con los representantes sindicales, a fin de saber sus necesidades, realiza para todos los trabajadores charlas y actividades educacionales y recreativas del área de su competencia.

c) *Prevención de Riesgos*: Las actividades de INIA, en ocasiones, pueden representar un alto nivel de riesgos. Para ello se ha desarrollado la unidad de Prevención de Riesgos, la cual controla y asesora a la dirección en materias técnicas y legales de prevención de riesgos. Para ello, desarrolla políticas de prevención de riesgos, difundíendolas y haciéndolas cumplir a través de la línea de mando.

### **3.3 Subdirección de Investigación y Desarrollo**

#### **3.3.1 Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente.**

El Departamento de RRNN aborda un área de potente desarrollo regional y nacional, apoyándose en disciplinas como la agricultura de precisión, agrometeorología y técnicas de monitoreo, planificación y manejo sustentable de los recursos ambientales de importancia económica, entre otras. De esta forma se pretende jugar un rol importante en anticipar y responder, al hecho que los aspectos y requerimientos ambientales de la demanda nacional y externa, son crecientemente uno de los ámbitos más decisivos para la concreción de oportunidades y conquista de nichos de comercio del sector silvoagropecuario nacional. Sus profesionales tienen especialidades en agricultura de precisión, meteorología aplicada, física y química de suelos, riego y drenaje, y ecología y producción.

Su enfoque o misión dice relación con generar información de los recursos hídricos, suelo, clima y vegetacionales, para orientar la toma de decisiones de planificación y gestión territorial, preferentemente a escala predial y/o superior, que contribuyan a la sustentabilidad y eficiencia del uso de estos recursos, propiciando el mejoramiento integral de mediano y largo plazo de los sistemas de producción silvoagropecuarios. Sus líneas de Investigación y actividades prioritarias son:

- Agricultura de precisión o manejo sitio específico.
- Planificación y gestión territorial.
- Generación de información meteorológica con fines agroforestales aplicados.
- Hidrología y tecnologías para la conservación y uso eficiente del agua.
- Generación de tecnologías y prácticas de conservación de suelo.

- Evaluación de impacto ambiental de prácticas y técnicas agroforestales.
- Manejo integrado de cultivos en el valle regado de Chile.
- Servicio de información de análisis químico de suelos, plantas y aguas.
- Servicio de sistemas de información geográfica y teledetección.

### 3.3.2 Departamento de Genética y Fitomejoramiento.

Dos grandes áreas de trabajo de creciente complementariedad caracterizan a este Departamento. En primer lugar el Fitomejoramiento en cultivos tradicionales, frutales y hortalizas importantes y de proyección en la zona centro-sur existe desde el inicio de este Centro Regional, y es una de sus actividades más reconocidas, básicamente, en arroz, trigo y leguminosas de grano. En segundo término, la biotecnología en los últimos años, ha ido generando espacios importantes a nivel regional y también nacional, fundamentalmente en desarrollo de protocolos y metodologías de micropropagación, inmersión temporal y utilización de marcadores moleculares, en diversas especies vegetales, incluso forestales nativas y exóticas. Los proyectos y trabajos que se visualizan factibles de desarrollar a futuro asoman con creciente relevancia y un rol clave en aspectos como la competitividad de rubros, patrimonio y provecho de nuestros recursos genéticos, y respuestas más eficientes y eficaces a nuevos escenarios y oportunidades de negocios y nichos de mercado del sector silvoagropecuario regional y, en muchos casos, nacional.

Su enfoque dice relación con generar y evaluar variedades de cultivos, frutales, hortalizas y otras especies vegetales de importancia económica, calidad agroalimentaria, alto rendimiento y resistencia genética a enfermedades, incorporando y complementando en forma creciente herramientas modernas de la biotecnología aplicada y nuevo conocimiento de la ciencia de la genética. Sus líneas de investigación y actividades prioritarias son:

- Mejoramiento genético de cultivos trigo primavera, trigo candeal, arroz y leguminosas de grano.
- Mejoramiento genético y evaluación de adaptación de material genético en frutales de nuez, manzano y frutales menores de importancia regional.
- Colecta, evaluación, mantención y multiplicación de recursos genéticos asociados a cultivos y especies vegetales nativas de potencial económico.
- Desarrollo de protocolos y metodologías de micropropagación e inmersión temporal en especies hortofrutícolas y forestales.
- Aplicación, validación y desarrollo de técnicas de marcadores moleculares para identificación genética, genómica funcional y mejoramiento genético mediante selección asistida.

### 3.3.3 Departamento de Producción Vegetal.

Este departamento realiza trabajos que impactan, en general, la zona centro sur del País. En su seno participan diversas disciplinas de la agronomía con una visión permanente de sistemas de producción limpia, con fuerte sesgo hacia el uso eficiente de insumos, disminución de aplicación de pesticidas, control biológico de plagas y enfermedades, manejo orgánico, bases fisiológicas para la nutrición vegetal, etc. Esta característica es una de las aristas distintivas de Quilamapu.

Su enfoque dice relación con la generación de información actualizada e integrada de factores de producción bióticos y abióticos de cultivos, frutales y hortalizas, básicamente, de importancia regional y, consecuentemente, el desarrollo de estrategias, tecnologías y propuestas de mejores prácticas de producción limpia y sustentable. Sus líneas de investigación y actividades prioritarias:

- Introducción, evaluación y manejo de cultivares hortícolas (alliceas, espárragos).
- Introducción, evaluación y manejo de cultivares frutícolas (frutilla, berries).
- Mejoramiento de sistemas de producción de cultivos (arroz, trigo).

### 3.3.4 Departamento de Economía Agraria.

Desarrolla acciones y actividades destinadas a mejorar la eficiencia económica, de gestión y competitividad productiva del sector agroalimentario. Su perfil está ligado a la economía agraria como ciencia complementaria a la agronomía. Sus profesionales tienen especialidades en economía de la producción, desarrollo rural y análisis de escenarios y mercados.

Su enfoque dice relación con la evaluación y estudios socioeconómicos, financieros, ambientales y sociales de tecnologías y escenarios para el desarrollo agroalimentario. Sus líneas de investigación y actividades prioritarias:

- La valoración económica de las innovaciones tecnológicas del CRI para el proceso de toma de decisiones de los usuarios.
- La generación de herramientas y metodologías de cálculo y análisis económico para agilizar y objetivizar el análisis de gestión predial o de rubro de los productores y otros agentes de las cadenas productivas.
- Estudios de escenarios agroalimentarios, dar más elementos orientadores a la toma de decisiones a diferentes actores del agro regional.

### 3.3.5 Departamento de Praderas y Producción Animal.

La investigación en producción animal se concentra en los rubros leche y carnes bovinas, y se orienta a la generación y propuesta de sistemas de producción, basados mayoritariamente en el recurso pradera con un fuerte énfasis en la eficiencia biológica y económica de la tecnología generada y la calidad nutricional y sanitaria de los productos cárneos y lácteos derivados. En ambos rubros, la responsabilidad de generar respuestas es supra regional, especialmente en el caso de la leche, que concentra sus actividades de investigación en el Centro Experimental Humán a través del Programa de Investigación en Leche , INPROLECHE, con área de impacto de la VIII Región al norte del País.

Su enfoque dice relación con la generación de sistemas eficientes e intensivos de producción de leche basados en especies forrajeras de alta productividad, y de carne de intensificación variable de acuerdo a las zonas agroecológicas y su potencial forrajero. Sus líneas de investigación y actividades prioritarias son:

- Diseño y mejoramiento de sistemas de producción de leche y carne.
- Producción y conservación de forrajes de alta calidad y bajo costo en zonas de riego.
- Introducción, evaluación y manejo de cultivos forrajeros para suelos con limitaciones (secanos, arcillosos, arenosos).
- Evaluación “in Vitro” de alimentos de consumo animal.
- Modelación bioeconómica de sistemas de producción de leche y carne bovina.

Además de estos departamentos, existe la Unidad de Vinculación, Transferencia y Comunicaciones, la cual tiene el propósito de coordinar toda la labor de comunicación, difusión y transferencia de tecnología a los productores y agentes de extensión públicos y privados. La *UVTC*, es un componente fundamental del proceso de investigación-desarrollo, y juega un rol primario para que los usuarios y demandantes, tomen de primera fuente, datos, criterios, consideraciones, recomendaciones e información de contexto, para la adopción tecnológica final. Esta unidad interactúa permanentemente con los departamentos de investigación para responder de mejor manera a las crecientes demandas de los usuarios o beneficiarios y las autoridades de la Región y nacionales.

El enfoque básico de la *UVTC* es promover, coordinar, proponer, difundir y ejecutar las acciones, actividades de transferencia tecnológica asociadas a los proyectos de investigación del Centro, la vinculación con agentes y medios de divulgación externos, la imagen corporativa del Centro y la comunicación técnica con cualquier agente del sector agropecuario.

Las líneas de acción prioritarias son:

- Edición de publicaciones
- Comunicaciones y relación con medios de comunicación social
- Vinculación y transferencia de tecnología a usuarios
- Organización de actividades relevantes de transferencia y divulgación tecnológica

Otra unidad importante dentro de la investigación y desarrollo es la UPSE (Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación), la cual está destinada a apoyar la planificación estratégica y de generación de proyectos de INIA Quilamapu, ejerciendo un rol en el seguimiento, control y evaluación de las mismas, proveyendo de información general a la Dirección y la Subdirección de Investigación para la toma de decisiones.

Como ya se ha mencionado anteriormente, INIA Quilamapu posee dos campos experimentales en donde se desarrollan distintas áreas investigativas, para mayor conocimiento a continuación se detallan las actividades que se realizan en los dos campos:

**1. Campo Experimental Humán:** Ubicado en camino Antuco Km. 10 Los Ángeles, VIII Región, con una superficie de 706 hectáreas. En él se encuentra el principal Centro Nacional de Investigación y Transferencia en producción de Leche en sistemas intensivos de producción para el valle regado desde las VII región al sur, denominado INPROLECHE. Asimismo, Humán es un importante generador de insumos tecnológicos, donde se produce gran parte de las semillas de cereales de variedades creadas en los programas nacionales de mejoramiento del INIA.

**2. Campo Experimental Santa Rosa:** Ubicado en camino a Cato Km. 18, en este campo se desarrollan importantes actividades de investigación y transferencia tecnológica. Del mismo modo, las actividades propias de generación de semillas, como un insumo tecnológico de alto valor, tienen aquí buena parte de su desarrollo de campo. Entre sus actividades y funciones específicas se pueden mencionar:

1. Desarrollo de los programas de Fitomejoramiento de trigo, leguminosas de grano y frutales.
2. Desarrollo de proyectos de investigación en hortalizas, recursos naturales, frutales menores y frutales de nuez. Ello implica la participación de otras disciplinas de especialidad tales como fertilidad, riego, malherbología, fitopatología, entomología y economía agraria.
3. Desarrollo del programa de Producción de Semillas Certificadas en integración con los programas de Fitomejoramiento de trigo y leguminosas de grano.
4. Desarrollo de un plantel de vaquillas holando americanas destinadas al medio productivo de la VIII región.

### 3.4 Descripción de Funciones

Dentro de INIA, se encuentran un Manual de Asignación de Funciones, en el cual se describen cada uno de los cargos para todos los CRI. En él, se analiza particularmente la función básica del cargo, donde se explica cual o cuales serán las principales tareas a desarrollar por el personal; los requisitos indispensables para ocupar el cargo, ya sean estudios, experiencia; quien y como efectúa el nombramiento; duración en el cargo; definición de la línea de autoridad, tanto ascendente como descendente, entre otros.

Actualmente, este manual detalla los siguientes cargos:

- Director del CRI
- Encargado de UPSE
- Encargado de Comunicación.
- Encargado de Computación e Informática.
- Subdirector de Investigación y Desarrollo.
- Coordinador de Departamento de Investigación.
- Encargado de Proyectos de Investigación.
- Encargado de Laboratorio.
- Investigador.
- Encargado de UVTT.
- Encargado de Biometría.
- Subdirector de Administración y Finanzas.
- Jefe de Contabilidad y Presupuestos.
- Jefe de Recursos Humanos
- Encargado de Personal y Remuneración.
- Encargado de Servicio de Bienestar.
- Encargado de Prevención de Riesgos.
- Jefe de Servicios Generales.
- Subdirector de Centro Experimental.

El Manual define para cada uno de los cargos, las siguientes características:

**Unidad**

**Cargo**

**Función Básica**

**Requisitos**

**Nombramiento**

**Duración**

**Supervisa a**

**Atribuciones y Responsabilidades:**

Este Manual de Funciones, se encuentra vigente desde comienzos del año 2000, no concordando con la modificación estructural realizada al CRI en el año 2004, no encontrándose, además, los nuevos cargos ni las modificaciones que se les hizo a otros, además describe algunos cargos que ya no existen.

### **3.5 Normas y Procedimientos**

Con respecto a este tema es importante mencionar que INIA, posee normas a nivel nacional, las cuales son difundidas a través de circulares que se envían a todos los CRI y que se actualizan cada cierto tiempo. Actualmente, el personal de INIA Quilamapu puede acceder a ellos a través de la Intranet.

#### **3.5.1 Normas comerciales de ventas, cobranzas y operaciones incobrables**

El objetivo de estas guías, es de normalizar los principales procedimientos y delimitar responsabilidades en diferentes tareas de orden administrativo, con el fin de disminuir los riesgos en relación con las actividades de venta, cobranza y tratamiento de incobrables.

##### **1.- Normas de Venta**

###### **1.1.- Venta al Contado**

Se entiende como venta al contado, la que es cancelada en forma inmediata, en efectivo o cheque al día. En tal caso, el INIA emitirá los documentos tributarios respectivos (guía de despacho y boleta o factura de venta).

Todas las ventas de servicios de laboratorio y aquellas de subproductos de investigación, se incluyen también a las publicaciones, deben ser canceladas al contado, es decir en el mismo acto en que el servicio es contratado y el subproducto entregado. Situaciones muy especiales, como convenios para servicios permanentes de laboratorio a empresas o instituciones que trabajan habitualmente con INIA, y que por su monto ameritan crédito e INIA no cobrará intereses; deberán realizarse con la conformidad del Director del CRI y previo conocimiento de la Subdirección Nacional de Administración & Finanzas, y debidamente verificados los antecedentes comerciales y documentada la venta (contrato, letra o cheque, y factura).

###### **1.2.- Venta al Crédito**

Se considera como venta al crédito la que no es cancelada en efectivo o cheque al día, en el acto de la venta y/o entrega del producto. Una venta a crédito podrá ser cancelada en una o más cuotas en un plazo que puede ir hasta los 120 días, contados a partir de la fecha de emisión de la guía de despacho y/o de la factura.

La venta, ya sea a crédito o al contado, debe respaldarse con un documento tributario, guía de despacho y factura, y además el respectivo documento de salida de bodega (Anexo 2), cuando corresponda.

Toda venta a crédito implica necesariamente exigir el pago del IVA al contado ó documentado como máximo al día 10 del mes siguiente al de facturación. El monto neto de la venta debe ser respaldado con documento(s) que incluyan los intereses cobrados por el crédito otorgado. A las cuotas se les aplicará un interés simple, igual al utilizado por el Banco del Estado para sus colocaciones a corto plazo, o el que INIA determine. El interés se calculará sobre el saldo insoluto del crédito.

Una excepción la constituyen los casos específicos de venta de semillas, ya que para este efecto, un pago documentado a 30 días se considera como una venta al contado y por lo tanto no se le aplica interés. También se usa este mismo criterio, de no aplicar intereses, a la primera cuota (30 días) de una venta de semillas a crédito.

El propósito del INIA de aplicar intereses por el crédito otorgado es, por una parte, acercarse a los costos financieros que paga la Institución cuando recurre a crédito bancario, sin romper drásticamente con lo que han sido tradicionalmente los métodos de comercialización del Instituto, no alejándose demasiado de los métodos de la competencia.

Toda venta a crédito implica la emisión de una factura por parte del INIA la que debe detallar en su interior el monto neto de cada cuota y su fecha de pago. INIA no emitirá Boleta por ventas a crédito, incluso cuando se trate de una venta a 30 días.

No es política del Instituto recibir cheques a fecha o de terceros. Sin embargo, cuando se trata de una venta al crédito, particularmente si ésta supera los 30 días, se deberá respaldar el pago de esta venta, privilegiándose el uso de letras de cambio simples o notariales, respecto de cheques, dependiendo de la naturaleza del cliente. Se usarán sólo Letras impresas por el INIA y timbradas por el S.I.I., Sólo una vez completados los datos de la Letra y firmada ésta por el aceptante o representante(s) legal(s) el CRI podrá proceder al despacho de la mercadería. Acto seguido, la letra se remitirá al Jefe Nacional de Finanzas para continuar con los tramites de firma del Librador, cancelación de impuesto y cobranza. El CRI debe despachar la Letra al Departamento de Finanzas de la Dirección Nacional con una antelación de a lo menos 25 días a su fecha de vencimiento.

### **1.3.- Autorización del Crédito de Venta**

Será el "Comité Ejecutivo Nacional" (CEN), formado por el Director Nacional, el Subdirector Nacional de Investigación y Desarrollo y el Subdirector Nacional de Administración y Finanzas, o quienes los subroguen, la instancia institucional en donde se resolverá las condiciones de las ventas, cuando el pago no sea al contado, cualquiera sea el número de días del crédito otorgado, y los montos de la operación igualen o superen las 100 UTM por cliente.

Para la autorización de un crédito igual o superior a 100 UTM, el CRI debe completar la información que se encuentra en la "Ficha de Información para Aprobación de Operaciones de Crédito" (anexo 3) y enviarla al CEN. Las condiciones, aprobación o rechazo del crédito que acuerde el CEN, quedarán expresadas en la sección V de la Ficha, firmada por cada uno de los integrantes de este Comité, igualmente el CEN firmará cada una de las hojas de la Ficha.

Para flexibilizar la venta de semillas a crédito ya que a veces el distribuidor varía la cantidad de quintales solicitados, y por ende varía el monto del crédito ya autorizado por el CEN, el CRI podrá autorizar una mayor o menor venta del 10% del crédito originalmente aprobado sin la necesidad de recurrir nuevamente al CEN.

Para ventas a crédito entre 10 UTM e inferiores a 100 UTM, será el "Comité Ejecutivo Regional (CER) el que estudiará y resolverá la autorización y condiciones del crédito, lo cual deberá quedar perfectamente oficializado en una acta. El CER está integrado por el Director del CRI o quien éste delegue, el SAF del CRI, el encargado del Proyecto de donde deriva el producto o servicio a vender y cualquier otro integrante que se considere necesario.

Para ventas a crédito iguales o inferiores a 10 UTM, será el SAF que la podrá autorizar, sin convocar al CER, pero igualmente tomando la precaución de revisar los antecedentes comerciales del comprador.

El envío de los antecedentes relacionados con operaciones de crédito para venta de semillas y otros insumos tecnológicos, iguales o superiores a 100 UTM, se canaliza a través del Jefe Nacional de Producción y Comercialización de Insumos Tecnológicos, quien los estudia y presenta al CEN. Las ventas de otros productos y servicios, iguales o superiores a 100 UTM, se canaliza a través del Subdirector Nacional de Administración y Finanzas.

### **1.4 Autorización de Prórrogas**

Sólo el Subdirector Nacional de Administración y Finanzas, o quien lo subrogue en su momento, queda facultado para prorrogar documentos, cambiar cheques vigentes y cambiar cheques protestados por uno nuevo, se encuentren estos documentos en el CRI o en la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas, dejando constancia escrita de ello. El CRI, para estos efectos, deberá solicitar a la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas la prórroga, con una anticipación de a lo menos 4 días hábiles del vencimiento del

documento. De no cumplirse con estos plazos y procedimiento el documento seguirá su curso normal de cobranza.

La solicitud de prórroga de una Letra, será acogida solo en casos muy extremos que sean aceptados por la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas. En esta circunstancia, el cliente tendrá que asumir los costos bancarios que esto implique y asumir el interés simple proporcional a los días de la prórroga, los que deberán ser facturados por la dependencia que emitió la Letra.

## **2.- Normas de Cobranza**

El Subdirector de Administración y Finanzas del CRI será responsable de velar por la buenas practicas de venta y porque las gestiones de la cobranza de las facturas y documentos se realicen en forma oportuna y reiterada.

### **2.1- Procedimientos de Cobranza**

Los procedimientos básicos para toda cobranza se pueden resumir como sigue:

- a) Cuando el CRI lo estime conveniente enviará al cliente, previo al vencimiento de una factura o documento, una “carta de aviso del próximo vencimiento”, indicando el monto y fecha del vencimiento de la factura o documento. También se deberá señalar el lugar o cuenta corriente donde cancelar la factura o documento.
- b) Para aquellas facturas que no han sido canceladas oportunamente y para todo otro documento protestado que no exceda los 15 (quince) días de mora, el CRI procederá a contactarse con el cliente, ya sea en forma personal por teléfono, por fax, por mail, etc., para recordarle del vencimiento y que concurra a cancelar. Si a pesar de estas gestiones el documento continúa impago, se emitirá una “carta de cobranza” como máximo a los 30 días de mora. La carta debe indicar el documento vencido y su monto, como también la dirección y cuenta bancaria donde se puede acceder para su pago, señalando además una fecha perentoria para esos efectos, la que no puede exceder los 15 días contados desde la fecha de emisión de la carta. Además, la carta debe indicar que de no ser cancelada la factura o documento, será informado a DICOM y se iniciarán las acciones legales que corresponda.  
Todo cheque recibido por la Dirección Nacional y que resulta protestado, es devuelto de inmediato al CRI respectivo para que éste inicie las acciones de cobranza en forma directa con el cliente.
- c) Para los casos en que las acciones del punto anterior no hayan surtido efecto y el CRI considere haber agotado todas las acciones de cobranza, se

recurrirá entonces a un servicio externo. La externalización de la cobranza de un documento no debe sobrepasar de los 60 días de mora.

Con el objeto de mantener una buena coordinación al externalizar una cobranza, entre la Dirección Nacional, el CRI y la Empresa de Cobranza, se debe proceder de la siguiente forma:

Para todo documento (factura, cheque, letra, etc.) que se encuentre moroso por 60 días y agotadas las acciones indicadas anteriormente, se procederá a tercerizar la cobranza. Para esto, el CRI llenará el formulario "Solicitud de Envío de Cuentas Morosas", el que debe ser canalizado a través de Finanzas de la Dirección Nacional. Esto significa que el CRI no debe tramitar directamente con la empresa la solicitud de la cobranza. La documentación que debe incluir la Solicitud de Cuenta Morosa es:

- Fotocopia de la factura de venta,
- El documento impago original (cheque, letra, etc.), y
- La mayor información sobre el deudor (RUT., paradero/domicilio particular y/o comercial, teléfonos, bienes, etc.).

Dependiendo de las particulares condiciones de cada deuda, el SAF del CRI podrá optar por no externalizar la cobranza cuando el monto de la deuda sea inferior a UF 9 (nueve Unidades de Fomento), ya que el monto puede no ameritar la gestión, pero debe continuar con las acciones de cobranza.

### **3.- Normas de Operaciones Incobrables**

La experiencia demuestra que a pesar de las diversas prevenciones tomadas respecto a los procedimientos de venta de productos, insumos o servicios que INIA realiza, existe un porcentaje de documentos de pago o de los créditos otorgados a clientes que no se recuperan en su totalidad, de manera que, al término de cada ejercicio, se deben cargar a pérdidas los montos que no sean recuperados.

INIA podrá considerar una deuda como incobrable, sólo cuando se cumplan los requerimientos siguientes:

- a. Que la deuda provenga de operaciones relacionadas con el giro del Instituto.
- b. Que se hayan realizado todas las gestiones de cobro razonables, ya sean extrajudiciales o judiciales, según el caso.
- c. Que el deudor sea realmente insolvente, que no pueda pagar ni responder con sus bienes. La insolvencia debe ser probada o ser evidente. En ambos casos debe ser acreditada en forma absolutamente fehaciente por el abogado que lleva la cobranza a nombre el INIA.

- d. Los casos fundados, como quiebra, fallecimiento (sin haber dejado bienes), rebajas en virtud de convenios judiciales, etc., deberá pasar necesariamente por el abandono de toda posibilidad de cobro, previo fracaso de las gestiones conocidas y de rigor normadas y usadas en acciones comerciales y de cobranza que rijan para INIA.
- e. Que oportunamente haya quedado constancia, en la contabilidad del Instituto, la operación que dio origen a la deuda.
- f. Que el castigo haya sido contabilizado durante el año al cual corresponde la renta afecta a impuesto.

INIA no podrá considerar una deuda como incobrable cuando ocurra alguna de las condiciones siguientes:

- a. Deudas de clientes con los cuales el INIA aún mantiene relaciones comerciales.
- b. Deudas de empresas que estén vigentes y funcionando comercialmente, a menos que existan argumentos fundados y aceptados del por qué determinado documento permanece impago. Estos argumentos deben ser calificados por la SAF del CRI y la Asesoría Jurídica regional o nacional.
- c. Deudas que hayan permanecido en cartera vencida por un periodo inferior a un año (12 meses).

Una vez agotadas todas las instancias razonables de cobranza y habiéndose cumplido los requisitos para poder considerar una deuda como incobrable, el Director del CRI remitirá al Subdirector Nacional de Administración y Finanzas a más tardar la segunda semana de noviembre, una Nomina de los documentos incobrables que sugiere se castiguen, como la que se muestra en el anexo 4, que incluya, de conjunto, los antecedentes que avalen su incobrabilidad (cartas de cobranza, informe de abogado, etc.). La Jefatura Nacional de Finanzas coordinara este proceso y preparara un informe consolidado de los casos que se encuentran bajo estas condiciones y con toda la documentación mínima de respaldo.

El Consejo del INIA en la última sesión de cada año decidirá sobre la incobrabilidad de los documentos de un valor superior a 5 (cinco) millones de pesos. Además el Subdirector Nacional de Administración y Finanzas informará al Consejo acerca de los castigos de deudas por montos inferiores aprobados durante el año.

Las deudas que aún permanecieren dudosas de recuperación, ya sean porque no se han agotado todas las acciones de cobranza y/o no se cumplan los requisitos para ser declaradas incobrables, se contabilizaran por parte de la Contabilidad como "Provisión de Deudas Incobrables".

## **3.5.2 Normas para la Gestión de la Caja.**

### **1. Conceptos**

#### **1.1. Caja y Cajero o Tesorero**

En INIA las tareas de decidir acerca de la gestión de la Caja corresponden al SAF y para el registro de la información de Caja está el encargado de la Contabilidad, quedando en manos del Cajero únicamente el control y atención de la Caja propiamente tal y la responsabilidad de todas las especies valoradas que ingresen, se mantengan y egresen de la Caja.

El Cajero es supervisado directamente por el Jefe de Contabilidad.

#### **1.2. Especies Valoradas**

Se entiende por especies valoradas, las siguientes: el dinero, los cheques, las letras de cambio, los bonos, los pagarés, las acciones, los vales de combustible, los ticket de metro, las estampillas, etc., es decir, toda aquel documento que represente un valor.

#### **1.3 Fondo Fijo**

El fondo fijo es el monto en efectivo disponible exclusivamente para gastos menores (hasta \$20.000) asociados a la administración interna del CRI. El monto del fondo fijo se mantiene invariable y sólo puede aumentarse o disminuirse previa solicitud de la dependencia a la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas para su aprobación; lo que debe ser solicitado al cierre contable de la caja del ejercicio del año.

#### **1.4 Fondo a Rendir**

Un Fondo a Rendir es un monto en dinero efectivo o cheque que se entrega temporalmente a un funcionario de la Institución, a fin de que efectúe compras menores asociadas a un proyecto.

#### **1.5. Arqueo de Fondos**

El arqueo de fondos es un mecanismo de control que consiste en inspeccionar la debida existencia física de los fondos o valores que mantiene en su poder el Cajero.

En el desarrollo de este trámite, se pueden distinguir tres etapas bien diferenciadas, que son:

- El recuento del dinero y valores.
- Análisis de la documentación presentada y sus debidos respaldos originales.
- Comprobación de la coincidencia entre el total de los valores con el saldo de responsabilidad del Cajero.

Sin perjuicio de los arqueos de caja que resuelva realizar el Departamento de Contraloría Interna, o auditores de carácter externo, la Subdirección de Administración y Finanzas del CRI deberá realizar arqueos de caja en forma periódica a fin de resguardar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

En la Caja no deben permanecer valores que no corresponden a las operaciones de la Institución, tales como dineros o documentos personales y dineros o valores de Bienestar.

El formulario de Arqueo se encuentra en anexo 5.

## **2. Funciones del Cajero**

El Cajero intervendrá en la gestión de diversos egresos e ingresos en que se vea involucrada la Caja del CRI: anticipo de sueldos y jornales, anticipo de viáticos, uso del fondo fijo, pago a proveedores, registro de ingresos propios, etc.

### **2.1 Actividades con respecto a egresos**

#### **a) Anticipos de Sueldos y Jornales**

- Para anticipos de sueldos y jornales el Cajero recepcionará desde RR.HH. los formularios y/o nóminas de Anticipo de Sueldos debidamente autorizados, con N° de R.U.T., nombre y monto a entregar, lo que ocurre mayoritariamente al término de la primera quincena del mes.
- Todos los anticipos (nóminas o individuales) deberá visarlos RR.HH.
- Una vez determinados los valores a pagar, si corresponde, el Cajero concurrirá al Banco para el retiro de los fondos.
- En el supuesto que Prosegur lleva los fondos al CRI, el Cajero verificará y realizará el recuento de fondos que contiene la valija. Y corroborará que el número de valija entregada por Prosegur, corresponda efectivamente a la que verificó.
- Realizará el llenado de los sobres, cuando corresponda, para el pago de los anticipos contra firma de los interesados en la nómina respectiva.
- Para aquellos anticipos que se pagan en forma individual y no por nómina, el formato a utilizar es el "Egreso de Caja" (anexo 6), especificando claramente el concepto de "Anticipo de Sueldo".
- El Cajero es responsable de la custodia de los anticipos de sueldos y jornales no cobrados y también de los sueldos y jornales que se cancelan a fin de mes.

#### **b) Gastos por Comisión de Servicio**

- El Cajero recepcionará el documento "Autorización de Viaje y Anticipo de Gastos en Comisión de Servicio" (anexo 7). Este formulario debe tener una numeración correlativa y preimpresa.

- Luego revisará los vistos buenos, la consistencia y los montos consignados en el documento de autorización señalado en el punto anterior, y realizará la cuadratura.
- Efectuados los controles anteriores, entregará el dinero al trabajador comisionado.
- Realizada la Comisión del Servicio, el trabajador deberá presentar la rendición del anticipo otorgado para que el Cajero cierre la cuenta, completando el formulario "Rendición de Gastos por Comisión de Servicio" (anexo 8).
- El Cajero verificará los vistos buenos, la consistencia de montos y la documentación original que respalda los gastos señalados en la sección 2.2 del formulario indicado en el párrafo anterior. Los documentos de respaldo tales como, pasajes, peajes, combustible, deben ir en original. Frente a un extravío del documento original, el Cajero sólo aceptará una fotocopia legalizada del original.
- El Cajero saldará la operación ingresando o pagando diferencias al comisionado de conformidad a la rendición efectuada.
- Por último, cerrará el proceso preparando el set con documentación y despachándolo al Departamento de Contabilidad para su registro.

c) Egreso y Rendición de un Fondo Fijo (FF) y Fondo a Rendir (FR)

- De conformidad a los montos autorizados por la Subdirección de Administración y Finanzas del CRI, el Cajero entregará los dineros a los responsables, que deberá ser sólo una persona por Fondo Fijo-FF (Ejemplo: Oficina de Partes, Talleres, Adquisiciones, Casino).
- La existencia de distintos FF deberá evaluarla la Subdirección de Administración y Finanzas del CRI, tomando en consideración el aporte o no aporte a la operatividad del sistema.
- El formulario "Egreso de Caja" debe ser firmado por quien recibe el Fondo Fijo.
- El Cajero repondrá los dineros por concepto de FF al responsable del mismo contra presentación del formulario de "Rendición de Fondo Fijo - Fondo a Rendir" (anexo 9), adjuntando la documentación original soportante previamente revisada y visada por el Departamento de Contabilidad.
- De la misma forma, se entregarán con la autorización del SAF, en el formulario "Egreso de Caja", los Fondos a Rendir-FR que sean requeridos, a nombre de una sola persona, la que deberá rendir dichos fondos en el más breve plazo, que no supere los tres días hábiles.
- Los FR deben ser cantidades relativamente pequeñas con un máximo definido, en términos generales, previamente por la Subdirección de Administración y Finanzas, de acuerdo al monto de fondos que se manejen normalmente en la caja del CRI.
- En caso de que la situación así lo requiera (urgencias) el SAF podrá autorizar una cantidad mayor a la predefinida para la entrega de FR.
- Los FR de mayor monto, no serán requeridos al FF que maneja el Cajero, sino que serán solicitados al Departamento de Contabilidad, previa

autorización del SAF, y entregados mediante la emisión de un cheque voucher contable respectivo.

- El FR, al igual que el FF, debe ser rendido en el formulario "Rendición de Fondo Fijo y Fondo a Rendir".
- Los documentos originales que respaldan los gastos rendidos de un FF y de un FR deben ser anulados por el Cajero estampando un timbre de CAJA-PAGADO.

d) Pago a Proveedores

- El Cajero recepcionará factura con voucher de Contabilidad.
- La documentación original que respalda la compra debe venir visada por el SAF o quien se determine.
- Confeccionará cheque a partir de la información contenida en el voucher contable. Los cheques deben ir nominativos y cruzados, salvo excepciones que sean justificadas.
- Enviará cheque a la firma de la Jefatura facultada con todos los antecedentes de la operación (solicitud de compra, orden de compra cuando corresponda, factura, voucher, etc.).
- Recepcionará cheque firmado con todos los antecedentes.
- Pagará al proveedor, una vez que éste haya cancelado la respectiva factura.
- Preparará set con documentación y despachará a Contabilidad para su registro.
- No pagarán facturas en el domicilio del proveedor, salvo casos plenamente justificados y autorizados por el SAF. En los casos en que se deposite el importe de la factura en la cuenta corriente del proveedor, el Cajero deberá cautelar que la colilla del depósito forme parte del voucher contable como respaldo de su cancelación.
- El Departamento de Contabilidad definirá horario, día y lugar de pago, lo cual se informará oportunamente a los proveedores, y deberá ser respetado, a fin de racionalizar el flujo de trabajo del departamento.

## 2.2 Actividades con respecto a ingresos.

a) Recepción y Registro de Ingresos Propios

- El Cajero deberá recaudar y registrar los valores que ingresan a la Institución, tales como: pagos de facturas, boletas, devoluciones de anticipos, devoluciones de fondos por rendir y/o viáticos no utilizados; emitiendo el respectivo recibo de dinero.
- Verificará la consistencia y montos de los documentos cancelados (facturas y/o boletas).
- Emitirá comprobante "Ingreso a Caja", adjuntando copia de facturas y/o boletas, transfiriendo la documentación a Contabilidad para su registro respectivo.
- Preparará formulario "Detalle de Documentos", de los cheques a fecha de Producción y Letras firmadas por el Aceptante, para el V°B° del SAF y su envío, adjuntando los documentos originales, a la Dirección Nacional.

#### b) Confección de Depósitos

- Diariamente, el Cajero, en coordinación con su Jefatura, determinará los Bancos y Cuentas Corriente en los cuales se efectuarán los depósitos, para efectos de cubrir los flujos de fondos requeridos.
- El Cajero endosará los cheques a depositar y confeccionará la boleta de depósito.
- La recaudación en efectivo y cheques al día se imputará a la Cuenta Caja y se depositarán en la cuenta corriente bancaria al primer día hábil siguiente de haber recibido el ingreso, o a más tardar al segundo día hábil de haber percibido el ingreso.
- El dinero recibido entre un depósito bancario y el siguiente, se considera "en caja", hasta que realmente es depositado en Banco. El monto de estos dineros debe ser equivalente al monto que surge del arqueo, con la excepción del Fondo Fijo asignado a la caja.
- De los ingresos diarios no deberá extraerse dinero para pagos. Los desembolsos significativos se harán por medio de cheques. No obstante en casos muy puntuales y debidamente autorizados por el SAF, se podrá distraer parte de este dinero, teniendo en consideración que estos dineros no pertenecen al Fondo Fijo.
- Es labor primordial del Cajero la revisión y cuadratura de los ingresos.
- Elaborar un Resumen de Ingresos Mensuales para enviar a Contabilidad.

#### 2.3 Reposición del Fondo Fijo

- El Cajero deberá oportunamente solicitar a Contabilidad la reposición de su FF una vez ingresados a contabilidad los documentos que respaldan las salidas de caja (facturas, boletas, viáticos, fondos a rendir, otros) para que sea emitido el cheque respectivo a fin de reponer el FF de la Caja.
- Con autorización de la Subdirección de Administración y Finanzas, se podrá operar con Rendiciones Parciales de Caja para solicitar el reintegro del FF, respaldadas con los respectivos comprobantes originales del gasto. Esto dependerá del volumen y el tipo de movimiento de la caja.
- El Cajero se coordinará con Contabilidad para la identificación de aquellos gastos pagados por cuenta de otro CRI/CE.

Al cerrar el ejercicio contable anual (último día hábil del año) todos los FF deberán quedar rendidos y depositados en cuenta corriente bancaria. Serán repuestos al primer día hábil del período contable siguiente, a fin de no dificultar la operación normal del Instituto.

También deberán quedar depositados, al cierre del ejercicio contable anual, todos los valores al día (dinero y cheques).

A modo de ejemplo, se presentan los procedimientos de la caja, se presentan en el Anexo 10.

### 3.5.3 Normas para la Gestión de Abastecimiento.

#### 1. Conceptos

Los términos Compra, Adquisición, Abastecimiento o Suministro, tienen significados diferentes, aunque suelen emplearse indistintamente para reflejar lo mismo.

- Compra es el simple intercambio de mercaderías mediante un precio convenido.
- Adquisición se refiere fundamentalmente a la negociación, adquisición y pago.
- Abastecimiento o Suministro es un concepto aún más amplio, que incluye la selección de proveedores, el control de la calidad, compra, la inspección, almacenamiento, existencias, etc.

#### 2. Funciones Gestión de Abastecimiento

El CRI dispone de un Encargado de Abastecimiento que específicamente realice solo esta labor.

Los procedimientos más comúnmente utilizados para abastecerse son:

- Generalmente es el jefe del proyecto quien financiará la compra, él que hace un análisis técnico de sus requerimientos, stock mínimos de seguridad, cantidad y calidad de los bienes o servicios requeridos, análisis del mercados (cotizaciones). Luego la Secretaria elabora la Solicitud de Compra (Anexo 11) adjuntando las cotizaciones (Anexo 12) e indicando cual es la escogida. Posteriormente es entregada al área de Administración, la que se encarga de confeccionar la Orden de Compra.
- Las compras de *fertilizantes* son realizadas por el SAF, si no se determina otra cosa, quien solicita a los encargados de proyectos sus necesidades anuales o en forma estacional. De esta manera se aprovechan descuentos por volumen y se disminuyen los inventarios.
- Un tercer tipo de compra es la que coordina y supervisa el SAF para mantener un *stock en bodega*, principalmente de insumos de aseo, computacionales y materiales de oficina de uso más frecuente (Ejemplo: detergentes, papel, sobres, lápices, etc.) los que se ponen a disposición de los proyectos como traspasos internos.
- Por último, el SAF, o quien éste delegue, debe cotizar, decidir, coordinar y supervisar el abastecimiento de servicios tales como, arriendo de maquinaria, preparación de suelo, siembra, selección de semilla, reparaciones en general, jardinería, etc.

Sin embargo, independiente de los procedimientos descritos anteriormente, se debe velar el buen cumplimiento de las siguientes funciones:

## 2.1. Obtención y Compra

Esta función es la que permite saber lo que se va a obtener en base a una buena identificación de los materiales, y adquirirlos en la cantidad y calidad que satisfaga los requisitos determinados por el comprador y por la Institución. En estos se distinguen las funciones de Identificación, Catalogamiento y Compra.

Por su parte, las compras comprenden las gestiones de adquisición y entrega de los materiales, máquinas y herramientas y los servicios necesarios a un costo final compatible con las condiciones económicas que rodean a la partida comprada, salvaguardando el estándar de calidad y continuidad del servicio.

El encargado de abastecimiento tiene a su cargo las gestiones de adquisición y entrega, y sus principales deberes son:

- Localizar y seleccionar las fuentes de suministro de materiales o servicios que se necesiten.
- Procurar los materiales y servicios necesarios.
- Asegurar que la calidad, cantidad y oportunidad en el suministro de materiales pedidos sean las debidas.
- Mantener los registros necesarios para que su función se cumpla como corresponde.
- Reunir y analizar los datos sobre los mercados, en particular los precios para los productos que se compran en forma rutinaria.
- Velar que se cumplan las normas administrativas sobre compras.

## 2.2. Almacenamiento

Se entiende por Almacenamiento el guardar y proteger el material durante el período que medie entre la obtención y distribución.

Dentro de las funciones de Almacenamiento se puede distinguir: Recepción, Ordenamiento en bodega, Protección y Control de existencias.

## 2.3. Distribución

Es el proceso de repartición de materiales. Se debe realizar en forma ecuánime y de acuerdo con lo planificado.

Cumplida la preparación del despacho, se debe verificar que los materiales, estén de acuerdo con la solicitud de compra, considerando la descripción, cantidad y destinatario.

### **3. Fases del Proceso de Abastecimiento**

#### **3.1. Pasos Preliminares a la Compra**

La demanda proviene generalmente del jefe del proyecto o jefaturas departamentales, aún cuando es responsabilidad del área de Administración y Finanzas anticipar algunas compras. Esto último se aplica generalmente en aquellos bienes y servicios estandarizados y de uso permanente (Ej.: materiales de oficina, tanto de escritorio como aseo, insumos computacionales, servicios de mantención y reparación, etc.). Para esto, el Encargado de Abastecimiento, deberá mantener un catastro actualizado de máquinas y equipos con que cuenta la unidad a ser abastecida. Estas demandas deben ser previstas con la debida anticipación, para evitar el excesivo número de pedidos urgentes y pormenorizados, elaborando un programa semestral de compras.

#### **3.2. Solicitud de Compra**

- El Encargado de Abastecimiento recepcionará la Solicitud de Compra o prepara la Solicitud de Compra.
- Procederá a revisar que la Solicitud de Compra cuente con todos los V°B° y que el solicitante esté facultado para efectuar la referida compra.
- Verificará que se indiquen todos los datos requeridos y que los montos correspondan al tipo de compra que se efectúe.
- Revisará que el Balance Presupuestario del Proyecto arroje un saldo positivo suficiente para el monto de la compra, de lo contrario procederá a informar a su jefe superior para que éste proceda a informar al jefe del proyecto y se analice la urgencia de la compra y se proceda a rechazarla o autorizarla.
- Seleccionará las fuentes de abastecimiento en el comercio o seguirá las indicaciones del Jefe de Proyecto, cuando corresponda.

La Solicitud de Compra, debe contener a lo menos los siguientes antecedentes:

- Número de Folio
- Fecha de la solicitud
- Nombre y código presupuestario del o los Proyecto(s) solicitante(s) donde se imputará el monto de la compra. Cuando se trate de más de un proyecto que financia una solicitud de compra se debe indicar en el recuadro de "Observaciones" el porcentaje que financia cada uno del total de la compra.
- Cantidad
- Descripción completa del bien o servicio requerido.
- Valor estimado o valor cotizado, según corresponda
- Usuario(s) Final(es).
- El o los proveedores potenciales.
- La solicitud de compra puede o no adjuntar presupuestos, dependiendo del caso.
- Fecha en que se necesita el bien o servicio.
- Nombre y Firma de las personas facultadas para la petición. (Jefe del o los Proyecto(s), Encargado de Presupuesto y el SAF).

El SAF o Encargado de Abastecimiento, podrá cuestionar una Solicitud de Compra que no contenga estos datos elementales.

### **3.3. Financiamiento de la Compra**

Toda compra debe tener un respaldo financiero. El gasto debe estar incluido en la respectiva ficha PAT (Plan Anual de Trabajo), por ende considerado en el presupuesto del proyecto, ya sea en forma global o específica. El saldo presupuestario, disponible para compras, no debe considerar los montos autorizados disponibles para gastos de personal e indemnizaciones.

No se deberán cursar Solicitudes de Compra que no cuenten con el financiamiento presupuestario correspondiente, ni con el V°B° del encargado de presupuesto ó quien lo reemplace.

### **3.4. Selección de las Fuentes de Abastecimiento**

Esto debería representar una de las responsabilidades más importantes del Encargado de Abastecimiento y consiste en localizar de una manera competente fuentes de abastecimiento que sean confiables, esto es encontrar y conservar buenos proveedores.

a) Características que debe reunir un buen Proveedor:

- Vende los bienes y servicios de la calidad especificada.
- En los plazos estipulados.
- A un precio aceptable.
- Es capaz de adaptarse a necesidades imprevistas.
- Sugiere métodos más adecuados para comprar en forma más económica.
- Avisa anticipadamente sobre cualquier evento que pueda afectar sus operaciones.
- Brinda asesoría técnica.
- Se mantiene competitivo.

b) Fuentes de información de Proveedores

- Registro de proveedores.
- Directorio de empresas.
- Visitas a plantas.
- Visitas de representantes.
- Revistas especializadas, catálogos y muestrarios.

c) Registro de Proveedores

Se confeccionará en todas las dependencias del INIA, archivos con los proveedores más habituales clasificados por nombres y/o por rubros, con el propósito de organizar para la Institución un registro de proveedores, el que se deberá evaluar y actualizar permanentemente.

### 3.5. Formalidad de la Compra

La formalidad de una compra dependerá principalmente del monto del bien o servicio. Vale decir, si se va a adquirir por Compra Directa, Con cotización(es), Propuesta Privada o Pública.

Dependiendo del monto de la compra, se establecen diferentes modalidades de adquisición, tal como se muestran en el anexo 13.

Para las compras que fluctúen entre los rangos b) y c) deben llenarse los formularios de “Solicitud de Compra” y “Orden de Compra”.

#### a) Cantidad de Proveedores

Una vez que se ha seleccionado al o los proveedores, se cuidará de no caer en falta de seriedad ante ellos, efectuando una constante búsqueda de mejores proveedores, dando siempre la oportunidad a nuevos proveedores.

#### b) Proveedor Único

Excepcionalmente puede darse el caso de que exista un solo proveedor confiable, por lo cual no podría cumplirse la modalidad de compra de las tres cotizaciones. En tal caso, es necesario avalar tal situación acreditando con una nota adjunta del encargado del proyecto, que se trata del único fabricante o que alguna situación particular del mercado hace imposible recurrir a otros proveedores.

#### c) Contenido de la Cotización

La Cotización del proveedor deberá incluir a lo menos, los siguientes datos:

- Listado de Bienes y/o Servicios con sus especificaciones y cantidades.
- Características del precio (moneda, impuesto, reajuste, descuento). Indicar si incluye mano de obra y/o materiales, cuando corresponda.
- Plazo máximo y lugar de entrega.
- Condiciones de pago.
- Aceptación expresa de Órdenes de Compra.
- Fecha, forma y lugar de devolución de la Cotización.
- Si es el caso, dejar la posibilidad de ofrecimiento de alternativas.

### 3.6. Evaluación y Selección de las Cotizaciones u Ofertas

Es la etapa en que se determina cuál es la oferta más conveniente. Es muy importante que su desarrollo e información se mantenga confidencial, para no dar lugar a presiones que tiendan a alterar el contenido de las ofertas ni la igualdad de los oferentes.

#### a) Factores a Considerar

a.1. Factor Precio: En toda transacción se debe interrelacionar las diferentes condiciones de la oferta especialmente los aspectos de precio y calidad y según las circunstancias si uno resulta más o menos importante que el otro.

Por lo general se establecerá que: “A igualdad de condiciones, la oferta más conveniente será aquella que ofrezca el precio más bajo”.

a.2. Factor Calidad: Se relaciona con el grado de confiabilidad, este es un factor integrado por varias características y dependerá de las circunstancias cuál de ellas se enfatizará en cada caso en particular. Por ejemplo:

- Vida útil del artículo.
- Facilidad de instalación.
- Eficiencia en su operación.
- Servicio de mantención y reparación.
- Continuidad del Suministro.

a.3. Factor Plazo de Entrega: A mayor urgencia de contar con el suministro, mayor ponderación tendrá el factor en la evaluación general. Sin embargo, no debe sobrevalorarse continuamente este factor por fallas en la programación.

a.4. Otros Factores: las garantías, el transporte, la colocación en bodegas, etc.

#### b. Confección del Cuadro Comparativo

Recepcionado el set, conjunto o grupo de cotizaciones, se procederá a revisar contenidos y claridad y eventualmente se solicitarán las aclaraciones necesarias al proveedor, indicando que se remita por la misma vía si afecta valores.

Se confeccionará un cuadro comparativo de ofertas, cuidando establecer la comparación en igualdad de condiciones para los oferentes.

Se presentará un cuadro comparativo con antecedentes técnicos y económicos a quién solicitó la compra o a la Jefatura directa y se preadjudicará al o los proveedores que, en igualdad de condiciones presentan precio más bajo.

La Jefatura revisa preadjudicación y ratifica o instruye modificación fundada, o solicita mayores antecedentes si el caso lo requiere.

### 3.7. Formalización de la Compra

Se materializa a través de la colocación de una Orden de Compra a, para la compra de un bien ó ejecución de trabajo o contratación de un servicio. Los requisitos esenciales que debe contener una Orden de Compra son:

- Número de folio
- Nombre y código presupuestario del proyecto
- Fecha de emisión
- Razón Social y datos del Proveedor
- Cantidad y descripción de los artículos
- Fecha y lugar de entrega
- Precios unitarios y totales

- Condiciones de Pago
- Otras cláusulas de protección como garantías, rechazos, multas, etc.

a) Emisión de la Orden de Compra

- A partir del resultado que arroje el cuadro comparativo de las ofertas, el Encargado de Abastecimiento procede a confeccionar orden u órdenes de compra respectivas.
- Para lo anterior, verifica todos los datos del proveedor, como la Razón Social, Rut, Dirección, Teléfono y Fax.
- Consigna los datos necesarios para la facturación, como Rut de INIA, dirección para el despacho y plazo de entrega.
- Confeccionada la orden de compra y adjuntando las cotizaciones y cuadro comparativo, se presenta a la Jefatura facultada para su firma.
- Despachará o entregará la orden de compra al proveedor.
- La Orden de Compra se emitirá en duplicado, con la siguiente distribución:  
Original : Proveedor  
Copia : Archivo Abastecimiento INIA

b) Seguimiento de la Orden de Compra

Con el objeto de no entorpecer el proceso, se debe efectuar, por parte del encargado de abastecimiento, un seguimiento de la orden de compra con el proveedor, verificando que el requerimiento se recepcione en las condiciones y plazo estipulado. Se debe asegurar que el proveedor cumpla con lo ofrecido, especialmente cuando se trata de pedidos de elevado valor o de amplio plazo de entrega. Lo anterior permitirá adoptar las medidas del caso ante la eventualidad de algún imprevisto que entorpezca el suministro.

### 3.8. Recepción de la Compra

La recepción del suministro está tan ligada a la actividad de la Compra, que la articulación del Encargado de Abastecimiento, o quien corresponda, y Bodega es extremadamente necesaria. Sin perjuicio que no es de responsabilidad directa del Encargado de Abastecimiento, se deberá procurar obtener información oportuna y exacta de las cantidades recibidas, inspección respecto de la calidad ya que es necesario asegurarse que el proveedor ha entregado los artículos que corresponden y acorde con lo especificado en la Orden de Compra.

- El cierre de la compra se efectuará una vez recibida la factura del proveedor, la que deberá adjuntar copia de la orden de compra.
- Se revisará la "recepción conforme", ya sea por parte de la bodega o el usuario, según corresponda y se estampará su firma tomando conocimiento.
- Se presentarán todos los antecedentes al Jefe de proyecto o quién encargó la compra para su visto bueno.
- Estampado los vistos buenos, se reunirán todos los antecedentes y se remitirán a Contabilidad para su pago.

- Contabilidad se encargará de determinar si se trata de un bien inventariable y en tal caso realizará las operaciones de alta respectivas.

### 3.9. Verificación y Pago de Facturas

Por este acto administrativo, el Encargado de Abastecimiento materializa la aceptación definitiva del suministro. Las facturas deben ser visadas primeramente por la misma unidad que recepcionó los artículos (Encargado de Abastecimiento, Bodega o el usuario final cuando corresponda).

El Encargado de Abastecimiento deberá confrontar la Factura del proveedor con la Orden de Compra y consignará con su firma tal concordancia, en caso de discrepancia se coordinará con el proveedor o las unidades respectivas y procederá a su remisión a la jefatura directa para su V°B° y posterior envío a Contabilidad para su pago.

### 3.10. Diferentes modalidades para comprar

Todas las etapas mencionadas se dan en cualquiera de las siguientes tres modalidades, la diferencia radica más bien en la formalidad que adoptan cada una de ellas:

Compra Directa: Se solicitan directamente a uno o más proveedores, no existiendo mayores formalidades y el monto de la compra es bajo.

Cotización: Es aquella en que el Encargado de Abastecimiento o quien corresponda, directamente solicita cotización a uno o más proveedores.

- Es la forma más simple de obtener ofertas sobre una compra específica.
- Es el sistema más rápido y flexible.

Dependiendo del monto a comprar, se solicitará cotización a un solo proveedor o como mínimo cotización de a lo menos tres proveedores.

Licitación o Propuesta Privada: Es aquella en que se invita a presentar ofertas a aquellos proveedores del ramo que a la Institución le interese que participen por su seriedad, rapidez y condiciones de precio. La apertura de las ofertas se realiza en privado por el Comité que se designe para estos efectos.

La cotización privada, con formalidad de Propuesta, se deberá usar para compras de cierta envergadura de montos de compra.

Se aplicará cuando el número de proveedores que pueda competir es restringido o cuando se quiera circunscribir las ofertas a un determinado sector o nivel del Mercado.

Licitación o Propuesta Pública: Es el proceso de adquisiciones sobre una base abierta y competitiva, que se da fundamentalmente cuando el monto de la compra es relativamente grande y cuando existen muchos proveedores del material o servicio necesitado, por lo que conviene a la Institución que participe el máximo de proponentes, a fin de obtener precios y calidades más ventajosos.

a) Formalidades

- En la etapa de cotización:

Reclutamiento a través de la prensa.

Bases Administrativas y Especificaciones Técnicas.

Sesión de Apertura Formal con elaboración de Acta.

- En la evaluación y selección de ofertas:

Se usará un criterio de Adjudicación, predeterminado en las Bases.

Actuará una Comisión de Adjudicación.

Se elaborará un Informe de Adjudicación.

b) Principales antecedentes que deben contener las Bases Administrativas de una Propuesta Pública

Hay que tener presente que las Bases constituirán la normativa que regirá la Licitación, por lo que deberán referirse claramente a:

- Objetivo de la Propuesta: Generalidades acerca de que se quiere adquirir, con qué finalidad y para qué unidad.
- Disposiciones legales que la regirán: mencionar la normativa específica que se aplicará al proceso, tanto externa como interna.
- Mecanismo de aclaración de bases: Ante cualquier duda de los proveedores, ya sea sobre las Bases Administrativas o Especificaciones Técnicas.
- Requisitos exigidos a proveedores para participar: fabricantes, representantes, distribuidores, importadores, inscritos en el Registro de Proveedores, etc.
- Formalidad de presentación de las Propuestas: De la oferta económica propiamente tal, como de la documentación anexa (certificados, especificaciones, carta de responsabilidad para con las Bases, Boletas de Garantía, catálogos, folletos y otros antecedentes).
- Características de las ofertas: totales, parciales, validez, posibilidad de alternativas.
- El Precio: moneda, a firme o reajutable, unitario y total, impuestos y transporte incluidos o separados, gasto de internación en caso de importación.
- Referencia a Especificaciones Técnicas: si son mínimas con posibilidad de mejoramiento o sujeción estricta a ellas.
- Mecanismo de Apertura: fecha, hora, lugar, procedimiento, acta, acceso posterior a ellas.
- Proceso de Adjudicación: plazo estimado, aclaraciones, criterio de evaluación, derechos que se reserva el Instituto, materialización de la Adjudicación, notificación de la adjudicación.
- Garantías exigidas: montos y plazos de Seriedad de la Oferta, de Cumplimiento de Contrato, de Servicio Técnico.
- Modalidad de Entrega: Plazo, inicio de vigencia, lugar, total o parcialidades, pre-entrega, control de calidad, en bodega o instalados, recepción conforme, devoluciones.
- Servicio Técnico: Período y Cobertura del Servicio.

- Forma de Pago: Tiempo estimado, pago anticipado, requisitos de facturación, total o parcialidades, tipo de cambio.
- Sanciones: Por atraso, por no entrega.
- Término Anticipado de Contrato: En qué casos.
- Arbitrajes y solución de controversias: Autoridad competente.

#### 3.10.5. Compras por Urgencia

Son realizadas con dinero en efectivo en el comercio más cercano, cuando el monto es bajo y el material se necesita de inmediato, para no interrumpir el proceso de producción.

### **3.5.4 Normas para la gestión de la bodega.**

#### **1. Conceptos**

La clasificación de especies, consiste en su ordenamiento en grandes grupos, clases y tipos ateniéndose a sus características comunes. Algunos aspectos que priman para ordenar especies pueden ser: su origen (adquiridos o producción propia), sus valores, sus pesos, cualidades especiales, sus medidas o por sus defectos; en cuyo caso deberán tomarse las medidas de seguridad recomendadas por los proveedores, quienes entregan informes completos de las características técnicas de los productos que distribuyen. INIA, a su vez, está obligado por ley a dar a conocer todos los riesgos que representan los productos y especies que pueden afectar la salud de los trabajadores.

La subdivisión acertada permite visualizar completamente los recursos que se poseen y de esta manera, tomar medidas de clasificación más acorde a nuestro ordenamiento interno.

#### **1.1 Clasificación del Material**

Los materiales se dividen en dos grandes grupos, señalados por la gran diferencia que existe entre ellos, el primero es aquel producto que entra en directa relación con la producción y otra división es aquella que afecta directamente al abastecimiento.

##### **1.1.1 Materiales de Producción**

Se divide en tres clases y ellas dicen relación con las características que presentan: materias primas, productos semi-terminados y productos terminados.

**a. Materias Primas:** Son los productos que se encuentran muy cerca de su estado natural.

**b. Productos Semiterminados:** Son materias primas a las cuales se les ha practicado uno o varios procedimientos tecnológicos en las etapas de producción y que aún les faltan pasos para quedar en condiciones de ser usados.

c. Productos Terminados: Se refiere a los productos que han sufrido su completo proceso de producción, manufactura, fabricación o montaje y que se encuentran en condiciones de prestar servicios, ser usados o consumidos en forma inmediata.

#### 1.1.2 Materiales de Abastecimiento

Se considera dentro de este rubro lo que se denomina como “Suministro” al cual, entre otros, se incorporan: equipos, componentes del equipo, repuestos, accesorios, bienes de consumo, herramientas, víveres, vestuario y sanidad.

a. Equipos: Corresponde a los bienes que necesitan la aplicación de energía para su puesta en marcha entre los cuales tenemos: equipos eléctricos, de combustión interna, turbinas nucleares, etc.

b. Componentes: Se les considera como parte indispensable de un equipo y sin cuya participación el equipo no funciona.

c. Repuestos: Son parte necesaria de un equipo y cuyo mal funcionamiento produce una disminución de la producción del equipo e incluso puede llegar a detenerse según sea el caso. El precio de los repuestos es relativamente bajo y su duración es limitada.

d. Accesorios: Son materiales que de acuerdo con sus características se agregan a los equipos sin modificar su funcionamiento y sólo participan en términos suntuarios, son de alto precio y sólo aportan en valorar la instalación. De acuerdo con el servicio que prestan son: de lujo, de bienestar o de seguridad. Los accesorios de lujo hermosean y entregan presentación, con cuyos adornos se aumenta de valor. Otros elementos se agregan a los equipos y entregan confort al operador y otros, a través de su empleo reducen los riesgos de operación.

e. Productos de Consumo: Son aquellos materiales que se consumen con su uso su empleo no está asociado con equipo o instalación en particular y puede asimilarse al uso de productos de mantención mecánica, como también los que intervienen en el aseo y mantención de dependencias, además de aquellos productos empleados en oficinas.

f. Herramientas: Son aquellos instrumentos generalmente metálicos que sirven para armar, reparar, mantener operando una instalación, y otros. Estas pueden dividirse en: punzantes, cortantes, contundentes, de torsión, abrasivas, etc. Puede observarse combinaciones entre sub-grupos, como es el caso del “hacha” que es una hervienta de corte y contundente.

g. Víveres: A este grupo pertenecen los alimentos para humanos y animales y se le reconoce atendiendo a su tiempo de conservación y a los procesos que se le han practicado, de ellos tenemos víveres perecibles y víveres no perecibles, industrializados y en conserva.

h. Vestuario: Especies destinadas a abrigar, cubrir o proteger a seres humanos. Se les subdivide en vestuario de uso común, de trabajo y de prevención de riesgos, dentro de esta última subdivisión tenemos elementos de protección de la cabeza, oídos, rostro, manos, tronco, piernas y pies.

i. Sanidad: Corresponde al material destinado a prevenir o cuidar lesiones sufridas por motivos de accidentes o enfermedades, la subdivisión que se

observa es de sanidad preventiva y sanidad curativa, dentro de esta última tenemos: material médico o medicina general y material de medicina dental.

## **2. Planificación de la Bodega**

### **2.1. Ubicación**

La ubicación de la bodega dentro de la unidad, debe reunir las condiciones acorde a su servicio, en tal sentido podemos distinguir los aspectos más importantes.

a. Proximidad al Centro de Consumo: En tal caso, la bodega del Depto. de Administración, de Producción y el Pañol de Herramientas del Taller Mecánico, deberán estar cerca de las dependencias que los requieran.

b. Adecuación de Servicios: Contar con energía eléctrica, agua, drenaje, etc.

c. Accesibilidad de las Vías de Entrada: En algunos casos, la bodega recibirá bienes de pesos o medidas poco usuales. Por tal motivo es conveniente prever esos casos puntuales disponiendo un acceso adecuado al tipo de vehículo que eventualmente podría ingresar.

d. Medios de Transporte Disponibles: Los materiales estarán en tránsito dentro de la bodega, es fácil suponer que será necesario disponer de ellos a su ingreso como también en su entrega, trasladándolos adecuadamente dentro del recinto.

### **2.2. Iluminación y Ventilación**

Una buena iluminación y ventilación eleva la eficacia de los empleados en sus labores, al mismo tiempo evita posibles accidentes del trabajo con los consiguientes deterioros de material. Al mencionar la iluminación, debemos citar al mismo tiempo, los colores que han de utilizarse en el interior con el objeto de favorecer el mejor desplazamiento dentro del recinto.

### **2.3 Clasificación de los Materiales**

La clasificación de los materiales en grandes grupos, es requisito previo para desarrollar un adecuado sistema de nomenclatura.

El objetivo de clasificarlos, permite su fácil registro bajo un número de identificación que entregue todos los antecedentes que se necesiten saber de él. Para un buen estudio de la mejor identificación, se podrá anotar algunos puntos de interés.

1. Entidad a la que pertenece
2. Área o sección
3. Grupo (Ej.: herramientas)
4. Subgrupo (Ej.: de construcción)
5. Clase (Ej.: atornillador)
6. Tipo (Ej.: metálico)

Otros aspectos que es necesario conocer son los niveles de STOCK MÍNIMO, MEDIO Y MÁXIMO, elementos necesarios para programar sus reposiciones adecuadamente.

### **3. Control de Existencias**

El sistema de información de bodega, debe estar en condiciones de contestar en forma inmediata y precisa, una serie de inquietudes que surgen al referirse a las especies almacenadas.

- ¿Cuánto material se tiene en los almacenes?
- ¿Cuánto material ha llegado en un determinado período?
- ¿Cuánto material ha salido en un determinado período?
- ¿Cuánto material ha salido a cada una de las secciones?
- ¿Cuál es el material más solicitado?
- ¿Cuáles son los materiales de menor rotación?

Con el acceso a esta información, podemos saber fácilmente:

- Las reales existencias en las bodegas.
- Detectar faltas o excesos de productos almacenados.
- Conocer la rotación o consumo de cada material durante un período determinado.
- Observar de cerca la posible obsolescencia de los productos almacenados.
- Tener la información necesaria para disponer acertadamente la incorporación de nuevos productos.

Si bien es cierto, la Sección de Almacenamiento controla sólo cantidades de bienes que han registrado movimiento, en el caso de otros departamento se requiere la información relativa a los costos de ese mismo flujo de productos. En tal caso, en la instancia que corresponda se incorporara al sistema los valores de las especies, a objeto de analizar y proyectar los planes de inversión en estos materiales, de esta forma las oficinas correspondientes podrán saber:

- ¿Cuánto costó el material ingresado?
- ¿Cuánto costó el material entregado a los proyectos?
- ¿Cuál es la cantidad de Producto-Valor que recibió cada unidad o proyecto, en un determinado período?

El control de la información de existencia, debe relacionarse estrechamente con el control físico de las especies.

### **4. Procesos Principales**

#### **4.1. Recepción**

En la fase de recepción, dado que implica una verificación técnica del cumplimiento de especificaciones exigidas al producto, muchas veces será

necesario que el Encargado de Bodega se asesore con un experto de la Unidad o Proyecto usuario del elemento.

#### Funciones en la Recepción

- Recepcionar el documento "Ingreso a Bodega" (anexo 14) que respalda el ingreso de materiales o especies, y revisa que cumpla con las formalidades requeridas, según sea Factura, Guía, Orden de Traspaso, etc.
- Chequear que el ingreso físico de las mercaderías o especies sea concordante con lo especificado en el documento de respaldo, en términos de cantidad y calidad. De ser necesario podrá solicitar asesoría a su jefe directo o especialista técnico para la verificación del cumplimiento de requisitos técnicos u otras especificaciones exigidas al producto.
- Firma de conformidad una vez concluida la verificación de la recepción.
- Deberá emitir documento oficial de la Bodega para el ingreso de la mercadería o especie "Guía entrada a Bodega".

## 4.2. Ingreso

### a. Concepto

El documento "Ingreso a Bodega" contiene los campos identificatorios de quien entrega, quien recibe, el tipo de elementos, sus códigos, la cantidad de elementos, sus valores unitarios y totales, el tipo de documento de respaldo, número y fecha, campo de firma del Bodeguero.

De esta forma el "Ingreso a Bodega" se constituye en el documento fuente de los demás registros del sistema, las "Tarjetas de Casillero", "Tarjetas de Kárdex" y las "Salidas de Bodega" mediante los cuales se cierra el ciclo. Este proceso es automatizado vía software de control de existencia.

Del documento "Ingreso a Bodega" el Encargado de Bodega deberá remitir copias a Contabilidad, Inventarios y al Proyecto respectivo cuando corresponda, para que efectúen los procesos de actualización, el centro de costo, activación de bienes, etc., guardando el talón para su propio control. Por lo tanto, este formulario se remite en original y tres copias. Diariamente el Bodeguero remite a quien corresponda las copias respectivas.

Mensualmente el Bodeguero remite a Contabilidad un informe consolidado del movimiento físico de elementos ingresados a bodega "Informe Mensual de Estado de la Bodega".

Una vez ingresados los elementos a la bodega, es recomendable tener presente algunas consideraciones orientadas a disminuir los riesgos de pérdida y/o daños:

- Disponer los productos inflamables en lugares aislados, bien ventilados y en un lugar provisto con los respectivos extintores.
- Mantener los pasillos de tránsito despejados y los extintores debidamente señalizados.

- Disponer los elementos susceptibles de ser afectados por la corrosión y enmohecimiento en lugares secos, bien ventilados y protegidos con elementos apropiados para ello (grasa, cubiertas, plásticos, etc.).
- Disponer el almacenamiento de materiales frágiles, alejados de pasillos de mucho tránsito o de operación de máquinas.
- Mantener permanentemente aseada la bodega.
- Evitar sobrestocks de elementos perecibles y/o susceptibles de ser atacados por roedores, en cuyo caso deben programarse las acciones de desratización y control de plagas necesarias.

b. Funciones en el Ingreso

- Trasladar las mercaderías al interior de la bodega correspondiente para su debido resguardo.
- Elaborar el formulario único "Ingreso a Bodega" en original y tres copias.
- Remitir copias a Contabilidad, Inventarios y al Encargado del Proyecto respectivo cuando corresponda.
- Elaborar consolidado mensual de ingresos a Bodega y remitir copias a Contabilidad y a los Encargados de los Proyectos si corresponde.

#### 4.3. **Salida**

a. Concepto

Consiste en la salida física de elementos mantenidos en resguardo al interior de la bodega, ya sea que se trate de una solicitud de materiales de una unidad o proyecto, de una venta, de un traslado a otra dependencia, etc.

Una vez recepcionado el formulario único "Pedido a Bodega" (anexo 15), o el comprobante de venta, el Bodeguero debe proceder a elaborar el documento "Salida de Bodega" que contiene campos de información relativos a identificación de quien recibe, tipo de elemento y su código, la cantidad, valores unitarios y totales y las firmas del Bodeguero y de quien retira.

Del documento "Salida de Bodega" el Encargado de Bodega remite copias a Contabilidad, al Encargado de Proyecto, con el propósito que se efectúen actualizaciones a los centros de costos, se realicen los ajustes en el catastro de bienes muebles, registros contables, etc. Deberá además, remitir una copia al Encargado de llevar el control a través de la Tarjeta de Kárdex o en forma computacional.

Mensualmente el Bodeguero entrega un informe consolidado del movimiento físico de elementos que salieron de bodega, a las unidades antes señaladas, denominado "Estado Mensual de Bodega".

b. Funciones en la Salida

- Recepcionar el formulario único "Pedido a Bodega" o "Comprobante de Venta" y revisará que contenga la identificación de los materiales requeridos,

la unidad de destino y la firma responsable autorizada para efectuar solicitud de materiales.

- Verificar el nivel de las existencias cotejando los stocks mínimo y crítico definido para el material pertinente.
- Informar por escrito a su jefe directo de aquellos materiales que deben comprarse dado el nivel de existencias.
- Verificar el nivel de existencias.
- Elaborar formulario único "Salida de Bodega".
- Preparar los materiales para su entrega física.
- Firmar "Salida de Bodega" y solicitar Nombre y V°B° en el documento de la persona solicitante o quien retira.
- Materializar la entrega física o proceder al despacho.
- Remitir copia de "Salida de Bodega" a Contabilidad, Inventario y al Proyecto pertinente si corresponde.
- Elaborar consolidado mensual de los Ingresos y Salidas de Bodega, en original y una copia para Contabilidad.
- Este informe "Estado Mensual de Bodega" debe incluir todos los movimientos del mes (entradas y salidas) y además los valores de todos los materiales o especies que estén en resguardo en la Bodega y que están bajo la responsabilidad del Bodeguero. El informe del mes de diciembre y junio debe ser valorizado.

#### 4.4. Registros

##### a. Concepto

La "Tarjeta de Kárdex" constituye un control interno del movimiento de cada material, en el cual se registra el nombre y código del artículo, fecha de manipulación, documento de respaldo del ingreso de la salida y saldo en bodega.

Mantener ubicada en la Bodega la Tarjeta de Kárdex, a menos que se trate de elementos que por su naturaleza se encuentren almacenados en lugares de acopio externos, en cuyo caso se podrá mantener un tarjetero auxiliar. La "Tarjeta de Kárdex" constituye esencialmente un instrumento de fiscalización, las que deben estar a disposición del jefe directo, inspectores internos o externos.

##### b. Funciones en los Registros

- Registrar para cada "Ingreso a Bodega" los abonos y para cada "Salida de Bodega" los cargos correspondientes en la "Tarjeta de Casillero".
- Actualizar diariamente los registros de ingreso y salida, a fin de contar con información oportuna, veraz y útil sobre las existencias en Bodega.

##### *Funciones Generales del Encargado de Bodega*

- El Bodeguero dependerá del Jefe del Departamento de Contabilidad.
- Organizará la Bodega según los requerimientos que la diversidad de elementos, las características del local y la funcionalidad determinan.

- Establecerá los lugares en que debe quedar almacenado cada tipo de elemento según las exigencias de su conservación y rotación o fluidez de uso.
- Recepcionará los elementos que deban ingresar a Bodega, cualquiera sea su origen, comprobando que la cantidad y calidad de ellos corresponda plenamente a los documentos que respaldan su ingreso a Bodega. Podrá solicitar asesoría especializada cuando la naturaleza del elemento lo requiera.
- Confeccionará el formulario único "Ingreso a Bodega" una vez recepcionados los elementos, remitiendo las copias a las unidades correspondientes.
- Confeccionará y mantendrá actualizadas las respectivas "Tarjetas de Casillero" para todo elemento que ingrese a Bodega.
- Efectuará revisiones periódicas para verificar la rotación del inventario e informará a su jefatura de los elementos cuya prolongada permanencia amerita su traslado y/o baja.
- Mantendrá permanentemente ordenados en archivo los documentos que respaldan el movimiento de los elementos en Bodega.
- Velará por el cumplimiento de las normas de seguridad e integridad de la Bodega.
- Mantendrá despejados, expeditos y en constante orden y aseo los accesos, pasillos y en general las dependencias en que funciona la Bodega.
- Recepcionará los formularios únicos "Pedido a Bodega", verificará V°B°, en el formulario.
- Verificará las existencias y materializará el despacho.
- Confeccionará el formulario único "Salida de Bodega" y remitirá copias a las unidades que corresponda, y a "Portería" para el control de salida del vehículo y/o personas desde el CRI/CE.
- Emitirá los informes consolidados de gestión mensual, y aquellos que sean requeridos por su superior.

### **3.5.5 Normas Operativas del Activo Fijo**

#### **1. Catálogo Asignación Cuentas**

##### **1.1 Objetivo**

Como herramienta de Control del Activo Fijo, INIA posee un catálogo de códigos de incorporaciones, lo cual permite sistémicamente tener una separación lógica de los bienes a partir del tipo de cada uno de ellos.

##### **1.2 Estructura**

La composición del "Catálogo de Asignación de Cuentas" (anexo 16), está basada en tres grados conceptos:

- a) Grupo
- b) Familia

### c) Sub-Familia

Por ejemplo, si se adquiere un tractor, se debe incorporar al activo fijo utilizando un buen criterio y agudeza en el manejo del catálogo de cuentas; a objeto que el bien forme parte del Activo Fijo en el segmento que realmente corresponde; esto es, el tractor debe ubicarse en:

Grupo 06: Maquinaria y Equipos

Familia 03: Agropecuarios

Sub-Familia 01: Tractores

En este caso el registro de un tractor esta bajo la cuenta 06.03.01.

## 2. Formularios

### 2.1 Objetivo

Tanto para las incorporaciones de bienes, como para las disminuciones, existen formularios cuyo propósito es respaldar y ejercer un control claro y preciso de los movimientos que se produzcan en los activos del Instituto.

### 2.2 Incorporaciones

El formulario de Incorporaciones (anexo 17), tiene como propósito registrar información detallada y precisa del bien adquirido; a partir del cual sus datos serán ingresados al sistema computacional de Control del Activo Fijo. Además este formulario debe usarse para controlar traslados de bienes de una dependencia a otra y donaciones recibidas de terceros.

Compra: Si se compra un bien, deberá detallar el bien en el formulario de Incorporaciones, indicando la opción "Compra". Se debe tener mucha rigurosidad al registrar los datos de la factura de compra u otro documento que acredite su compra.

Donación: Si se recibe la donación de un bien de un tercero, se utilizará el formulario de "Incorporación" detallando correctamente el bien e indicar la opción "Donación".

Otro: Se usa esta opción cuando ninguna de las anteriores corresponde. Por Ejemplo 1: cuando un bien esta físicamente en la dependencia y no se encuentra registrado en el listado del inventario.

### 2.3. Disminuciones

El propósito del formulario de "Disminuciones", es proporcionar información detallada del bien que ha sido vendido a partir del cual sus datos serán ingresados al sistema computacional de Control del Activo Fijo.

A su vez, dicho formulario se utilizará para controlar las disminuciones de bienes por motivos de "Traslado", "Baja", "Donación" y "Eliminación".

Venta: Si se vende un bien, deberá detallar el bien en el formulario de Disminuciones, marcando la opción "Venta". Se debe tener especial cuidado al

registrar los datos del código RPG que mantiene el bien en el Sistema computacional a fin de que el bien que se disminuya sea el correcto.

Traslado: Si el CRI envía un bien a otra dependencia del INIA, deberá detallarlo en el formulario de “Disminuciones” señalando la opción “Traslado”. No es necesario que el CRI/CE que recibe el bien complete el formulario de la Incorporación ya que el Sistema Computacional asume la incorporación del traslado en el CRI, que indique el formulario en la sección “Traslado a:”, esto es donde quedará ubicado el bien finalmente.

Baja: Se utilizará la instancia de “Baja” en el formulario de Disminuciones cuando se constate fehacientemente que el bien es inservible por razones de daño estructural, inexistencia de repuestos, pérdida fortuita, entre otros. La Baja de un bien debe considerar su eliminación total de los registros contables por inservible y debe motivar a su venta, donación o retiro de la dependencia.

Donación: Se marcará en el formulario de Disminuciones la opción “Donación”, en el supuesto que realice un obsequio a un tercero, de un bien que se registra en el activo fijo del INIA.

Eliminación: Esta opción se utilizará cuando ninguna de las anteriores se cumple y el bien no se encuentra físicamente en el CRI y figura en los listados del inventario. En el caso que se tenga certeza que un bien fue objeto de robo, el CRI deberá usar la opción de eliminación e indicar el motivo.

### **3. Registro presupuestario**

#### **3.1 Objetivo**

La finalidad del registro del ítem Presupuestario en el Formulario de Incorporaciones, es velar que la inversión en activo fijo forme parte del ítem presupuestario que corresponde.

A su vez, en el Sistema de Presupuesto, al efectuar el registro presupuestario, automáticamente el bien queda contabilizado (Contabilidad Patrimonial) en la cuenta de activo fijo respectiva, para posteriormente ingresarlo al sistema de control vía formulario de “Incorporación”, con lo cual la Institución logra el propósito del Control Interno del Activo Inmovilizado.

#### **3.2 Relación ítem – Cuenta Contable**

Merece especial atención y concentración, por parte de los Contadores, la correcta itemización presupuestaria, la que debe coincidir con la que se registra en el Formulario de Incorporación del activo fijo, ya que una errónea itemización presupuestaria distorsionará la parte contable y además distorsionará los montos del activo fijo a nivel de Grupo.

De ser asertivo en la itemización presupuestaria, automáticamente la contabilidad patrimonial quedará correctamente imputada, y por ende el Balance del CRI reflejará adecuadamente su activo fijo.

## **4. Envío Incorporaciones y Disminuciones**

### **4.1 Objetivo**

La finalidad de enviar a la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas los formularios de Incorporaciones y Disminuciones, es para poder ingresar oportunamente al sistema computacional los movimientos mensuales del activo fijo lo que permite contar con información actualizada y oportuna.

### **4.2 Incorporaciones**

Los formularios relacionados con las compras de activo, deben ser enviados a la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas al día siguiente del cierre presupuestario mensual del CRI.

El formulario de Incorporaciones debe ser llenado correctamente en los campos que contiene, detallando como se registra en el.

Previamente al envío a la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas del formulario de Incorporaciones, el Contador debe verificar lo siguiente:

- a) El monto neto del ítem presupuestario del listado de Gastos, debe coincidir con los montos registrados en los formularios de Incorporaciones, del mismo mes.
- b) El formulario de Incorporaciones debe adjuntar fotocopia de la factura de compra, como también fotocopia de la factura que acredita una donación.
- c) El Grupo, Familia y Subfamilia, deben estar bien asignados de acuerdo al Catalogo de Códigos.

### **4.3 Disminuciones**

Los Formularios de Disminuciones de activo fijo, deben ser enviados a la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas al día siguiente del cierre presupuestario mensual del CRI.

El formulario de Disminuciones debe ser llenado correctamente en los campos que contiene, detallando los datos que se muestran en el anexo 17.

Al envío del formulario de Disminuciones a la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas, el Contador debe verificar cuidadosamente lo siguiente:

- a) El ítem presupuestario del Listado de Ingresos por Ventas de Activos Fijos, debe cuadrar con los formularios de Disminuciones.
- b) El formulario de Disminuciones por concepto de Venta, debe anexar fotocopia de la factura y/o del contrato de venta.
- c) El Código, Familia y Subfamilia, según "Catálogo de Códigos", debe estar correctamente asignado.
- d) El Listado de Ingresos por Ventas de Activos Fijos debe llegar a la Dirección Nacional el día posterior del cierre mensual presupuestario del CRI.

## **5. Etiquetado de los Bienes**

Una vez ingresado un bien al Sistema de Activo Fijo se puede imprimir la etiqueta que muestra el código del CRI, donde se encuentra ubicado el bien, y una breve descripción de éste. Igualmente, muestra los códigos del Grupo, Familia y Subfamilia que se le asignaron al bien según el Catálogo de Asignación de Cuentas.

La etiqueta es autoadhesiva y debe ser colocada en el bien respectivo en una superficie plana y limpia. En el caso de bienes en que resulta poco práctico pegar la etiqueta, esto es, plantaciones, cercos periféricos, construcciones, se debe mantener un cuaderno donde registrar (pegar) estas etiquetas.

### **3.6 Políticas**

Las Políticas dentro de la Institución están agrupadas según la materia a la cual se refieren, siendo su clasificación y las correspondientes políticas, las siguientes:

#### 3.6.1 De Carácter General.

- Cualquier cargo podrá ser ejercido, en igualdad de oportunidades, por hombre o mujer.
- Es responsabilidad de todo el personal de INIA Quilamapu velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con la prevención de riesgos, seguridad y protección del medio ambiente.
- Preocuparse de cuidar el recurso humano del CRI Quilamapu.
- Todo estudio de grado, postgrado, magíster, doctorado y otros que realicen los investigadores debe ser utilizado para la investigación en la organización.
- Es responsabilidad de todos los investigadores la generación de información científica y tecnológica a través de proyectos externos que se ajusten a la misión institucional y a los planes estratégicos regionales y nacionales.
- Los cargos en los departamentos serán llenados por concursos de antecedentes. Una comisión presidida por el Director del CRI e integrada por el Subdirector de Investigación y Desarrollo más tres miembros designados por el Comité Directivo, resolverán en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.
- Cada departamento tendrá como misión procesar e interpretar los resultados de la investigación y generar informes según requerimientos.
- Cada dos semanas el comité directivo regional tendrá sus reuniones.
- Cada trabajador deberá entregar datos de, a lo menos, un agricultor conocido para entrega de información a través de las revistas y otras publicaciones hechas por Quilamapu.
- El personal deberá promover la integración, entendimiento y buenas relaciones humanas entre todos ellos y mantenerse informado periódica y oportunamente de las gestiones que se realizan en la Institución.

#### 3.6.2 De las Subrogancias

- El funcionamiento institucional requiere de la presencia permanente de sus directivos. De ahí que es necesario contar con un subrogante que asuma las responsabilidades del titular durante los periodos de ausencia del mismo. La subrogancia será asumida desde el momento que el titular es ausente del lugar y hasta que éste retorne. El titular deberá asegurarse que el subrogante esté en el lugar de trabajo durante su ausencia.
- La subrogancia del Director de CRI Quilamapu será asumida por el Subdirector de Investigación y Desarrollo, en primer lugar, o el Coordinador del Departamento de Investigación más numeroso.

- El Director del CRI informara a la Dirección Nacional los nombres de las personas que reemplazan a los titulares en los periodos de ausencia.

### 3.6.3 Del Perfeccionamiento y Becas para los Profesionales.

- La capacitación continua del personal es una condición indispensable para mantener la competitividad y liderazgo en el ámbito de la investigación y desarrollo agropecuario, por lo cual, el personal de INIA Quilamapu tiene la obligación de perfeccionarse y tendrá la oportunidad de hacerlo, para lograr un desarrollo integral en la función que le compete y así, contribuir a la excelencia institucional. Las posibilidades de perfeccionamiento dependerán de las oportunidades de financiamiento.
- Las reuniones Científicas, Congresos, Seminarios, Talleres y Conferencias Especializadas serán destinadas a profesionales que participen representando a INIA Quilamapu, tanto a nivel nacional como internacional, con exposiciones de trabajos de investigaciones propias o en colaboración con otros, o con invitación especial a exponer trabajos. Solo excepcionalmente se autorizará la asistencia a estos eventos, cuando no se presenten trabajos.
- Los diplomados y otros Postítulos equivalentes serán destinados a profesionales con alguna experiencia y formación, que destaquen por su capacidad, iniciativa y rendimiento, y que necesiten especializarse o profundizar sus conocimientos en su área de trabajo. La duración de este perfeccionamiento puede variar entre uno y ocho semestres.
- Los entrenamientos en Servicio serán destinados a profesionales que necesiten una capacitación en nuevas técnicas, habilidades de campo o de laboratorio. El entrenamiento se realizará en el propio Instituto mediante la participación en actividades de rutina que se desarrollan en este, o como visitante en otros similares. Esta capacitación será de duración variable, pero en lo general no deberá exceder de dos meses. Otro perfeccionamiento destinado a profesionales con poca experiencia son los cursos cortos que requieren de una formación rápida, o a profesionales formados que necesiten adquirir una nueva técnica o actualizar y/o reforzar sus conocimientos. Estos cursos serán de duración variable, pero no deberán exceder un semestre.
- Los postgrados conducentes al grado de Master o su equivalente serán destinados a profesionales que destaquen por su capacidad intelectual, formación profesional, iniciativa y rendimiento en el trabajo. Las materias a estudiar deben ser pertinentes a las áreas definidas como prioritarias en el Plan Estratégico. Este perfeccionamiento deberá ser de dedicación completa y tener una duración mínima de tres y máxima de 4 semestres, finalizando con una tesis de grado y/o publicaciones científicas en revistas especializadas.
- Los postgrados conducentes al grado de Doctor o su equivalente serán destinados a profesionales que destaquen por su capacidad intelectual, formación profesional, iniciativa y rendimiento en el trabajo y que hayan demostrado autonomía, capacidad de liderazgo técnico y habilidad para

trabajar en equipo. El plazo que se autorizara para obtener este grado será de dedicación completa y en general de tres años si la persona ya esta en posesión de un Master. Si no tiene este grado y dependiendo del país y de la Institución en que se realicen los estudios, se podrá autorizar desde tres hasta un máximo de cinco años en casos muy excepcionales.

- Las postulaciones a los tipos de perfeccionamientos serán presentadas por la Dirección, previo VºBº del Coordinador del Departamento o Jefe Directo, de la Subdirección de Investigación y Desarrollo y del Comité respectivo. Estas postulaciones serán analizadas y resueltas por el Comité de Perfeccionamiento y Becas de la Dirección Nacional en un plazo máximo de 15 días corridos.
- Los requisitos par postular a una beca de Postgrado son:
  - Estar en posesión de un título de una carrera de 10 semestres lectivos de duración.
  - Tener un contrato de trabajo vigente con INIA.
  - Estar evaluado en el tercio superior de la serie resultante de la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño Individual para profesionales universitarios del INIA.
  - Tener a lo menos 2 años de antigüedad para postular un Master, y 4 años para un Doctorado.
  - Tener no más de 32 años de edad para postular a un Master y no más de 36 años para un Doctorado.
  - Tener salud compatible con los requerimientos de sus estudios.
  - Acreditar un adecuado dominio del idioma del país donde efectuara sus estudios, mediante la aprobación de exámenes y puntaje exigidos a estudiantes extranjeros por la universidad respectiva.
  - Enmarcar las materias de su perfeccionamiento a las áreas definidas como prioritarias en el Plan Estratégico.
- La persona beneficiaria de una Beca de perfeccionamiento profesional quedará obligada a terminar su programa de estudios en el plazo estipulado y, a permanecer en la Institución, desempeñando las labores que se le asignen en un cargo similar o superior al que tenía antes de su perfeccionamiento, por lo menos el doble del tiempo de duración de su beca.
- Las personas beneficiarias de una Beca de Perfeccionamiento con financiación total o complementario de INIA Quilamapu, quedarán comprometidas a no trabajar en forma remunerada durante el periodo de la beca. Los ofrecimientos de ayudantías de la Universidad en la que realice sus estudios o el financiamiento de cualquier otro origen, deberá ser autorizado caso a caso por el Comité de Perfeccionamiento y Becas.

#### 3.6.4 De los Incentivos

- Se contará con incentivos económicos para todos los trabajadores de la Institución, basado en el aporte intelectual, en el aporte al trabajo y en el desempeño individual, medidos a través de mecanismos claros y cuantificables, que se distribuya con equidad y que induzcan mejoramientos significativos en la calidad y productividad personal y de la institución.

- El sistema de incentivos Institucionales deberá cumplir el propósito de que este constituya un incentivo real y no un mero incremento de los ingresos de los trabajadores, si no que vincule a la productividad y al efectivo aporte de cada cual.

#### 3.6.5 Políticas para los Investigadores

- Detectar los requerimientos del sector productivo actual y futuro para orientar las prioridades de la investigación en el ámbito geográfico que comprende INIA.
- Priorizar las propuestas de investigación y aprobar los proyectos generados en los diferentes departamentos.
- Apoyar a la Dirección en el análisis y propuestas sobre temas estratégicos vigentes en la realidad regional.
- Generar nuevas variedades vegetales, riego, producción animal, recursos naturales y de medio ambiente, con su grupo de trabajo teniendo en cuenta el comportamiento agronómico de las variedades y la conveniencia de ésta en el sector agropecuario.

#### 3.6.6 Políticas de Prevención de Riesgos

- La dirección de INIA Quilamapu comprenderá en su quehacer el apoyo a toda actividad que permita desarrollar el plan de Prevención de Riesgo en forma eficaz e integrada a la gestión con todos los miembros de la Organización, las Empresas y personas que trabajen para ella.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que digan relación con la regulación de las actividades de la Institución y, en el ámbito de la seguridad social, específicamente con las leyes y reglamentos previsionales, de salud y de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales. Así también deberán cumplirse las normativas sobre protección del medio ambiente y los recursos naturales.
- Valorar el recurso humano como el principal componente de su Patrimonio, evaluando objetivamente su contribución, de manera tal de obtener un nivel de reciprocidad que le permita a los trabajadores valorar la Institución, acrecentando su sentido de pertenencia y compromiso.
- Comprometer la participación del personal en el Plan, para obtener un ambiente de trabajo saludable y libre de riesgos, conducido por los propios trabajadores, de tal forma que en su actitud diaria exista como principio realizar un trabajo de calidad, eficiente y seguro.
- Diseñar instalaciones, establecer prácticas, proveer entrenamiento y conducir operaciones de manera de salvaguardar la integridad física y psicológica de los trabajadores, la propiedad de la empresa y los clientes y, las personas y cosas de la comunidad en donde se opera.

## **CAPITULO II**

### ***Evaluación Sistema de Control Interno INIA Quilamapu.***

El Sistema de Control Interno se puede definir como “*un proceso – efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal de una entidad– diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las tres categorías siguientes: eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento con leyes y regulaciones*<sup>1</sup>”. Esta definición, a su vez, identifica cinco componentes interrelacionados de un control interno eficaz, a saber: Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión o Monitoreo.

De esta definición se desprende el objetivo a desarrollar en este capítulo, es decir, efectuar un proceso para evaluar la eficiencia de los controles internos establecidos por INIA Quilamapu que lleven a lograr las tres objetivos establecidos para todo Sistema de Control Interno.

La evaluación, se realizará principalmente en dos etapas. La primera de ellas es a través de una descripción de las actividades de control de las unidades o departamentos visitados, los cuales fueron: Unidad de Contraloría Interna, Subdirección de Administración y Finanzas (Incluyendo sus subdepartamentos Recursos Humanos y Contabilidad), además de los departamentos de Recursos Naturales y Medio Ambiente, Departamento de Genética y Fitomejoramiento, pertenecientes a la Subdirección de Investigación y Desarrollo; describiendo los controles, políticas, procedimientos y actividades que se apreciaron.

Luego de esto, se procederá a realizar la evaluación propiamente tal, para lo cual nos basaremos en la propuesta realizada por el Informe de Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe Coso, considerando mayoritariamente su metodología, analizando las fortalezas y debilidades, para confeccionar las conclusiones finales y realizar las recomendaciones necesarias, a fin de mejorar el Control Interno dentro de la Institución, aportando en su eficiencia y eficacia.

---

<sup>1</sup> Informe COSO, Nuevos Conceptos de Control Interno. Coopers & Librand.

## **1.-IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES DEPARTAMENTALES**

El Control Interno, al ser un proceso efectuado por todas las personas de la entidad, posee diferentes enfoques según el área en que se desarrolla. Por ello, es necesario comprobar en cada uno de los departamentos el nivel de implementación que posee, y a su vez, la eficiencia y eficacia de los controles allí implementados.

Con el propósito de poder describir como se efectúan los controles y procedimientos en cada uno de los departamentos, se procederá a desarrollar una reseña de los departamentos más importantes, tanto del área de Administración y Finanzas como de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Para determinar los puntos críticos, se desarrollaron distintos criterios dependiendo del área a abarcar, por ejemplo, para el área administrativa, se consideró la estructura presupuestaria de la institución, dando énfasis en el control de presupuestos, gestión de los mismos y obtención de recursos. Esto, se debe al uso de recursos provenientes del Estado y otros Organismos, los cuales deben cumplir un marcado régimen administrativo, tanto para su obtención, uso y rendición, por lo tanto es de vital, que esta sección funcione de manera adecuada para lograr lo objetivos de la institución.

Para el área de Investigación y Desarrollo, se consideró el impacto que tienen éstos en el Medio, lo cual involucra niveles de recursos disponibles, nivel de posibles beneficiarios, impacto social, entre otros. Estos criterios, se obtuvieron mediante las diferentes herramientas utilizadas para recolectar información, tales como entrevistas, encuestas, visitas, entre otras que se realizaron al medio externo de INIA Quilamapu, es decir, clientes, proveedores, instituciones relacionadas, entre otros, que nos llevo a concluir cuales eran las unidades de esta área de mayor importancia, de acuerdo a su interacción con el medio en el cual se desarrolla.

Después de determinar los puntos críticos, se procederá a describir las Unidades consideradas como las más importantes de la Institución, las cuales son la base de la evaluación del Control Interno, comenzando por la Unidad de Contraloría Interna.

### **1.1 Unidad de Contraloría Interna**

La Unidad de Contraloría Interna es un departamento que funciona de manera centralizada en INIA, es decir, sus oficinas están ubicadas solamente en Santiago, siendo independiente en la estructura organizacional de todos los CRI.

Su misión es la de “Colaborar directamente con la gestión, supervisión y control en las diversas instancias directivas, técnicas y administrativas, detectando riesgos y agregando valor a los procesos para la consecución de los objetivos estratégicos individuales e institucionales”.

Con el fin de poder lograr esta misión, se desarrolla un plan anual de operaciones, el cual consiste en una especie de auditoría interna. Este plan contempla visitas, al menos una vez al año, con la revisión de los principales procedimientos administrativos, financieros y operacionales de cada Centro Regional de Investigación, con el fin de comprobar en terreno el cumplimiento de las normas impartidas por la dirección, el cumplimiento de las leyes y la consecución de los objetivos.

Luego de desarrolladas estas actividades, la unidad de contraloría envía un informe al Director de cada Centro, detallando las falencias, errores, anomalías y desviaciones detectadas durante su trabajo a fin de revertir estos riesgos, sugiriendo actividades y/o controles para su mejora, dando un plazo razonable para su implementación, la cual es controlada al finalizar este. Si el error no es solucionado en el plazo establecido, se sanciona a los responsables de su incumplimiento.

Finalmente, debemos decir que esta unidad solo se preocupa del área financiero administrativa, no desarrollando evaluaciones a las áreas de Investigación ni a Vinculación de Transferencia Tecnológica, lo cual significa que no se posee información sobre los controles existentes en esas áreas sobre los riesgos que le afectan o podrían afectar.

Para una mayor comprensión del funcionamiento de esta unidad, se anexa el Sistema de Seguimiento de Recomendaciones de Contraloría Interna Agosto 2005 (anexo 19).

## 1.2 Área de Administración y Finanzas

Esta sección, que a su vez esta subdividida en Contabilidad, Presupuestos y Recursos Humanos, es un área crítica de esta Institución, ya que es el responsable de la correcta administración de los presupuestos correspondientes a cada departamento, recaudar los dineros correspondientes a ventas de bienes y/o servicios, autorizando la entrega de ellos o su ingreso a los laboratorios, autorizar créditos, realizar las compras solicitadas por los diferentes departamentos y su respectivo pago, autorización de viáticos, pago de planillas de remuneraciones, custodia de los Activos, entre otros.

Por otra parte, al ser responsable de la autorización de todas las compras, debe establecer la existencia de un saldo suficiente en el presupuesto, ya sea del proyecto o de la unidad que realiza las compras de los suministros básicos (Material de oficina, aseo, elementos de seguridad, calefacción, etc.) para todos los departamentos preocupándose de la existencia

de un stock mínimo para el correcto funcionamiento de las unidades. Por ello, los controles a efectuar en esta materia son de vital importancia a fin de evitar un posible endeudamiento o sobrepasar el presupuesto asignado, como así también un adecuado stock que asegure el continuo desarrollo de las operaciones.

Finalmente, los controles establecidos para los pagos, se llevan a cabalidad, revisando todos los vistos buenos necesarios para cada uno de ellos, los documentos necesarios de respaldo como Cotizaciones, Facturas, Comprobantes de Gastos, etc., existiendo una clara segregación de las funciones para quien autoriza el pago y de quienes firman y entregan los cheques.

La Institución, en su afán de lograr un correcto funcionamiento administrativo financiero, ha decidido realizar periódicamente minuciosos programas de control de estas áreas, desarrollados por Contraloría Interna, en los cuales son revisados todos los controles establecidos en todos los ámbitos que abarca el departamento. El resultado de este análisis, es dado a conocer al Subdirector de Administración y Finanzas, sugiriendo una pauta de corrección para los errores o anomalías detectadas, las cuales deben ser resueltas en un plazo determinado en el mismo informe y acorde a las características de ellos.

### 1.3 Departamento de Contabilidad

La principal característica que se puede apreciar en este departamento, es la adecuada segregación de tareas incompatibles, lo cual permite reducir riesgos. Además, permite que personas diferentes a las que realizan las operaciones, controlen dichas actividades.

En el ámbito de los registros contables, estos son realizados diariamente, ingresando todos los datos necesarios que se expresan en los documentos bases para ello, permitiendo obtener información oportuna y exacta en cualquier momento que la dirección lo requiera, lo cual le hace confiar en el Sistema Contable utilizado.

Un punto importante sobre este Departamento, es la gran cantidad de actividades que se deben realizar, como por ejemplo Contabilización de todas las transacciones, autorización de compras, ventas, autorización de créditos, caja, control de inventarios, pago de remuneraciones, entre otros. las cuales pueden ser realizados por otros departamentos, no realizándolo por una mala distribución de responsabilidades y funciones.

#### 1.4 Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente

El departamento de recursos naturales y medio ambiente posee la característica que es uno de los pocos departamentos que interactúa directamente con los clientes y/o usuarios, ya que en su laboratorio se realizan los exámenes, tanto de suelo, agua y vegetales, encomendados por clientes externos o de los propios experimentos de la Institución.

Durante el proceso de laboratorio, se cumplen a cabalidad la mayoría de los procedimientos descritos para ellos, principalmente los relacionados con el estricto control de individualización de las muestras, a fin de evitar errores que causen un cambio o contaminación de ellas. Además, se ha implementado un sistema de archivos a través de Excel, mediante el cual se asocian automáticamente los códigos de las muestras con el solicitante del examen. Por otro lado, al ser un sistema manejado principalmente por personas, el decir que “no se cometen errores en estos procesos” es imposible, pero se estima que con los controles desarrollados se reduce al mínimo esta posibilidad.

En el ámbito de seguridad, los equipos se encuentran claramente identificados e inventariados, estando claramente señalados los responsables de su correcto uso y funcionamiento. Por otra parte, se han desarrollado las condiciones adecuadas para su uso, como temperatura, humedad, luz, ventilación, entre otros, como así también los mecanismos en caso de emergencias, como red seca, red húmeda, salidas de emergencia, planes de evacuación, etc.

En el caso de los trabajadores, también se han descritos políticas, especialmente de seguridad, que se deben implementar en los laboratorios, ya que el riesgo de sufrir un accidente es elevado, tanto por los equipos con que se trabaja, como el de los químicos reactivos que utilizan, disminuyéndolos a un nivel razonable. Para este caso, no existen Controles adecuados a fin de poder asegurar el cumplimiento de estas políticas, ya que en la práctica solo se cumplen algunas poniendo en riesgo la salud física de las personas.

Finalmente, en el ámbito administrativo se cumplen los Controles desarrollados para los procedimientos de venta y compra de productos y/o servicios. Hay que destacar que no existe una política sobre el stock mínimo de suministros necesarios para operar, ya que en ocasiones se deben realizar compras con carácter de inmediatas para continuar con el funcionamiento normal, lo cual genera roces con la administración central de INIA Quilamapu.

#### 1.5 Departamento Genética y Fitomejoramiento

Este departamento posee una variada gama de trabajos. Entre ellos están la producción de nuevos cultivos como arroz, trigo, entre otros, para ello, mejora las producciones existentes, elaborando nuevas semillas. Por ello, el

principal énfasis que se da en esta sección es en la producción y almacenaje de estos productos, considerando los requisitos mínimos necesarios para un correcto almacenaje, considerando temperatura, humedad, luz, etc. que deben existir en la bodega.

Otra área de trabajo es el Fitomejoramiento, en el cual se desarrollan organismos modificados genéticamente, a fin de poder combatir plagas. Aquí, se debe entender que no por ser organismos vivos (insectos) no necesariamente son inofensivos, por lo cual se deben tomar medidas de protección. También se debe tener cuidado con el almacenaje de ellos, los cuales solo se mantiene, en ocasiones, un stock mínimo.

## **2.- EVALUACIÓN SISTEMA CONTROL INTERNO**

### **2.1 Metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno**

Con el propósito de poder abarcar todos los ámbitos definidos para el Control Interno, se procederá a evaluar los 5 elementos expuestos para todo Sistema en el Informe COSO. En dicho informe, se describen diferentes puntos de evaluación, calificando aquellos sólo con dos tipos de respuestas, cerradas y concluyentes, SI o No. Esto no nos pareció una adecuada forma de realizar esta evaluación, debido a lo estricto que se presenta y a la nula posibilidad de un intermedio. Con el fin de mitigar ello, es que recurrimos a otros materiales de apoyo, realizados por la Consulta Ernst & Young denominados “Preparación de Reportes Sobre Control Interno” y “Evaluación del Control Interno”. Estos, son una guía práctica, basada en el informe COSO, pero en la cual a cada una de las afirmaciones se les puede calificar con 5 diferentes alternativas, dependiendo del nivel de correlación encontrado en la organización. Estas alternativas, y su nivel para calificar, son las siguientes:

- **Fuertemente de Acuerdo:** Significa que lo planteado se lleva a cabo en un 100%, presentándose, tanto teórica como prácticamente, todas las características descritas.
- **De Acuerdo:** Lo expresado se presenta mayoritariamente, ya sea teórica y/o prácticamente, en gran medida las características expuestas.
- **No Seguro:** La información que se tiene no es suficiente para tomar alguna determinación con respecto a lo afirmado.
- **Discrepo:** Para la afirmación expresada, solo se cumple una mínima parte, presentándose pequeñas características de ello.
- **Fuertemente Discrepo:** No se encuentran presente ninguna característica de lo afirmado.

La forma de realizar esta evaluación, fue a través de variadas herramientas, las cuales fueron:

#### **a) Entrevistas**

Estas fueron realizadas a diferentes personas de los departamentos de la Institución que se mencionaron anteriormente, comenzando por los Jefes o Encargados de cada unidad y los diferentes operarios de los mismos. En estas entrevistas, se buscó obtener información de primera fuente sobre el funcionamiento del Sistema de Control Interno, como por ejemplo su conocimiento de políticas, procedimientos, objetivos, controles, entre otros en cada una de las áreas, y a nivel macro de la organización. Estas fueron efectuadas en las instalaciones de INIA Quilamapu, en horario de trabajo, con lo cual se

aprovechó de realizar observaciones a varios procedimientos. Las personas encargadas de departamentos entrevistadas, se encuentran nombradas en la bibliografía de esta Memoria.

### **b) Encuestas**

Una forma de tener información resumida de un amplio número de personas, fue realizar encuestas a operarios de los diferentes departamentos descritos anteriormente. El motivo de ello, fue contrarrestar la información entregada en las entrevistas con los jefes de los departamentos, estableciendo la veracidad de sus dichos. Estas encuestas fueron tabuladas por departamentos, a fin de conseguir la situación actual de ellos, entregando en su conjunto una visión de la Institución.

### **c) Observaciones**

En todas las visitas a la Institución, se realizaron observaciones de procedimientos, formas de trabajar, cumplimientos de políticas, entre otros, para obtener nuestras propias conclusiones de los hechos y situaciones que se obtuvieron con los dos elementos anteriores, a fin de efectuar la evaluación de Control Interno con mayor conocimiento de causa.

Finalmente, la información obtenida a través de las herramientas descritas anteriormente, se encuentran plasmados en la evaluación que realizamos a continuación, clasificándolas en alguno de los cinco elementos presentados en el Informe COSO, dando una pequeña conclusión de cada uno de ellos, las cuales servirán de base, tanto para las sugerencias, como para la conclusión general.

## **2.2 Evaluación del Sistema de Control Interno**

### **2.2.1 Entorno de Control**

El entorno de control refleja la intención definida por la alta dirección respecto a la importancia que tendrá el Control Interno y el énfasis puesto en las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la Institución. Esto, aporta el entorno en que las personas desarrollan sus actividades y que cumplan con sus responsabilidades de control, encontrándose elementos como la honradez, disciplina, valores éticos y capacidad de las personas. En conclusión, tiene directa injerencia en los demás elementos del sistema de control, sirviendo como base de ellos, como se manifiesta en la literatura consultada.

Con el fin de definir cada uno de los factores que agrupa este elemento, que son de variada índole y características, es que se procederá a evaluarlos por separado, generando así una conclusión final de ellos.

a. Integridad y Valores Éticos.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Se muestra interés por la integridad y los valores éticos, existiendo un código de conducta y/o políticas de ética, los cuales son comunicados adecuadamente.		X				Existen políticas que orienten a los trabajadores en su conducta, pero estas no son conocidas por todos.
2. La Dirección trata de eliminar o reducir los incentivos o tentaciones que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos.				X		El Bajo nivel de remuneraciones es un factor crítico para este punto.
3. Se otorgan recompensas, como bonos, fomentando un tono ético apropiado, como por ejemplo no por metas u objetivos, sino por procesos, cumplir políticas, procedimientos o controles establecidos.				X		No se otorga ningún tipo de bono o recompensa, ya sea por metas u objetivos o cumplimiento de políticas y procedimientos.
4. Se toman acciones disciplinarias apropiadas y a tiempo, en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos o violaciones del código de conducta.		X				Existen mecanismos adecuados para la identificación y solución de desviaciones de procedimientos, no así de las políticas.
5. Los empleados entienden que comportamiento son aceptables o no aceptables, y saben que hacer si se encuentran con un comportamiento indebido.		X				Solo conocen lo "adecuado" por criterio general o por normas mínimas establecidas.
6. Los empleados sienten presión por parte de sus iguales por hacer "lo que es debido" o solamente se piensa en hacer dinero rápidamente.	X					El personal al ser altamente capacitado, ejerce una presión implícita en sus pares por hacer lo debido.
7. El trato con los clientes, usuarios, proveedores, empleados y demás terceros se hace de forma honesta e igualitaria.	X					La forma de interactuar con terceros es de absoluto respeto, viéndose reflejado en el libro de Sugerencias, Felicitaciones y Reclamos.

b. Compromiso de Competencia Profesional.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. El personal tiene la capacidad y entrenamiento necesario para su nivel de responsabilidad asignado o la naturaleza y complejidad del cargo.	X					El personal es altamente calificado en toda la Institución, cumpliendo con los requisitos mínimos establecidos en el manual de funciones.
2. La Dirección posee una experiencia funcional, proviniendo de variadas áreas de la Institución.		X				La conformación del directorio representa heterogeneidad de funciones.
3. El personal que se posee es apropiado, particularmente respecto a conocimiento y experiencia en áreas de dirección, supervisión, contabilidad, sistemas de información.		X				En áreas como supervisión y de sistemas de información de requiere más personal.
4. Hay definiciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informe al personal sobre sus obligaciones.		X				Existen, pero no para todos los cargos ni departamentos. Tampoco se realizan actualizaciones periódicas de estos.

c. Consejo de Administración y Comité de Auditoría.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Existe una Unidad de Auditoría Interna.					X	
2. La estructura Directiva es apropiada, no siendo dominada por unos pocos individuos.	X					La estructura directiva es conformada por varios organismos, no recayendo mucha injerencia en unos pocos.
3. La unidad de Contraloría Interna es independiente de la Dirección y de la Junta Directiva del CRI.	X					Al ser Centralizada en la Dirección Nacional, los directivos de INIA Quilamapu no tienen injerencia en Contraloría.
4. La Dirección, la Unidad de Contraloría Interna y/o los auditores externos consideran la importancia del entendimiento de los procesos que se emplean para monitorear los riesgos que afectan a la Institución.		X				Consideran la importancia que tienen, principalmente para los controles descritos en los procedimientos, no siendo suficientes.
5. Se presenta un supervisor informado, vigilante y eficaz del proceso de reporte de información financiera y del Control Interno de la Institución, incluyendo el procesamiento de la información y los controles computarizados relacionados.		X				Por ser un ente gubernamental, INIA debe someterse al análisis de la Contraloría General de la Republica, quien además de Contraloría Interna supervisan la Institución.
6. Mantiene la dirección una línea directa de comunicación con los auditores internos o externos de la Institución.				X		No existe una comunicación directa por parte de la dirección del CRI con la Unidad de Contraloría, solo se comunican los resultados de su auditoría.

7. La unidad de Contraloría posee un documento que defina sus deberes y responsabilidades.	X					Existe una misión, objetivos y descripción de funciones para esta unidad.
--	---	--	--	--	--	---

d. Filosofía de la Dirección y Estilo de Gestión.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. La filosofía de la dirección tiende a ser conservadora sobre reportes de información financiera, incluyendo su actitud hacia el desarrollo de estimaciones, reduciéndolas de manera significativa, minimizando otros juicios.	X					Las estimaciones se encuentran bien definidas, de acuerdo a los procedimientos establecidos para ello.
2. La Dirección presta la apropiada atención al control interno, incluyendo los efectos del procesamiento de sistemas de información.		X				Esta atención se ve debilitada por la falta del comité de Auditoría.
3. No ha existido una rotación excesiva del personal de dirección o de supervisión.	X					Existe una mínima rotación de personal en los departamentos de dirección y supervisión.
4. La Dirección establece objetivos financieros y expectativas reales.		X				Se establecen objetivos financieros y expectativas reales, solo en materias de presupuestos, cobros de ventas y activos fijos.

5. Los errores detectados en el control interno son corregidos oportunamente por la Dirección.		X			En la mayoría de los casos, los errores detectados son corregidos luego de las recomendaciones realizadas por Contraloría, quedando algunos sin resolver.
6. La dirección muestra voluntad de consultar con los auditores y tratar asuntos significativos que se relacionan con el control interno y asuntos contabilidad.			X		Se tiene la predisposición, pero solo por parte de la dirección, no teniendo respuesta de los auditores.
7. Existe una tendencia en la rotación que pueda ser indicadora del énfasis que la dirección pone sobre el control.				X	El personal tiene mínima rotación, generalmente es por jubilación o traslados.
8. Se considera la contabilidad como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.		X			Se utiliza solamente para no sobrepasar el presupuesto.
9. El personal no emite informes indebidos para conseguir los objetivos.	X				No existen registros que indiquen lo contrario.

e. Estructura Organizativa

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. La estructura organizacional es adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la Institución, y puede suministrar el flujo de información para gestionar.				X		La estructura organizacional presenta problemas, tanto por el tamaño como adecuación a la realidad.
2. La estructura organizacional general es apropiada, es decir, no muy compleja administrativa, financiera o judicialmente.				X		Es compleja, centralizando muchas actividades en un departamento (Contabilidad).
3. Existe una estructura apropiada para asignar la propiedad de la información, quienes están autorizados para iniciar o modificar transacciones.		X				La estructura del sistema de información, asegura que esta llegue a todos los interesados en ella, estando disponibles en la Intranet.
4. La dirección revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo a los cambios de condiciones.					X	No se efectúan revisiones periódicas de cambios de condiciones en la organización.
5. La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.		X				Solo de niveles superiores a inferiores y viceversa, no de una forma transversal.
6. La dirección demuestra compromiso para proveer suficiente personal de contabilidad y financiero para el ritmo y complejidad de la Institución.				X		El personal, tanto del área contabilidad como finanzas, es insuficiente para las variadas actividades que desarrollan, sobrecargando sus funciones.

f. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. La segregación de actividades no compatibles es apropiada.		X				Existen actividades que realizan la misma persona, debido principalmente al sobrecargo de funciones de Contabilidad y otros departamentos.
2. Las políticas y procedimientos para autorización y aprobación de transacciones existen y son al nivel adecuado.		X				Existen, no siendo del nivel adecuado que necesita la Institución para un correcto funcionamiento del Sistema de Control.
3. Las asignaciones de responsabilidad son claras.		X				La falta de la descripción de funciones y responsabilidades de muchos de los cargos, impide que los funcionarios las tengan claras.

g. Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Existe un mecanismo establecido para educar y comunicar regularmente a la dirección y los trabajadores la importancia de los controles internos, elevando el entendimiento de ellos.				X		No existe ningún mecanismo formal, solo informalmente se educa a los trabajadores de los controles internos.
2. Para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, remuneración, traslados y término de personal existen normas y procedimientos que se aplican a todas las áreas funcionales.		X				Para la mayoría de los casos existen, siendo de una data muy antigua. No existen para áreas críticas como motivación.
3. Existen procedimientos de investigación para la selección de solicitantes de empleo, particularmente para personal con acceso a activos susceptibles a sustracción.		X				Al no existir un manual de funciones, solo se concurre a la lógica común y a políticas básicas descritas en relación a este punto.
4. Las políticas y procedimientos son claros, se emiten, actualizan y modifican oportunamente.				X		Los procedimientos y políticas están obsoletos, no representando las características actuales de la Institución.
5. El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado.		X				Existe solo un proceso de calificación anual, pero no se ven las consecuencias de la evaluación.
6. Los criterios con respecto a ascensos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos y promociones.				X		No existen políticas establecidas en cuanto a este punto.

### Conclusiones Entorno Control

La dirección está comprometida con la integridad, valores éticos y desarrollo del personal, existiendo un adecuado nivel, aunque podría aumentarse desarrollando de manera más explícita las políticas y procedimientos referidos a ellos, comunicándolas a todos los agentes de la organización.

La filosofía de gestión, es conservadora, no asumiendo riesgos innecesarios, estableciendo expectativas y objetivos alcanzables. Por otro lado, se debe señalar que la estructura organizativa, a pesar de su reciente modificación, no es adecuada, y por ende, la asignación de autoridad y responsabilidades no están claramente definidas o actualizadas. Por su parte, el estilo de gestión es adecuado, pero se debe hacer hincapié en la inexistente rotación del personal que indique cierto grado de control.

La Institución no ha optado por potenciar ninguna de sus 2 principales áreas de negocios, ya sea Investigación o Transferencia Tecnológica. Por ello, es que su estructura organizacional es difusa, presentando incompatibilidades que provocan un retardo en su actuar.

Las políticas de personal, necesitan ser complementadas, a fin de definir los temas relacionados con asensos, prevención de riesgos, remuneraciones de acuerdo a mercado, procedimientos de traslados de personal. En relación a este tema, se debe mencionar que los trabajadores, casi en su mayoría, no tienen descrito claramente sus funciones y responsabilidades de forma explícita, generando en ocasiones, incompatibilidad de funciones, dualidad de tareas, etc.

Un punto relevante en este ámbito, es la carencia de una Unidad de Auditoría propio, reemplazándolo en algo de sus funciones, Contraloría Interna, el cual al ser centralizado en la Matriz es bastante independiente del CRI. Esto no resulta completamente viable en su forma de controlar los procedimientos y políticas de la Institución.

Como conclusión general, podemos afirmar que este elemento entrega una base, no muy sólida pero concluyente, marcando pautas de comportamiento que la directiva espera del personal de la Institución, destacando una estructura organizacional no acorde ni a la Institución ni al Medio, una carencia de un Manual de Funciones, actualizado y claro, recomendando para ambos puntos una pronta solución que los deje acorde a los requerimientos de INIA Quilamapu.

## 2.2.2 Evaluación de Riesgos

Los riesgos, por definición general, son posibles eventualidades, tanto internas como externas, que podrían afectar la consecución de los objetivos o metas propuestos. Una forma de hacer frente a ello, es realizar un proceso de gestión de riesgos, con el fin de poder reducirlos al mínimo aceptado por la dirección. Es por ello que deben existir mecanismos capaces de hacer frente a ellos, comenzando con su evaluación.

La evaluación de los riesgos permite una administración eficaz y eficiente de los riesgos, tanto internos como externos, relevantes para el logro de los objetivos.

### a. Objetivos Globales

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Los objetivos de la Institución son establecidos, comunicados y monitoreados.		X				Los objetivos son establecidos y comunicados, pero no monitoreados. Además no se revisan periódicamente.
2. El plan estratégico y los objetivos se complementan entre sí.		X				El plan estratégico esta enfocado en lograr los objetivos, pero solo del área de Investigación y Desarrollo, no así para Adm. y Finanzas.
3. Existe un proceso que periódicamente revisa y actualiza los planes estratégicos de toda la Institución.				X		Solo se actualizan de forma muy distante, no existiendo periodicidad.
4. El plan estratégico incluye la tecnología de la información o existe uno por separado que trate las necesidades de tecnología para cumplir el plan estratégico eficaz y eficientemente.		X				Se está redactando un plan estratégico de tecnología a largo plazo, en el cual se realizarán fuertes inversiones en tecnologías de información.

5. Los planes y presupuestos tienen un nivel de detalle adecuado para cada nivel de dirección.	X					Los presupuestos están detallados para cada proyecto o departamento de Investigación, además de existir uno para la administración del CRI
--	---	--	--	--	--	--

b. Objetivos Específicos.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Existe un vínculo apropiado para todas las actividades importantes.		X				Todas las actividades están vinculadas, pero no de una forma íntegra.
2. Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes.				X		No se revisan desde hace mucho tiempo, existiendo algunos no relevantes.
3. Los objetivos incluyen criterios de cuantificación.					X	No existe un procedimiento de cuantificación de objetivos.
4. La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito.					X	No realiza un seguimiento de los objetivos en general.
5. Existen mecanismos adecuados que identifiquen riesgos de negocio en entrada a nuevos mercados.		X				La UPSE realiza investigaciones de algunos mercados, solo a petición de algún Investigador o Proyecto.
6. Existen mecanismos adecuados que identifiquen riesgos de negocio en Ofrecimiento de nuevos productos y servicios.				X		Solo lo realizado en el punto anterior, ya que el objetivo de INIA no es producir sino Investigar.
7. Existen mecanismos adecuados que identifiquen				X		No existe ninguna procedimiento o

riesgos de negocio en cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información.						política formal.
8. Existen mecanismos adecuados que identifiquen riesgos de negocio en otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador.		X				Al estar sometido al control gubernamental, debe estar en constante actualización de las normas.

c. Riesgos.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. La Contraloría Interna realiza evaluaciones de riesgos, al menos una vez al año. Estas son consideradas por la dirección para mitigar los riesgos significativos identificados.		X				Se realiza solo un proceso de revisión anual, no definiendo solo los riesgos internos que posee el sistema.
2. Supervisa la Dirección el proceso de evaluación de riesgos, tomando acciones para tratar los riesgos significativos encontrados.				X		Solo realiza una pequeña evaluación de riesgos, y son los que ha informado Contraloría.
3. Las relaciones laborales, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales mantienen el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.				X		El nivel de remuneración no es adecuado al sector, provocando un descontento entre el personal, lo cual puede ser un factor de riesgo.

d. Gestión de Cambios.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Los procedimientos para las adquisiciones y ventas de activos significativos están bien definidos y revisados a un nivel apropiado.		X				Están bien definidos, existiendo un control adecuado para las ventas, no encontrándose gráficamente.
2. La Institución es conciente de los cambios significativos en el personal, bien externos o internos, que pudieren afectar al nivel profesional del personal disponible.				X		No existe rotación, por lo tanto no le interesa enfrentar estos cambios.
3. Los presupuestos son actualizados durante el año para reflejar condiciones cambiantes.				X		Se corrigen los presupuestos solo una vez que estos son insuficientes.
4. Se hacen revisiones periódicas o existen otros procedimientos para que, entre otras cosas, se anticipen e identifiquen eventos o actividades rutinarios que puedan afectar la capacidad de la Institución de cumplir sus objetivos y tratarlos.				X		Las revisiones existen por parte de Contraloría Interna y Contraloría General de la República, pero solo una vez al año, siendo insuficiente.
5. Existen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas.	X					Contabilidad conoce todas las transacciones que se realizan en el Instituto, a través de Sistema IBM AS/400.
6. Se identifican y cumplen las obligaciones legales, fiscales y de formulación de estados financieros.	X					Todas estas características se cumplen cabalidad.
7. Se lleva a cabo una nueva asignación de las responsabilidades de control correspondientes a los empleados transferidos o despedidos.			X			No se encontró registros de ello, ni de empleados transferidos o despedidos.

### Conclusiones Evaluación de Riesgos

Los objetivos y estrategias globales están claramente definidos, existiendo una estrecha relación entre ellos, desarrollados principalmente en el área Investigación y Transferencia Tecnológica. Por otra parte, los objetivos específicos, que son planteados con la participación de todos los niveles, no se encuentran expresados con una pauta medible, ya sea impacto en el medio, participación de mercado, aumento de investigaciones o ventas, superación de pobreza, entre otros, tampoco se establece un plazo determinado para el logro de estos, ni un monitoreo sobre sus avances. Sin embargo, estos (Objetivos Específicos) son coherentes tanto con los objetivos como estrategias globales, coincidiendo en varios aspectos fundamentales.

Referentes a los controles para identificar y reaccionar ante cambios, tanto internos como externos, podemos afirmar que son insuficientes, por no decir inexistentes, provocando en casos autoreferencias, desvinculación del medio, políticas no aptas para el sector, y por ende, un lento proceso de evolución, tanto de sistemas de información como de producción, respecto a la competencia.

Estas deficiencias se solucionan, implementando un sistema de control de riesgos, la cual se preocupe de su identificación, ponderación, clasificación y planes de contingencia, con el fin de mantener controlados los riesgos mayores y que INIA Quilamapu, este en conocimiento de cuales son sus riesgos. Para esto, modificaremos la estructura organizacional, implementando un departamento que se preocupe de esta tarea, y además apoye con información la preparación de los proyectos y cualquier inversión en negocios que realice INIA Quilamapu, además se implementará un Departamento de Auditoría que apoye a esta Unidad. Este Departamento recibirá el Nombre de UIP (Unidad de Información y Planificación).

### 2.2.3 Actividades de Control

En las actividades de control encontramos todas las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la dirección sean cumplidas, tendientes a reducir los riesgos que ponen en peligro el logro de los objetivos. Como estos se llevan a cabo en toda la organización, en sus diferentes niveles y funciones deben existir de manera formal y ser comunicadas, a fin de asegurar su conocimiento.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Existen políticas y procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la Institución.				X		Las políticas y procedimientos descritos son los más importantes, faltando por definir o actualizar bastantes.
2. Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.		X				Se detectó algunos controles no efectuados, no siendo muy relevantes estas anomalías.
3. El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.		X				Solo realiza la supervisión de controles a Administración y Finanzas.
4. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas de corte.	X					Se encuentra en las políticas todas las actividades de corte, ejecutándolas cabalmente.
5. Existen documentos apropiados y oportunamente para las transacciones.		X				Los documentos están en un proceso de revisión, con el fin de hacer más expedito su completación, agilizando el proceso.
6. Revisa la Institución sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo				X		No existe una periodicidad para estas revisiones, no realizándolas hace

apropiadas para sus actividades.						bastante tiempo, tanto para las políticas como para los procedimientos.
7. Los directivos tienen responsabilidad sobre las políticas y procedimientos, asegurándose que son apropiados para la Institución.				X		Son los responsables de aprobar, tanto las políticas como los procedimientos, no preocupándose de su actualizaciones.
8. Existe un sistema de presupuesto.	X					INIA Basa su quehacer en un sistema de presupuestos, debido a su naturaleza,
9. La dirección revisa regularmente los indicadores clave de rendimiento e identifica variaciones significativas.		X				Revisa algunos indicadores de rendimiento, como rotación de activos. En la actualidad se confecciona un Cuadro de Mando Integral lo que permitirá tomar medidas proactivas.
10. Son entregados los estados financieros a la dirección operativa.	X					Son entregados de manera mensual.
11. Hay una apropiada segregación de actividades de incompatibles, revisando los organigramas para asegurar una apropiada existencia de deberes.		X				Las actividades incompatibles no están claramente definidas, ya sean registros, tenencia, control o supervisión.
12. Se requiere aprobación apropiada antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicos.	X					Cada persona tiene acceso a determinada información, dependiendo de sus funciones en la institución, todo esto previamente aprobado por un superior.
13. Hay procedimientos para revisar periódicamente los privilegios del sistema y controles de acceso a las diferentes aplicaciones y bases de datos dentro de la infraestructura de IT para determinar si los privilegios		X				Si existe, pero de forma esporádica o por acontecimientos.

del sistema y accesos de control son apropiados.					
14. Existen procedimientos establecidos para conciliar periódicamente los activos físicos (efectivo, cuentas por cobrar, etc.) con los registros contables relacionados.	X				Son revisados de forma semanal (efectivo, banco), mensual (cuentas por cobrar) o semestral (activos fijos)
15. Se toman inventarios físicos cíclicos en forma periódica y se ajusta de acuerdo al sistema perpetuo de inventarios.	X				Son conciliados de forma mensual.
16. Existen procedimientos establecidos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de, documentos, registros y activos.		X			Existe el control al ingreso de la Institución, identificando las personas y/o vehículos.
17. Esta restringido el acceso de procesamiento de datos a los activos que no son de procesamiento de datos, como por ejemplo cheque en blanco.		X			Se encuentran en caja de fondo, con acceso solo del cajero, no presentando otro control sobre ellos.
18. Son usados los softwares de seguridad de acceso, de sistemas operativos y de aplicaciones para controlar accesos a información y datos.	X				Para el acceso a los sistemas se requiere un Nombre de usuario y clave, los cuales dan ingreso a una información establecida.
19. Es razonable la seguridad física sobre los activos de tecnología de información.	X				Existiendo un procedimiento sobre la custodia de los activos.
20. La información electrónica crítica es respaldada periódicamente y guardada fuera de las instalaciones.	X				Se respalda periódicamente en cintas magnéticas, en las instalaciones de Santiago.
21. Existen sistemas para monitorear y responder a interrupciones potenciales del negocio debido a incidentes de intrusión maliciosa, y para activar protocolos de seguridad para prevenirlos.		X			Existe un "Corta Fuego" para toda la red, además de antivirus. Estos son actualizados, cuando existe riesgo, automáticamente en línea.
22. Realiza revisiones periódicas de la seguridad de IT.				X	No se encontró un proceso que realice esto, solo se efectúa cuando existe un problema.

### Conclusiones Actividades de Control

Los Controles efectuados en la Institución son solo los descritos en los procedimientos existentes, además de los realizados por conocimiento general o particularidad de los trabajadores. Además, se han graficado algunos de ellos, pero de una manera inadecuada, que no representa para nada la realidad que se desarrolla en INIA Quilamapu.

Para solucionar este punto, es que se sugiere establecer nuevos procedimientos para la organización, graficándolos de una manera fácil de entender por todas las personas, para así evitar una dualidad e incompatibilidad de funciones, como suele suceder actualmente, lo cual ocurre, como se señaló anteriormente, por la no existencia de procedimientos actualizados y graficados.

Se debe señalar que al realizarse el cambio de estructura hace algún tiempo, INIA Quilamapu, no se preocupó de efectuar las modificaciones necesarias a los procedimientos existentes, lo cual provocó que el personal continuó realizando sus funciones, sin considerar los cambios de estructura. Con el tiempo esto provocó múltiples problemas debido a la incongruencia de funciones. Para que esto no ocurra nuevamente, al plantear una nueva estructura para INIA, se hace necesario además, actualizar los procedimientos, graficarlos de una manera clara y entendible y por supuesto comunicar estos cambios al personal.

## 2.2.4 Información y Comunicación.

Los sistemas de Información y Comunicación apoyan la identificación, captura e intercambio de datos en una forma y oportunidad que permiten a la dirección y a otro personal apropiado cumplir con sus responsabilidades y tomar las decisiones adecuadas.

### a. Información

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.		X				Son realizadas, solo de forma puntual, por la UPSE, a petición de un Investigador, SAF, etc. y para una materia indicada.
2. Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.		X				Anualmente, se publica una Memoria, en la cual se indican los logros alcanzados por INIA, tanto financieros como de investigación.
3. La información se facilita con el detalle adecuado para los distintos niveles de gestión.		X				En la mayoría de los niveles si es adecuada.
4. Las necesidades y prioridades de información son determinadas por directivos con responsabilidades suficientemente amplias.	X					Son definidas por el Comité Directivo del CRI.
5. Se ha desarrollado un plan informático a largo plazo ligado a las iniciativas estratégicas.		X				El plan está en una redacción final, que asume las necesidades de información de INIA.

6. Se aportan recursos suficientes, según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.		X				En el último tiempo, se ha identificado el atraso en avances en este punto, tratándolo de corregir paulatinamente.
7. Es la Institución capaz de preparar informes financieros exactos y oportunos, incluyendo informes interinos.	X					
8. Recibe la dirección suficiente información oportuna que le permite cumplir con sus responsabilidades.	X					
9. Son definidos y medibles los objetivos en término de presupuestos, u otros objetivos financieros y operativos.				X		No existe una medición financiera de los objetivos, como por ejemplo impacto en el medio social.
10. Hay un alto nivel de satisfacción de los usuarios con el procesamiento de los sistemas de información, incluyendo aspectos como confiabilidad y oportunidad.		X				Los usuarios confían en la información generada por el sistema.
11. Existen políticas apropiadas para desarrollar y modificar los sistemas de contabilidad y control.				X		Los sistemas de contabilidad y control se van modificando a medida que se va requiriendo nueva información.
12. Existen responsabilidades definidas para los responsables de implantar, documentar, probar y aprobar cambios en los programas de computación que son aprobados o desarrollados por el personal de información o los usuarios.	X					
13. Hay un alto grado de cooperación e interacción entre usuarios y el departamento de IT.		X				Los usuarios sugieren mejoras del sistema, además de informar los errores detectados.
14. Existe un plan de recuperación de desastres para componentes importantes de la infraestructura de IT.					X	
15. Son los planes de recuperación de desastres probados periódicamente, al menos una vez al año.					X	

b. Comunicación.

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Las vías de comunicación (sesiones formales e informales de información, reuniones y supervisión durante el trabajo) son suficientes para efectuar tal comunicación.	X					Semanalmente se desarrolla una reunión en la que asisten todos los trabajadores y se comunican su situación actual.
2. Los empleados conocen los objetivos de su actividad y como sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.		X				Conocen sus actividades de forma rutinaria, no estando estas establecidas.
3. Los empleados entienden como sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros empleados.		X				En ocasiones encuentran molestas algunas tareas, como por ejemplo pedir cotizaciones de compras.
4. Se Prohíbe el anonimato.	X					
5. Las personas que informan las posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.			X			No se encontró registro de ello.
6. Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.		X				Semanalmente se realiza una reunión con todos los trabajadores donde se pueden exponer estos temas.
7. La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento.	X					
8. Se corrigen los errores de facturación a clientes, investigándose y corrigiéndose las fuentes de tales errores.	X					

9. Las quejas son tratadas por una persona adecuada y distinta de los empleados involucrados en las transacciones originales.	X					Estas deben ser tratadas en el Comité Directivo del CRI.
10. Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad.	X					
11. Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal.		X				Existe una antigua definición de funciones, no siendo actualizado ni definidos todos los cargos.
12. Hay adiestramiento para los nuevos empleados, o empleados que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades.		X				A los nuevos trabajadores, se les entrega una pequeña capacitación.
13. Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas.	X					
14. Creen los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo.		X				La mayor parte de la información necesaria para su trabajo, la pueden encontrar en Intranet.
15. Hay un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas.	X					Contabilidad realiza una recopilación de la información de todos estos agentes, creando una base de datos con todos ellos.

### Conclusiones Información y Comunicación

Un área fuerte en la Institución es su Sistema de Información y Comunicación. Esta se desarrolla al más alto nivel, en todos los ámbitos de INIA, de una manera concordante con las situaciones. Por eso se tiene un alto grado de satisfacción con el sistema, generando la información y reportes necesarios de forma exacta, oportuna y económica, es imprescindible destacar que se debe implementar o aumentar los programas de información externa, es decir, que esta información no sea solo puntual, si no que sea continua con el fin de tener una información permanente del medio que rodea a INIA Quilamapu, para agilizar los proyectos que se realizan.

Es importante mencionar que en términos de tecnologías de información, INIA Quilamapu, ha comprendido la importancia de ello, poniendo énfasis en los avances tecnológicos existentes en el procesamiento de datos, los cuales se ven manifestados en los nuevos sistemas de información que se están implementando.

En cuanto al tema de la comunicación, es el punto más fuerte de INIA, ya que los datos son transmitidos a todos los niveles organizacionales, lo cual permite que los funcionarios estén informados del quehacer de la Institución. Por otra parte, la dirección debe considerar la importancia que tiene el establecer normas de conductas, de todo tipo, de manera formal, estableciendo las formas en como y quien debería redactarlas, teniendo en cuenta las sugerencias o recomendaciones constructivas planteadas por todas las personas. Es por ello, que se sugiere la implementación de forma explícita de manuales de comportamiento para los Trabajadores, donde se incluyan Políticas de seguridad, convivencia, entre otras, es decir, complementado las existentes.

### 2.2.5 Supervisión

El Control Interno, como se ha descrito, es un Sistema, por ende debe tener una retroalimentación del mismo a fin de evaluar la calidad de su rendimiento, tomando las medidas necesarias para su óptimo uso. Para ello se establece una supervisión o monitoreo, el cual mide la calidad del desempeño del control interno a través del tiempo.

#### a. Supervisión Continua

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Se lleva a cabo la integración de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera.				X		Solo últimamente se esta tomando estas medidas, desarrollando algunos indicadores con la información generada.
2. Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas.				X		No se realiza un seguimiento a los controles que fallaron.
3. Se cuentan periódicamente los valores depositados por terceros con la entidad, y se comparan con los registros existentes.	X					Se realizan conciliaciones bancarias semanalmente.
4. Los directivos que deciden que recomendaciones de los auditores se llevarán a la práctica tienen el nivel de autoridad adecuado.	X					Siempre es el Comité Directivo quien decide en esta materia.
5. Se informa a la alta dirección de las sugerencias de los empleados, y se toman acciones adecuadas.		X				Se informa de las medidas que se creen importantes.
6. Se requiere firmas para acreditar la realización de funciones críticas de control, tales como conciliación de	X					Todas las compras, egresos o presupuestos requieren firmas, ya sean

importes específicos.						del SAF, Contabilidad u otro superior.
7. Requieren los procedimientos que la dirección revise los procesos de control para asegurar que los controles están siendo aplicados tal como se esperaba.		X				La mayoría de los procesos requiere un V°B° de la dirección, revisando los controles efectuados.
8. Existen procedimientos para monitorear cuando los controles son omitidos y para determinar si la omisión fue apropiada.		X				Todos los controles luego requerirán un V°B° de una persona de la alta dirección.
9. Existen políticas/procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles.				X		De forma explícita no existen ni políticas ni procedimientos, solo se realizan de forma espontánea.
10. Es independiente el Departamento de Contraloría de las actividades que auditan.	X					
11. El alcance de las actividades planificadas de auditoría interna es revisado anticipadamente por la alta dirección y/o auditores independientes.			X			No se cuenta con información para asegurar un juicio.
12. Tienen los auditores internos autoridad para examinar cualquier aspecto de las operaciones de la Institución.	X					

b. Supervisión Puntual

	Fuertemente de Acuerdo	De Acuerdo	No Seguro	Discrepo	Fuertemente Discrepo	Observaciones
1. Son evaluados los elementos apropiados del Sistema de Control Interno.		X				Se evalúa solo el área de Administración y Finanzas, y de una forma retroactiva.
2. Las evaluaciones son efectuadas por empleados con los conocimientos necesarios.	X					Son realizadas por los auditores del departamento de Contraloría Interna.
3. Son adecuados el alcance, la cobertura y la frecuencia de la evaluación.				X		Ninguna de las características son adecuadas.
4. Se obtiene un conocimiento de cómo debería funcionar el sistema, y como funciona en realidad.				X		Solo se sabe como funciona una parte de él.
5. Se reúne el equipo de evaluación para planear el proceso de evaluación y asegurar que se realiza un esfuerzo coordinado.			X			No se tiene información necesaria para efectuar un juicio.
6. El proceso de evaluación es gestionado por un directivo con nivel de autoridad suficiente.	X					Es gestionado a través de la dirección nacional.
7. Existen manuales de políticas, organigramas, instrucciones operativas, etc.		X				Existen todos, pero se encuentran obsoletos o incompletos en su mayoría.
8. Las deficiencias son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior.		X				En la mayoría de los casos sí.
9. Se corrige la transacción o acontecimiento identificado.		X				Se encontraron algunos acontecimientos no corregidos, a pesar de haber identificado errores hace bastante tiempo.
10. Se investiga las causas fundamentales del				X		Solo se corrigen los problemas, no las

problema.					causas que las generan como políticas o procedimientos
11. Se efectúa un seguimiento para asegurar que se toman la acción correctiva necesaria.		X			Las desviaciones se encuentran disponibles en la Intranet, describiendo la situación actual de la desviación detectada y si se ha realizado una corrección que lo solucione en su totalidad, parcialmente o sea aún insuficiente.
12. Existen otras funciones de semi-auditoría, como por ejemplo revisión de créditos.		X			Para los procedimientos de créditos, se realiza un análisis de la situación del solicitante, entre otras actividades similares.

### Conclusiones Supervisión

Por el contrario del elemento anterior, este elemento es el más débil dentro de la organización, ya que sólo se realiza de forma puntual, y una vez al año, señalando solo los controles que fallaron, no investigándose el por qué y menos desarrollando medidas que corrijan posibles nuevas irregularidades iguales.

Una característica importante, es que a pesar de ser una Institución de gran envergadura, carece de un ente supervigilador constante como una Unidad de auditoría Interna, no efectuándose por nadie una supervisión continua.

Finalmente, no se establecen políticas o procedimientos formales para informar sobre irregularidades o deficiencias del sistema de control interno.

Con el propósito de solucionar estas características deficientes, es que se propone la creación de una Unidad de Auditoría Interna, la cual realice la actual supervisión anual, acompañada de un proceso continuo que permita ver de manera inmediata las inoperancias del Sistema de Control Interno. Además, esta deberá realizar un seguimiento a las falencias encontradas y a las soluciones sugeridas e implementadas en toda la Organización.

### **3.-RESUMEN CONCLUSIONES CONTROL INTERNO**

El Control Interno presenta varias falencias, las cuales debería ser comunicadas a los niveles superiores, y las más significativas presentadas al Consejo Directivo Regional. Algunas de estas son:

1. Establecer claramente la posición de la Institución, ya sea si opta a desarrollar su faceta de negocio o sigue con su política de Investigación. Ambas, pueden ser compatibles, pero no existe evidencia que definan a la dirección sobre que unidad de negocio es más importante. Esto provoca un desorden organizacional, en el cual existen elementos que no dependen de la unidad correspondiente, dualidad de roles y funciones, entre otras. Esto, se soluciona modificando la estructura organizacional, ya sea definiéndose por el área Investigación o por el de vinculación tecnológica, o también desarrollando dos unidades de negocios que interactúen entre sí.
2. Las personas, en muchas ocasiones, no tienen claro cuales son sus responsabilidades, tareas, funciones, etc. Solo por el hecho de llevar largos años trabajando en la Institución, reconocen estas características de sus puestos. Por el contrario, si llega una nueva persona a ocupar el cargo, no tiene idea que se espera de él. Además, debe existir un documento que respalde, tanto a la Institución como al trabajador, en sus responsabilidades, por lo cual se sugiere la redacción e implementación de un Manual de Funciones.
3. La inexistencia de un proceso formal y continuo de detección, seguimiento sobre deficiencias en procedimientos y controles, identificando sus causas y realizando las correcciones necesarias. Además, deben establecer normas de comunicación de deficiencias, que sean de conocimiento por parte de todo el personal, estableciendo como y a quien presentar estas. Para ello, se sugiere la creación de una entidad que regularice todas estas situaciones, como Auditoría Interna.
4. Desarrollo de un mecanismo que revise, tanto las políticas como procedimientos, determinando si son adecuadas, ya sea para la Institución o el entorno, actualizándolas y estableciéndolas. Ambas, se solucionan desarrollando un proceso en el cual se describan, revise y se realice un seguimiento a las políticas y procedimientos. Al igual que el punto anterior, esto se resolvería con la institución de Auditoría Interna.

5. Revisión de los objetivos de la Institución, estableciendo para ellos criterios de cuantificación y medición en el tiempo, consiguiendo una motivación adicional al personal sobre su alcance. Para ello, se sugiere acompañar los objetivos con un rango que sea medible, como por ejemplo impacto en el medio, % de población beneficiaria, entre otros.

## **CAPITULO III**

### **“SUGERENCIAS AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”**

Uno de los objetivos propuestos para el desarrollo de la presente memoria, es efectuar recomendaciones a la Institución, a fin de mejorar las deficiencias encontradas en ella, elevando la eficiencia y eficacia de sus procesos y controles.

Para ello, se procedió a realizar un análisis de todas las deficiencias encontradas en el capítulo precedente, encasillándolas en uno de los 5 de los siguientes ítems:

1. *Estructura Organizacional*, se refiere a todos aquellos elementos de la organización, que por su estructura jerárquica, manejo de información u organización de las actividades impiden un adecuado funcionamiento, para esto se sugiere una reestructuración organizacional, lo cual permitirá una fluidez de la información y que esta estructura se adecue a la realidad de INIA Quilamapu.

2. *Manual de Funciones*, los trabajadores deben tener claro, principalmente, las actividades de su cargo, sus atribuciones y responsabilidades. Para ello, se debe instaurar un manual de funciones, en el cual se describan de forma clara y pública, todas ellas. Durante nuestro trabajo, se apreció que esta debilidad creaba, entre otras, duplicidad de funciones, falta de responsabilidad en procesos, sobrecarga de funciones en algunos departamentos, como contabilidad, por otro lado, en el punto anterior se pretende cambiar la estructura, por lo cual varios cargos cambiarán sus funciones y se crearán otros nuevos, por lo tanto es importante que los trabajadores conozcan sus nuevas funciones y responsabilidades, que conozcan quienes son sus superiores, etc. Es importante mencionar además que la actualización del manual de funciones se hace necesario debido a que el existente actualmente, se encuentra obsoleto.

3. *Procedimientos*, principalmente, la falencia encontrada fue que los procedimientos no se encontraban descritos de una manera clara, graficados de una forma que no corresponde, ya que se encuentran representados como diagramas de flujo computacionales en forma vertical (como se manifestó en el capítulo I), haciendo que su comprensión sea poco clara, además los procedimientos existentes, son demasiado extensos y al no graficarlos correctamente, el personal prefiere no leerlos, por lo tanto se sugiere que se grafiquen de una manera adecuada, lo cual ayudará a su entendimiento. Otra falencia encontrada es que los procedimientos se encuentran obsoletos y no corresponden (algunos de ellos) a la realidad.

4. *Documentos*, se puede ver que existe una gran burocracia en los procedimientos de la organización. Para ello, con el fin de optimizar recursos, tanto monetarios como el tiempo, se estandarizan y fusionarán algunos documentos y se modifican algunos con el fin de que la información contenida en ellos sea mostrada de una manera clara y precisa, ayudando a la toma de decisiones.

5. *Políticas*, la forma de cómo actuar, de debe hacer presente en toda organización, y principalmente de una forma clara y explícita, y con respecto a esto, las políticas se deben complementar, ya que se encuentran incompletas, no abordando algunos temas.

## **1. RECOMENDACIONES SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La mayoría de las deficiencias encontradas en el Sistema de Control Interno, tienen directa relación en como esta estructurada la Institución. Al analizar de forma práctica, nos percatamos que esta no facilita el buen curso de la información, y en ocasiones, provoca retardo en la toma de decisiones, o que estas sean efectuadas por un nivel no adecuado. Esto, queda claramente definido en la evaluación, principalmente en el punto que hace referencia a este tema, en el Entorno de Control.

Además, la inexistencia de una unidad de auditoría interna; lo cual se ve apaleado en parte por Contraloría Interna, provoca la inexistencia de un ente supervisor propio para la entidad, no desarrollando un proceso continuo y eficiente de supervisión.

Por otro lado, no se aprecia una intención clara en la definición de negocio. Por un lado se encuentra la Investigación, lo cual por si solo es insuficiente para solventar las operaciones de INIA, y por otro la venta de insumos tecnológicos derivados de esas investigaciones. Esto se deduce por la inexistencia una unidad que se preocupe íntegramente de comercialización, desarrollando programas de marketing que permitan aumentar los ingresos por estos conceptos. Es por ello que se redefine el departamento de Comercialización de Insumos Tecnológicos (Actualmente recibe el nombre de Producción y comercialización de Insumos Tecnológicos), con el fin de que esta unidad solo se preocupe de comercializar los productos resultantes de proyectos de investigación y con personal capacitado para ello, ya que actualmente, esta unidad no existe como tal, si no que son los mismos investigadores que se preocupan de buscar clientes para sus productos, no realizando las funciones para las cuales fueron contratados, es decir, investigar, con esta modificación y pasando de ser subordinado de director regional y pasar al área de Administración y Finanzas, aclaramos aún más las funciones de comercialización de esta unidad, y además liberamos al director, para que realice otras funciones de mayor importancia.

Otra modificación que se realizó, dice relación con la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación, ya que ahora se llamará Unidad de Información y Planificación, (UIP), la que tendrá por función específica, apoyar con información actualizada, la planificación estratégica del CRI, incluyendo información externa para la realización de proyectos. Actualmente, la UPSE, tenía como uno de sus objetivos, el seguimiento y la evaluación de algunas áreas, función que no realizaba por el sobrecargo de funciones que posee actualmente, es por ello que además al instaurar una Unidad de Auditoría Interna, las funciones de evaluación las realizará este departamento, entre otras funciones.

Tanto en Campo como el Centro experimental, cambian de subordinación, del director regional, al subdirector de investigación y desarrollo, por que están estrechamente relacionados con esta área, además en la realidad, el que supervisa las funciones es el SID (Sub. De Inv. y Des.).

En el área de Investigación y Desarrollo, se hace mención y la diferencia entre los proyectos de investigación, y las investigaciones, que son áreas distintas, ya que en la primera, son proyectos que se realizan con personal externo del INIA Quilamapu, pero con facilidades en los distintos departamentos, mientras que en el segundo (Investigaciones), son experimentos que realizan investigadores de INIA.

El nuevo organigrama se adjunta en anexo 20, y a continuación, en el manual de funciones se describirá brevemente las funciones, atribuciones, responsabilidades y miembros de las nuevas unidades.

## **2.- RECOMENDACIONES SOBRE MANUAL DE FUNCIONES.**

Un punto relevante en las conclusiones obtenidas fue la inconcordancia que se daba en el manual de funciones establecido por la dirección, y lo que se encuentra en la Institución actualmente, debido a la obsolescencia de este (como se mencionó en el Capítulo I), luego que se realizara una reestructuración organizacional, en donde no se definieron los nuevos cargos, ni se modificaron los existentes, lo cual produjo que a pesar de los cambios organizacionales, el personal continuo realizando las mismas funciones, trayendo como consecuencia, un desorden organizacional.

Por ello, es que primero se sugiere la actualización de los manuales de funciones y responsabilidades, de todos los cargos de INIA, ya que luego de la transformación que se realizó en el año 2004, hay cargos que no se encuentran descritos, a otros que se les modifico, ya sea total o parcialmente sus atributos, no encontrándose establecido en ninguna parte, como se menciona en el párrafo anterior. Esto permitirá que todos los trabajadores conozcan claramente lo que la dirección espera de ellos, delimitando sus atribuciones y responsabilidades, todo esto en relación al nuevo organigrama que se ha propuesto.

Además, luego de la remodelación propuesta en el punto anterior, algunos cargos cambiaran sus características, enfocándose específicamente en materias de su incumbencia, traspasando responsabilidades de unos a otros, reduciendo al mínimo el conflicto de intereses, posibles confabulaciones, dualidad de funciones, segregación de funciones incompatibles y todo tipo de riesgo queda reducido a lo aceptable.

A continuación, se procede a realizar una pequeña descripción de los cargos más importantes a tener en consideración, señalando sus atribuciones, características, requisitos, forma de selección, entre otros, conformando el principio de un nuevo Manual de Funciones.

## Manual de Funciones

### **Unidad:** de Auditoría Interna.

**Función Básica:** Confeccionar y ejecutar el Plan Anual de Auditoría Interna, enfocándose en el Sistema de Control Interno, recomendando sugerencias para su mejor utilización, monitoreándolo constantemente, asegurando los controles y reportes de calidad, así como la identificación y control adecuado de los riesgos.

**Requisitos:** Profesional Universitario del área de la auditoría y con una experiencia mínima de 4 años en el ejercicio de funciones similares.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Director Nacional e integrada por el Director del CRI, más tres miembros designados por el Consejo Asesor Externo, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director Nacional.

**Supervisa a:** Integrantes del Comité de Auditoría.

### **Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Supervisar el proceso de generación de información financiera implantado por la compañía, incluyendo los riesgos y los controles relativos a dicho proceso, así como los roles y responsabilidades, tanto de auditores internos como externos, enfocados a dicha actividad.
2. Supervisión de la aplicación de las políticas en materia de información sobre la gestión de riesgos.
3. Emitir opinión fundada respecto de operaciones con partes relacionadas.
4. Informar sobre operaciones en las cuales exista conflicto de intereses entre los diferentes estamentos del CRI.
5. Relaciones con Contraloría Interna: Revisión de planes y evaluación de desempeño y opinión sobre los mismos.
6. Relaciones con auditor externo.
7. Verificar cumplimiento de las normas de conducta que resulten aplicables.

### **Unidad:** Dirección del CRI.

**Cargo:** Director del CRI.

**Función Básica:** Representar al Director Nacional en la región de cobertura en el CRI. Es el responsable de desarrollar, implementar, coordinar y supervisar las actividades de Investigación y Administración que fije la política científico técnica y administrativa del INIA Quilamapu.

**Requisitos:** Investigador con título de Postgrado, con no menos de 10 años de experiencia en el área de investigación agropecuaria.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión nominada y presidida por el Director Nacional, de por lo menos tres miembros, uno de los cuales debe pertenecer al CRI Quilamapu, resolverá el concurso en un plazo máximo de 45 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al concurso. El Director Nacional tendrá derecho a veto.

**Duración:** El cargo será ejercido por un periodo de cuatro años pudiendo, quien lo ejerce, postularse por nuevos periodos.

**Depende de:** Director Nacional.

**Supervisa a:**

- Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI.
- Subdirector de Administración y Finanzas.
- Administrador de Campo Experimental.
- Encargado de la USC.
- Encargado de la UIP.
- Secretaria.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Representar en el área de influencia del CRI Quilamapu, a la Dirección Nacional del INIA.
2. Mantener una permanente vinculación e interacción con las autoridades regionales del ámbito político, económico, gremial y cultural.
3. Participar en el Comité Directivo Nacional, presidir el Comité Directivo del CRI Quilamapu y el Consejo Asesor para la liberación de Nuevas Variedades.
4. Responsable de la ejecución del Plan Anual de Producción de los predios bajo su dependencia, en especial en relación a los aspectos técnicos y productivos. Para tal efecto, debe incorporar en los proyectos de producción a los especialistas que estime conveniente con una asignación de tiempo adecuada.
5. Participar en la elaboración del Plan de Explotación, a mediano plazo, junto con el Jefe Nacional de Producción y Comercialización de Insumos Tecnológicos y el Subdirector Nacional de Investigación y Desarrollo.
6. Planificar, organizar, autorizar, dirigir y controlar las actividades de la explotación de los recursos agropecuarios asignados al CRI y sus dependencias.
7. Dirigir y supervisar las acciones de las unidades a su cargo.
8. Propone, controla y evalúa el presupuesto de operación e inversión anual del CRI y sus dependencias.
9. Proponer a los profesionales del CRI a cursos de perfeccionamiento y becas con obtención de grado, de acuerdo a la reglamentación vigente.
10. Proponer y firmar convenios de investigación y transferencia tecnológica conforme a las normas vigentes.
11. Seleccionar y proponer la contratación y remoción del personal profesional a la instancia que corresponda.
12. Aprobar la contratación y remoción del personal técnico y administrativo, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la institución y acordes con la legislación laboral vigente.
13. Procurar la obtención de recursos financieros a nivel regional.
14. Velar por el buen funcionamiento y mantención del CRI y dependencias como también por el mejor y más racional uso de los recursos asignados.
15. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.

16. Promover la integración, entendimiento y buenas relaciones humanas entre todo el personal de su dependencia y mantener a éstos periódica y oportunamente informados de su gestión.
17. Realizar cualquier otra actividad, dentro de su función, que el Director Nacional le requiera.

**Unidad:** Servicios Computacionales (USC).

**Cargo:** Encargado de USC.

**Función Básica:** Administrar la red de área local de computación del CRI y sus dependencias.

**Requisitos:** Enseñanza universitaria, de Institutos Profesionales o Escuelas especializadas de hasta ocho semestres en carreras del área de la computación. Experiencia mínima de tres años en el ejercicio de funciones relacionadas con el cargo.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Director del CRI e integrada por el Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI, Subdirector de Administración y Finanzas, más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:**

- Directamente del Director del CRI
- Funcionalmente del Jefe Nacional de Computación e Informática.

**Supervisa a:** Programadores y Técnicos de Soporte del CRI.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Implementar el Plan Informático de acuerdo a las necesidades del CRI.
2. Mantener funcionando en óptimas condiciones la red de área local de todos los equipos y servicios.
3. Capacitar y entregar permanente soporte técnico a usuarios de la red local.
4. Mantener los elementos software y hardware del CRI, como así mismo la seguridad de la información.
5. Canalizar al Jefe Nacional de Computación e Informática los requerimientos y necesidades técnicas de los usuarios de la red local de computación.
6. Servir como contraparte técnica entre usuarios del INIA y cualquier empresa externa que preste productos o servicios computacionales.
7. Mantener relaciones técnicas del ámbito informático computacional con instituciones regionales afines y de gobiernos.
8. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.
9. Realizar cualquier otra actividad, de índole similar a sus funciones básicas, que su superior le requiera.

**Unidad:** Información y Planificación.

**Cargo:** Encargado de la UIP.

**Función Básica:** Apoyar la planificación estratégica del CRI, con el objeto de proveer información gerencial a la Dirección y Subdirecciones del CRI.

**Requisitos:** Profesional Universitario del área administrativa y con experiencia mínima de cinco años en el ejercicio de funciones similares relacionadas con el cargo y/o estudios de especialización.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Director del CRI e integrada por el Jefe Nacional de la UPSE, más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:**

- Directamente del Director del CRI.
- Funcionalmente del Jefe Nacional de Planificación, Seguimiento y evaluación.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Elaborar estudios focalizados en áreas temáticas definidas en el Plan Estratégico del CRI.
2. Revisión del escenario local para orientar al CRI en su Plan Estratégico.
3. Vincular el Plan Anual de Trabajo del CRI con las metas fijadas en el Plan Estratégico de este.
4. Participar en el Sistema de aprobación de proyectos del CRI.
5. Participar en el Comité Directivo del CRI.
6. Facilitar la formulación y presentación de proyectos competitivos.
7. Vincular y coordinarse con fuentes de financiamiento regional para determinar estrategias adecuadas para la presentación de proyectos.
8. Mantener actualizada la base de datos de proyectos a nivel del CRI.
9. Realizar estudios de análisis para apoyar la toma de decisiones de los directivos del CRI en materias de presupuesto, análisis técnico financiero, gestión y otros coherentes con su Plan Estratégico.
10. Elaborar informes solicitados a nivel regional y nacional.
11. Realizar cualquier otra actividad, de índole similar a la función básica, que su jefe le solicite.

**Unidad:** Subdirección de Investigación y Desarrollo.

**Cargo:** Subdirector de Investigación y Desarrollo.

**Función Básica:** Ejercer la autoridad científico técnico en el CRI.

**Requisitos:** Investigador con título de postgrado y al menos 10 años de experiencia en el área de investigación.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Director del CRI e integrada por el Coordinador Nacional de Investigación y Desarrollo más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director Nacional.

**Duración:** El cargo será ejercido por un periodo de 4 años pudiendo, quien lo ejerce, postularse por nuevos periodos.

**Depende de:** Director del CRI.

**Supervisa a:**

- Encargado de UVTT.
- Encargado de Proyectos de Investigación.
- Encargado de Investigaciones.
- Encargado de Centro Experimental Human.
- Encargado de Campo Experimental Santa Rosa.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Proponer al Director del CRI las políticas regionales de investigación, vinculación y transferencia tecnológica.
2. Asesorar al Director del CRI en definir estrategias para cumplir con los objetivos propuestos en las Políticas de Investigación del INIA Quilamapu.
3. Integrar el Comité Directivo del CRI y Comité Nacional Técnico de Coordinación de la investigación.
4. Coordinar y dirigir a nivel del CRI, la implementación de las políticas y estrategias de investigación, vinculación y transferencia tecnológica.
5. Establecer y presidir una instancia de aprobación de proyectos de investigación y desarrollo del CRI.
6. Velar por la formulación de proyectos que integren el proceso de innovación tecnológica en lo relacionado con desarrollo, transferencia tecnológica y comercialización.
7. Promover la integración y colaboración interdisciplinaria en la conducción de los proyectos de Investigación dentro y entre los departamentos.
8. Dirigir, coordinar y supervisar las distintas unidades a su cargo.
9. Promover la transferencia de los resultados de las investigaciones en las regiones de influencia.
10. Coordinar el uso de terrenos, laboratorios, equipos y demás recursos necesarios para materializar los proyectos de investigación y transferencia del CRI.
11. Efectuar seguimiento y evaluación permanente de los proyectos y planes anuales de trabajo de investigación y área de difusión a nivel regional.
12. Detectar e informar sobre las fuentes de financiamiento existentes para proyectos de investigación.
13. Promover y coordinar convenios con instituciones afines.
14. Participar en el proceso de Evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.
15. Actuar como Director Subrogante del CRI Quilamapu, cuando el Director del CRI lo determine.

**Unidad:** *Unidad de Vinculación y Transferencia Tecnológica.*

**Cargo:** Encargado de la UVTT del CRI.

**Función Básica:** Promover y coordinar a nivel regional la vinculación del CRI con sus usuarios y las actividades de transferencia de tecnología de modo de garantizar que la tecnología generada llegue a los usuarios finales.

**Requisitos:** Profesionales Universitarias con experiencia mínima de 5 años en el ejercicio de funciones similares relacionadas con el cargo.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI e integrada por el encargado Nacional de la UVTT, más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso, en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Directamente de:

- Subdirector de Investigación y Desarrollo.

Funcionalmente de:

- Encargado Nacional de UVTT.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Formular y proponer políticas y estrategias regionales de CRI en el ámbito de la función básica de su cargo.
2. Coordinarse con los Encargados de Proyecto, analizar los compromisos y velar por el cumplimiento de las políticas y planes de trabajo de vinculación, transferencia tecnológica y comunicaciones en el CRI.
3. Mantener vínculos con instituciones regionales y establecer compromisos de acción conjunta con organismos de los sectores público y privado.
4. Informar periódicamente a los directivos regionales del avance y evaluación de las actividades de la UVTT.
5. Coordinarse con otras dependencias del CRI para el mejor desempeño de sus funciones.
6. Supervisar, a nivel regional, el cumplimiento del Sistema de Aprobación de Proyectos, en el ámbito de la UVTT, y promover la formulación de proyectos e vinculación con el medio externo privado y/o público, con universidades y de colaboración entre los CRIs.
7. Detectar y difundir entre los funcionarios del CRI oportunidades de proyectos vinculados, relevantes en su componente transferencia tecnológica, y posibles Fuentes de financiamiento.
8. Ordenar, cuantificar, analizar, calendarizar y difundir, junto con los distintos encargados del CRI, las actividades realizadas en el ámbito de la UVTT.
9. Realizar, a solicitud de sus jefes, cualquier actividad que implique la interacción del CRI con la demanda tecnológica.

**Unidad:** Proyecto de Investigación y Desarrollo.

**Cargo:** Encargado de Proyecto de Investigación y Desarrollo.

**Función Básica:** Dirigir y administrar los recursos humanos y materiales asignados al proyecto para lograr su correcta ejecución e informar del estado de avance técnico, financiero y resultados del mismo.

**Requisitos:** Profesional Universitario del área agrícola-ganadero carreras universitarias establecidas por la ley.

**Duración:** Mientras dure el proyecto a su cargo.

**Depende de:** Subdirector de Investigación y Desarrollo.

**Supervisa a:** Personal asignado y/o participante en el proyecto.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Estructurar al equipo de trabajo del proyecto, coordinar internamente su acción y con sus respectivas unidades de dependencias.
2. Elaborar el proyecto de acuerdo a las pautas que se soliciten.
3. Proponer a su jefe directo el plan de trabajo del proyecto, que incluya: estrategias, metodología, actividades, financiamiento, responsabilidades, metas, plazos y costos.
4. Presentar el proyecto a la instancia de aprobación de proyectos de investigación de desarrollo del CRI.
5. Participar en las negociaciones con las fuentes de financiamiento y efectuar modificaciones de ser necesarias.
6. Como responsable directo del proyecto aprobado: dirigir y hacer seguimiento permanente del avance del mismo, de su evaluación parcial y final e informar a su superior de la marcha de este.
7. Velar por la calidad de la investigación desarrollada en el proyecto.
8. Analizar constantemente los resultados parciales obtenidos y proponer cambios, de ser necesarios, en la orientación, metodología, etc.
9. Contribuir a la generación y difusión de ciencia y tecnología a través de publicaciones técnicas y actividades científicas, difusión y transferencia de tecnología; desarrollo de tecnologías, más allá de los compromisos con la fuente de financiamiento del proyecto.
10. Administrar eficientemente los recursos materiales del proyecto.
11. Elaborar y entregar informes parciales y finales en los plazos comprometidos.
12. Contribuir a la generación de nuevos proyectos sobre la base de los resultados de los proyectos en ejecución: Captación de proyectos externos y ejecución de proyectos.

**Unidad:** Investigación.

**Cargo:** Coordinador de Departamento de Investigación.

**Función Básica:** Dirigir, coordinar, evaluar y controlar las actividades de los proyectos de investigación del departamento y asegurar que éstas responden al Plan Estratégico del CRI.

**Requisitos:** Investigador con título de postgrado, con mínimo 10 años de desempeño en actividades de investigación, debiendo ser una autoridad reconocida en el área de su competencia.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Director del CRI e integrada por el Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI, más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento la hará el Director del CRI.

**Duración:** El cargo será ejercido por un periodo de 4 años pudiendo, quien lo ejerce, postularse por nuevos periodos.

**Depende de:** Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI.

**Supervisa a:** Directamente a:

- Encargado de Departamento de Praderas y Producción Animal.
- Encargado de Departamento de Producción Vegetal.
- Encargado de Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente.
- Encargado de Departamento de Genética y Fitomejoramiento.
- Encargado de Departamento de Economía Agraria.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Desarrollar y proponer al Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI, políticas de investigación en las diferentes áreas.
2. Proponer y dirigir el Plan de Acción del departamento en concordancia con el Plan Estratégico del CRI.
3. Elaborar el Plan Anual de Trabajo del departamento y realizar seguimiento y evaluación de las metas comprometidas.
4. Apoyar al Director del CRI y al Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI en la administración general del mismo.
5. Participar en la instancia de aprobación de proyectos de investigación desarrollados en el CRI.
6. Coordinar y supervisar la formulación de los proyectos de investigación del departamento y relacionarse con los otros coordinadores de departamentos para establecer actividades conjuntas.
7. Evaluar la acción del departamento y responsabilizarse por el avance y seguimiento de la ejecución de los proyectos.
8. Mantener un registro actualizado de los proyectos en ejecución de acuerdo a los instrumentos y normativas institucionales.
9. Respetar técnicamente al departamento dentro y fuera del CRI.

10. Implementar la metodología de detección de demandas tecnológicas atingentes a las líneas de investigación del Departamento, en el área de cobertura del CRI.
11. Presidir reuniones de Departamento, a lo menos cada dos meses, para analizar su marcha, especialmente en lo relacionado con la discusión de nuevas actividades de investigación, calidad de las investigaciones que se están llevando a cabo, análisis de resultados, actividades de transferencia y difusión tecnológica, uso y servicios de laboratorios, etc.
12. Promover la integración, entendimiento y buenas relaciones humanas entre todo el personal de su departamento y mantener a éstos periódicamente y oportunamente informados en su gestión.
13. Mantener contactos con universidades, u otras entidades para potenciar el trabajo del Departamento, a través de alianzas estratégicas.
14. Elaborar y proponer el presupuesto anual del departamento y velar por el uso adecuado de los recursos asignados.
15. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo, de acuerdo al reglamento vigente.
16. Realizar cualquiera otra actividad, de índole similar a las anteriores, que su jefe le encomiende.

**Unidad:** Departamentos de Investigación.

**Cargo:** Investigador.

**Función Básica:** Planificar y realizar investigaciones cuyos resultados permitan una solución a los problemas detectados.

**Requisitos:** Profesional Universitario de las áreas de Investigación que propone INIA Quilamapu.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Investigación y Desarrollo del CRI e integrada por el Coordinador del Departamento de Investigación más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación de llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Coordinador del Departamento de Investigación.

**Supervisa a:** Funcionalmente a:

- Técnico asistente de Investigación (cuando corresponda).
- Operario Agrícola (cuando Corresponda).
- Encargado de unidades de trabajo que el Coordinador de Departamento le asigne.

**Atribuciones y responsabilidades:**

1. Contribuir a la generación de publicaciones técnicas y actividades científicas.
2. Contribuir a la difusión y transferencia de tecnología.
3. Contribuir al desarrollo de tecnologías, si su especialidad lo permite.
4. Contribuir a la generación de proyectos de investigación y desarrollo.
5. Velar por la calidad de sus investigaciones y productos generados de ellas.

6. Establecer las metodologías para el desarrollo de los trabajos de investigación.
7. Procesar e interpretar los resultados de la investigación y generar informes según requerimientos.
8. Prospeccionar, diagnosticar y priorizar los problemas agrícolas que tengan relación con su especialidad.
9. Crear y estudiar estrategias para solucionar problemas agrícolas en el área de su especialidad.
10. Participar en el desarrollo de investigaciones multi e interdisciplinarias, entre CRIs y otras instituciones nacionales e internacionales.
11. Mantener una permanente actualización de sus conocimientos científico-técnicos.
12. Administrar los fondos asignados y obtenidos para el desarrollo de sus investigaciones y actividades de transferencia.
13. Realizar cualquier otra actividad, de índole similar a las anteriores, que su jefe le requiera.

**Unidad:** Subdirección de Administración y Finanzas del CRI.

**Cargo:** Subdirector de Administración y Finanzas.

**Función Básica:** Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras del CRI y sus dependencias, generando información útil, oportuna y confiable para el proceso de toma de decisiones.

**Requisitos:** Profesional universitario del área de Administración y Finanzas, con experiencia mínima de 5 años en el ejercicio de funciones similares al cargo y de preferencia con título de postgrado en la respectiva especialidad.

**Depende de:** Director del CRI.

**Supervisa a:**

- Encargado de Contabilidad y Presupuesto.
- Encargado de Recursos Humanos.
- Encargado de Comercialización de Insumos Tecnológicos.
- Encargado de Servicios Generales.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Cumplir las políticas nacionales de financiamiento de corto, mediano y largo plazo.
2. Dirigir, coordinar y supervisar los distintos Departamentos a su cargo.
3. Administrar los recursos físicos y financieros del CRI y sus dependencias, procurando la disponibilidad de éstos para el desarrollo de la investigación.
4. Ejecutar las disposiciones administrativas y financieras dictadas por la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas.
5. Coordinar y formular el presupuesto anual del CRI y sus dependencias en base a los recursos y necesidades y supervisar su cumplimiento, de acuerdo a la normativa y reglamentación vigentes.
6. Proponer políticas de racionalización de recursos para el CRI y sus dependencias, a la Dirección del CRI y la Subdirección Nacional de Administración y Finanzas.

7. Generar información de gestión oportuna, confiable, sistemática y periódica para la toma de decisiones a todos los niveles.
8. Informar permanentemente al Director del CRI de la marcha administrativa y financiera del CRI.
9. Participar en el Comité Directivo del CRI.
10. Procurar la mantención y reparación de edificios, infraestructuras y otros activos del CRI y dependencias.
11. Velar por el uso eficiente de los recursos presupuestarios del CRI.
12. Procurar la constante capacitación propia y de los trabajadores bajo su cargo en las temáticas relativas al área.
13. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.
14. Apoyar toda actividad enmarcada dentro del accionar del INIA, encomendada por el Director del CRI.

**Unidad:** Departamento de Contabilidad y Presupuesto del CRI.

**Cargo:** Encargado de Contabilidad y Presupuesto del CRI.

**Función Básica:** Velar por el buen manejo del presupuesto y registros contables del CRI y sus dependencias como también preparar informes contables requeridos en forma interna y externa.

**Requisitos:** Enseñanza Universitaria, de Instituto Profesional o escuela especializada de hasta 8 semestres, en la carrera de contador, con un mínimo de experiencia de 4 años en el ejercicio de funciones relacionadas con el cargo.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI, e integrada por el Encargado del Departamento de Finanzas más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.

**Supervisa a:** Personal asignado al Departamento de Contabilidad y Presupuesto.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Aplicar la normativa legal vigente en especial en las áreas tributarias y laborales, así como los principios contables generalmente aceptados.
2. Responder, ante el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI de la gestión, marcha y resultados del Departamento.
3. Confeccionar y controlar el presupuesto del CRI e informar al Subdirector de Administración y Finanzas de su ejecución.
4. Consolidar y llevar la contabilidad patrimonial y presupuestaria del CRI.
5. Programar y controlar mensualmente el flujo de caja general del CRI y por proyectos.
6. Supervisar periódicamente la marcha administrativa contable de las dependencias del CRI.
7. Controlar y confeccionar resumen mensual de las ventas del CRI.

8. Confeccionar informes periódicos y anuales, de acuerdo a las normas vigentes, solicitados por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.
9. Dirigir, coordinar y supervisar al personal a su cargo.
10. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.
11. Realizar todos los pagos correspondientes a remuneraciones, anticipos, compras, que realice el CRI y sus dependencias.
12. Apoyar toda actividad enmarcada dentro del accionar del INIA, encomendada por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.

**Unidad:** Departamento de Recursos Humanos del CRI.

**Cargo:** Encargado de Recursos Humanos del CRI.

**Función Básica:** Organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos del CRI y sus dependencias.

**Requisitos:** Profesional Universitario o de escuelas especializadas con un mínimo de 8 semestres lectivos en carreras del área social, administrativa o legal. Requiere un período mínimo de experiencia de 5 años en el ejercicio de funciones similares relacionadas con el cargo.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI e integrado por el Encargado Nacional de RR.HH. más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento definitivo lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Directamente de:

- Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.

**Supervisa a:**

- Jefe de Personal y Remuneraciones del CRI.
- Jefe de Bienestar del CRI.
- Jefe de Prevención de Riesgos del CRI.
- Encargado del Policlínico del CRI.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Asesorar a la Dirección y Subdirecciones del CRI, acerca de la interpretación y aplicación de las políticas, planes y programas de recursos humanos.
2. Responder, ante el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI de la gestión, avance y resultados de la aplicación de las políticas de RR.HH.
3. Velar por el cumplimiento, en el CRI y dependencias, de las disposiciones legales laborales.
4. Proponer e implementar acciones en materias de recursos humanos que permitan el logro de los objetivos del CRI a corto, mediano y largo plazo (personal, selección, contratación, ascenso, capacitación, desarrollo,

- remuneraciones, bienestar, prevención de riesgos y otros, conforme a las políticas nacionales).
5. Coordinar las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal del CRI, acorde con las políticas institucionales.
  6. Coordinar, supervisar y elaborar controles, registros actualizados, estadísticas y procedimientos de: dotación, movimientos, cargos, ausencias y proceso de remuneraciones del personal del CRI.
  7. Mantener registros y documentación actualizada de carpetas personales de empleados, y operativos del CRI.
  8. Elaborar y coordinar con la Dirección del CRI los programas de capacitación acorde a las necesidades y recursos disponibles.
  9. Mantener al personal informado sobre disposiciones de previsión y salud vigente el país, como de cualquier materia de interés para los trabajadores en coordinación y en conjunto con el Servicio de Bienestar del CRI.
  10. Mantener relaciones con organizaciones internas que representan al personal y organizaciones externas que prestan servicios al CRI.
  11. Coordinar, el proceso de evaluación del personal a nivel del CRI y sus dependencias.
  12. Coordinar, orientar y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
  13. Supervisar el funcionamiento del Bienestar de empleados y operarios.
  14. Coordinar y supervisar las actividades de Prevención de Riesgos y participar en el Comité Paritario de Higiene y Seguridad Industrial.
  15. Velar por la mejor y más racional utilización de los recursos asignados.
  16. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.
  17. Promover la integración, entendimiento y buenas relaciones humanas entre todo el personal de su dependencias, y mantenerlos oportuna y permanentemente bien informados.
  18. Apoyar toda actividad enmarcada dentro del accionar del INIA, encomendada por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.

**Unidad:** Personal y Remuneraciones.

**Cargo:** Jefe de Personal y Remuneraciones del CRI.

**Función Básica:** Llevar un control actualizado de datos del personal, confeccionar contratos de trabajo, actualizaciones y finiquitos. Realizar procesamientos y confección de planillas de remuneraciones y de pago de cotizaciones previsionales de los operarios e ingresar datos variables para el proceso de remuneraciones de empleados y manejar registros estadísticos.

**Requisitos:** Profesional de carrera de un mínimo de 4 semestres lectivos en universidades, institutos profesionales o escuelas especializadas del área administrativo contable. Experiencia mínima de 5 años en funciones similares relacionadas con el cargo.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI e integrada por el Jefe del Departamento de RR.HH. del CRI más tres miembros designados por el Comité Directivo de CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Encargado de Departamento de Recursos Humanos del CRI.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Coordinar el proceso de evaluación del personal a nivel del CRI y sus dependencias.
2. Coordinar, orientar y supervisar el cumplimiento de las funciones del personal a su cargo.
3. Supervisar el funcionamiento del Bienestar de empleados y operarios.
4. Coordinar y supervisar las actividades de Prevención de Riesgos y participar en el Comité Paritario de Higiene y Seguridad Industrial.
5. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.
6. Promover la integración, entendimiento y buenas relaciones humanas entre todo el personal de su dependencias, y mantenerlos oportuna y permanentemente bien informados.
7. Apoyar toda actividad enmarcada dentro del accionar del INIA, encomendada por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.

**Unidad:** Departamento de Bienestar.

**Cargo:** Jefe de Bienestar.

**Función Básica:** Dirigir y administrar la oficina de bienestar del CRI de acuerdo a las políticas sociales del INIA, del CRI y las reglamentaciones del Servicio de Bienestar de Empleados y Operarios. Desarrollar labores de Servicio Social.

**Requisitos:** Profesional universitario con un mínimo de 8 semestres lectivos de carreras de área social. Experiencia mínima de 3 años en funciones relacionadas con el cargo.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI e integrada por el jefe del Departamento de Recursos Humanos del CRI, más tres miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán al concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Encargado del Departamento de Recursos Humanos del CRI.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Programar, supervisar y velar por el adecuado funcionamiento administrativo y financiero de servicio de bienestar.
2. Proponer, celebrar, ejecutar y supervisar convenios médicos, sociales y culturales a nivel local.
3. Revisar y racionalizar los sistemas de apoyo documentario del Servicio de Bienestar local.
4. Supervisar la administración de las cuentas corrientes y el sistema administrativo contable de Bienestar local.
5. Sostener entrevistas y reuniones de Gestión con representantes de Bienestar y sindicatos.
6. Colaborar, coordinar y participar en tareas de RR.HH. que atañan al accionar del bienestar del trabajador.
7. Supervisar, apoyar y coordinar el funcionamiento del policlínico ASCH del CRI.
8. Elaborar informes sociales y otros documentos según requerimientos internos y externos.
9. Recibir y canalizar situaciones para presentar al Comité operativo de la Comisión Directiva de Bienestar.
10. Ejecutar los acuerdos tomados por la Comisión de Bienestar Nacional y aplicar las disposiciones reglamentarias que correspondan a nivel local.
11. Elaborar el presupuesto anual de la Oficina de Bienestar y controlar el gasto.
12. Atender a los trabajadores y darle la orientación y apoyo según los recursos internos y externos existentes.
13. Efectuar gestiones en terreno tales como, entrevistas en instituciones, visitas hospitalarias, visitas domiciliarias.
14. Mantener permanente contacto con organismos previsionales, de salud y de servicios.
15. Organizar y realizar charlas y actividades educacionales y recreativas del área de su competencia.
16. Supervisar y asesorar en terreno el bienestar de los empleados y obreros ubicados en las dependencias del CRI.
17. Realizar cualquier otra actividad, de índole similar a las anteriores, que su jefe le solicite.

**Unidad:** *Prevención de Riesgos.*

**Cargo:** Jefe de prevención de Riesgos del CRI.

**Función Básica:** Controlar y asesorar al CRI en materias técnicas y legales de prevención de riesgos.

**Requisitos:** Profesional con cursos de especialización en prevención de riesgos.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI e integrada por el Jefe del Departamento de RR.HH. del CRI, Encargado Nacional de Prevención de Riesgos, más otros dos miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de la publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Directamente de:

- Jefe del Departamento de RR.HH. del CRI (cuando corresponda).

Funcionalmente de:

- Encargado Nacional de Prevención de Riesgos.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Aplicar políticas de prevención de riesgos; difundirlas y hacerlas cumplir a través de la línea de mando.
2. Planificar, organizar, ejecutar y supervisar acciones permanentes para controlar los riesgos profesionales, materializándose a través de:
  - a) Elaboración de un Programa Anual de Prevención de Riesgos, junto al presupuesto de inversión y gasto.
  - b) Reconocimiento y evaluación de los riesgos de accidente y/o de enfermedades profesionales.
  - c) Control de riesgos en el ambiente o medios de trabajo.
  - d) Investigación de causas de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
  - e) Capacitación y adiestramiento de supervisores, jefes y trabajadores en seguridad e higiene industrial.
  - f) Programación, desarrollo, evaluación y control de actividades para minimizar los riesgos.
  - g) Aplicación de auditorías al programa de prevención de riesgos y de control de pérdidas.
  - h) Participación en los procesos de reclutamiento y selección de personal del área, evaluando los conocimientos de prevención de riesgos de postulantes y coordinando con la Mutual la toma de exámenes preocupacionales.
3. Responsable del cumplimiento, en el CRI y dependencias, de la reglamentación, normativa y marco legal de los riesgos profesionales:
  - a) Elaboración y envío al Departamento Nacional de Prevención de Riesgos de estadísticas mensuales y semestrales de accidentes y enfermos.
  - b) Sugerencias para mantener al día el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.
  - c) Organización, operación y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad.
  - d) Ejecución de las medidas de seguridad recomendadas y/o exigidas por el organismo administrador o la autoridad (inspección del Trabajo o Servicio de Salud).

4. Coordinar relaciones con la Mutualidad, consiguiendo con la Dirección un óptimo uso de los recursos y obteniendo una asesoría adecuada al tamaño, nivel tecnológico y necesidades del CRI y sus dependencias.
5. Representar al INIA Quilamapu en eventos técnicos, ya sea a nivel gremial, empresarial, laboral o Mutualidad, que le permita la actualización en temas relacionados con la administración de riesgos profesionales.
6. Coordinar la administración integral de los riesgos de la empresa, aplicando acciones conjuntas que, al tiempo de minimizar los riesgos profesionales, mantengan bajo control los riesgos que enfrentan los bienes físicos y materiales.

**Unidad:** *Comercialización de Insumos Tecnológicos.*

**Cargo:** Encargado de Comercialización de Insumos Tecnológicos.

**Función Básica:** Participar el proceso de ventas de los insumos generados en el Centro Regional y sus dependencias, ya sea derivados de Proyectos o de Investigaciones efectuados por INIA, desarrollando para ello gestiones de Marketing.

**Requisitos:** Carreras del área administrativa de Institutos Profesionales o Universidades, con una experiencia mínima de 3 años en el ejercicio de funciones similares.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI e integrada por cuatro miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso, en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Desarrollar un Plan Estratégico de Marketing para los Insumos provenientes de Investigaciones propias del CRI.
2. Apoyar a los investigadores en las ventas de los insumos provenientes como resultados de Proyectos concursables.
3. Participar en el proceso de ventas de insumos tecnológicos del CRI.
4. Presentar al Subdirector de Administración y Finanzas, Informes mensuales de las ventas realizadas de todos los productos.
5. Procurar la mejor y más eficiente utilización de los recursos asignados a su departamento.
6. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.

**Unidad:** Servicios Generales.

**Cargo:** Encargado de Servicios Generales.

**Función Básica:** Supervisar y administrar en forma eficiente los servicios, bajo su dependencia, que presta el CRI.

**Requisitos:** Cuatro semestres en institutos profesionales o escuelas especializadas en administración. Requiere un periodo mínimo de experiencia de 3 años en el ejercicio de funciones similares con el cargo.

**Nombramiento:** El cargo será llenado por concurso de antecedentes. Una comisión presidida por el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI e integrada por cuatro miembros designados por el Comité Directivo del CRI, resolverán el concurso, en un plazo máximo de 30 días a partir de la fecha de publicación del llamado al mismo. El nombramiento lo hará el Director del CRI.

**Depende de:** Subdirector de Administración y Finanzas del CRI.

**Supervisa a:**

- Casino.
- Oficina de Partes.
- Central Telefónica.
- Mantención.
- Vigilancia.
- Chofer, Jardinero, Personal de Aseo.

**Atribuciones y Responsabilidades:**

1. Ejecutar y responder ante el Subdirector de Administración y Finanzas del CRI de la marcha administrativa y presupuestaria de las dependencias a su cargo.
2. Organizar y disponer los servicios bajo su dependencia, para que las funciones del que hacer del CRI se realicen en forma expedita y oportuna.
3. Responsabilizarse de la Mantención, presentación y control de los bienes del activo.
4. Presentar al Subdirector de Administración y Finanzas del CRI las necesidades de recursos para las actividades que le corresponda desarrollar.
5. Procurar la mejor y más eficiente utilización de los recursos asignados al CRI.
6. Participar en el proceso de evaluación del personal a su cargo de acuerdo al reglamento vigente.
7. Apoyar toda actividad enmarcada dentro del accionar del INIA, que se encomiende.
8. Promover la integración entendimiento y buenas relaciones humanas entre todo el personal de su dependencia, y mantenerlos oportuna y permanentemente bien informados.

### **3.- RECOMENDACIONES SOBRE PROCEDIMIENTOS.**

Una forma de tener un control interno fuerte, es mediante procesos de controles establecidos y conocidos por todos los miembros de la organización. Para ello, es que se plantea la actualización de los procedimientos de la Institución, además de establecer de manera formal otros como por ejemplo, el procedimiento de remuneraciones, importante en esta Institución.

Esto, implica un proceso de recopilación de información de cómo maneja INIA Quilmapu sus actividades, y de que manera se podría hacer mejor, con el fin de optimizar tiempo y costo. Para ello, a continuación de describirán las características que cambiaron en los procedimientos descritos en el primer capítulo de la memoria, realizando una clasificación de ellos según su naturaleza. Además se describirán nuevos procedimientos encontrados en sus actividades.

Los Flujogramas que se confeccionaron, tiene como base los establecidos por la institución, realizándoles las modificaciones necesarias de acuerdo al nuevo manual de funciones y organigrama propuesto, además se grafican de una forma más entendible que la actual. A continuación se presentan las observaciones de los procedimientos, cuales fueron sus cambios y el por que de ellos:

#### **3.1 Flujogramas Procedimientos de Ventas**

Dentro de este manual de procedimientos, se encuentran varias categorías, entre las más importantes y recurrentes, están las ventas de bienes al contado y ventas de bienes al crédito. Para evaluar si estos procedimientos se cumplían según lo establecido, se observó un proceso de ambos, encontrándose algunas discrepancias entre lo escrito y lo que se realizaba realmente, por ejemplo: no existían controles al momento de la entrega de los bienes, las ventas no eran informadas a tiempo a contabilidad para su registro, entre otros. Esto se debe principalmente a que el personal no ha leído los manuales por que señalan que son engorrosos, extensos y poco claros, por lo tanto la modificación para estos procedimientos es graficarlos de una manera apropiada. En tanto para las prestaciones de servicios no existían procedimientos establecidos por escrito, por que se procedió a la confección de este, en el mismo formato que los dos anteriores. Los procedimientos se encuentran en el siguiente orden:

- De Bienes al Contado (anexo 21)
- De Bienes al Crédito (anexo 22)
- De Servicios (anexo 23)

### **3.2 Flujograma Procedimiento de Cobranza e Incobrables**

Con respecto a este procedimiento no se encontraron grandes falencias, pero su graficación sigue siendo inadecuada, lo que es un factor de riesgo, por lo tanto se sugiere su modificación gráfica, este flujograma se encuentra en el anexo 24

### **3.3 Flujograma Procedimiento de Abastecimiento.**

Las compras dentro de la Institución son muy importantes para el funcionamiento de ésta, sobre todo en el área de Investigación y Desarrollo, donde se manejan experimentos que requieren de algunos componentes difíciles de obtener y de otros que no pueden faltar, por lo tanto se han creado roces entre el área de Administración y Finanzas y el área de Investigación, debido a que la primera posee demasiada burocracia para algunas adquisiciones, lo que muchas veces retrasa el quehacer de los investigadores, por lo tanto las modificaciones que se realizaron al respecto fue la clasificación de las compras y sus requerimientos, para que el personal los tenga en conocimiento, además se modificó su gráfica, para su mayor claridad. Este procedimiento se encuentra en el anexo 25.

### **3.4 Flujogramas Procedimientos de Remuneraciones**

Para estos procedimientos, no estaban establecidos por escrito, lo que es un gran factor de riesgo sobre todo para personas que se integran recién en esta área, debido a que INIA Quilamapu, posee dos tipos de trabajadores, los contratados de planta y los contratados a honorarios, que son generalmente de proyectos, además se debe considerar para esto, los presupuestos de cada proyecto y clasificar a los trabajadores. Al observar en la realidad estos procedimientos, se pudo constatar algunas falencias con respecto a este tema, debido a que no conocen muy bien el proceder. Por lo tanto se sugiere su confección de manera gráfica. Los procedimientos de remuneraciones se encuentran en los siguientes anexos.

- Pago Remuneraciones y Cotizaciones Previsionales. (anexo 26)
- Pago de Anticipo de Sueldos. (anexo 27)

#### **4. RECOMENDACIONES SOBRE DOCUMENTOS.**

Al realizar cambios en los procedimientos, se requerirá que los documentos entreguen nueva información o se reformulen los mismos. Para ello es de vital importancia que los documentos utilizados, primero estén disponibles tanto a tiempo como en las unidades necesarias para el correcto funcionamiento del sistema.

Por otro lado, en ocasiones, será de mayor ayuda una implementación de estos de carácter digital, ya que posee las características necesarias para que los procesos puedan realizarse por red, teniendo una buena infraestructura de hardware y redes. Ello, solucionará problemas relacionados con la gran cantidad de papeleo que actualmente se encontró para los procedimientos, reduciendo costos, tanto monetario como de tiempo. Un ejemplo de ellos, sería para los trámites internos que se realizan para solicitar recursos a la bodega, teniendo que realizar 3 documentos para que estos puedan salir de bodega y llegar hasta la instalación que lo solicita.

Una manera fácil de hacerlo, y que asegure controles adecuados, es que se solicite mediante red, ingresando un formulario el cual se dirige a bodega. Esta, comprueba la existencia de los bienes y solicita la autorización a Contabilidad para su traslado, quien revisa en línea la ficha PAT para ver si cuenta con recursos el proyecto o departamento. Al autorizarlo, automáticamente el sistema informará de ello a bodega y al departamento, quien retirará los bienes solo con una copia del archivo generado por la transferencia de autorización de cargo al PAT.

Así también se pueden realizar, en parte o su totalidad, procedimientos como ventas, ingresos a bodega, salida de bodegas, etc.

## **5. RECOMENDACIONES SOBRE POLÍTICAS.**

Las políticas, requieren un constante monitoreo, con el fin de poder determinar los que y el como se debería hacer. Para esto, la dirección debe comunicar claramente, ya sea formal o informalmente, sus expectativas hacia el personal, estableciendo mecanismos adecuado para ello, teniendo en cuenta los constantes cambios a los cuales enfrenta la Institución.

La principal recomendación, es establecer un proceso sistemático que recolecte información sobre las políticas, ya sea que estén presentes de carácter foral o informal, complementándolas con las necesidades actuales, tanto de información, confiabilidad, competitividad, competencia profesional, ética, etc.

Se hace hincapié en corregir a la brevedad posible las carencias de las siguientes políticas:

- Políticas enfocadas a los ascensos.
- Políticas de remuneraciones.
- Políticas de prevención de riesgos.
- Políticas de identificación de Riesgos, tanto internos como externos.

Finalmente, se deben actualizar las políticas que se lograron recopilar, en especial las de personal, a fin de mejorar el ambiente de trabajo, especialmente las relaciones interpersonales entre los departamentos.

## **CONCLUSIÓN**

El entorno de los mercados esta cambiando drásticamente. Los factores económicos, los avances en las tecnologías y la creciente competencia son algunos ejemplos. Esto representa un desafío para la dirección, enfrentando retos mayores para controlar costos, administrar liquidez y lograr una ventaja competitiva.

En esto, los controles internos son fundamentales para lograr un registro exacto de las transacciones y la preparación de información y reportes financieros.

Todo esto desemboca en un Sistema de Control Interno, el cual debe ser integral y completo, involucrando a personal de toda la Organización, manteniéndolo y desarrollándolo de forma suficiente para proporcionar seguridad razonable sobre los activos y transacciones, que sean debidamente autorizados y registrados, y mantener registros detallados que reflejen de manera exacta y razonablemente las actividades financieras, y de cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables.

Los beneficios otorgados por este sistema, son de variada índole, que van desde el reducimiento del costo de los procesos, simplificación de sistemas, incremento de productividad, mejora en la eficacia del diseño o la operación de los controles, hasta la identificación de procedimientos de control que resulten redundantes, ineficientes, e ineficaces.

Con esto, se logra constituir un indicador de eficiencia de los procedimientos administrativos de una Organización, por lo que su evaluación en INIA Quilamapu, constituye el propósito de esta Memoria, específicamente, en su funcionamiento administrativo y contable para detectar las posibles falencias o deficiencias de dicho Sistema.

Así, mediante la utilización de variadas herramientas como son entrevistas con personal de todas las áreas de la Institución, revisión de documentos, sistemas computacionales, informes, observaciones de procesos y procedimientos, entre otras, se ha construido este Informe, que en su contenido muestra las deficiencias y falencias que, a nuestro juicio, presenta el Sistema de Control Interno del mencionado organismo.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo, se logró conocer INIA Quilamapu casi en su totalidad, debido a que existen entes que funcionan de manera centralizada en Santiago no pudiendo tener una comunicación directa con ellos, pero realizando procedimiento que de manera indirecta lograsen mitigar esto; la estructura jerárquica, tanto de INIA Quilamapu y su relación con INIA Nacional, la rotación del personal, ya sea administrativo, de investigación u

operarios. Asimismo, fue posible conocer las instalaciones con que se cuenta, ya sean de administración, investigación, almacenaje, etc.

Mediante los procedimientos, métodos y técnicas utilizados durante la investigación, estudio del funcionamiento administrativo, contable, financiero, personal, adquisiciones, ventas y cobranzas de INIA Quilamapu, se efectuó la proposición de mejoramiento de los procesos administrativos, implementación de políticas de carácter formal, descripción de funciones, y una nueva reestructuración de la Administración, a fin de reducir y facilitar las tareas necesarias que desarrollan los trabajadores para cumplir sus labores.

En conclusión, sobre la base del estudio efectuado y las propuestas consignadas en el tercer capítulo de esta Memoria, que constituye la modificación de la estructura, procedimientos, la asignación y redefinición de funciones, entre otros, a nuestro parecer, INIA Quilamapu estará en condiciones óptimas para realizar sus operaciones en un ambiente de control adecuado para las características y condiciones, tanto de la Institución como de su entorno, que aseguren el logro de los objetivos planteados por la Dirección.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Textos**

- Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Informe COSO, Coopers & Lybrand.
- Auditoría de Control Interno, Gustavo Cepeda.
- Memoria Anual INIA, años 2003, 2004.
- Adecuación Marco Estratégico de Innovación Desarrollo de INIA Quilamapu, Comité Directivo, 2005.
- Apuntes Asignatura Elementos de Evaluación y Control, Profesora Sra. Paz Arias Muñoz, 2004.
- Boletín Seminario Economía Agraria VIII Región, INIA Quilamapu, 2005.
- Control Interno en los Negocios, Joaquín Gómez Morfin.
- Preparación de Reportes de Control Interno, Ernst & Young, 2003.
- Evaluación del Control Interno, Ernst & Young, 2003.

### **Paginas Web**

- [www.inia.cl/quilamapu](http://www.inia.cl/quilamapu)
- [www.minagri.cl](http://www.minagri.cl)
- [www.fia.cl](http://www.fia.cl)
- [www.kpmg.cl](http://www.kpmg.cl)

### **Entrevistas**

- Sr., Luis Salinas Pino, Subdirector de Administración y Finanzas, INIA Quilamapu.
- Sr. Jorge González U. Subdirector de Investigación y Desarrollo, INIA Quilamapu.
- Sra. Gloria Sepúlveda, Encargada de Análisis, Laboratorio de Suelos, Departamento de Recursos Naturales y Medio Ambiente, INIA Quilamapu.
- Sra. Marta Rodríguez, Investigadora área Biotecnología, INIA Quilamapu.
- Sr. Rodrigo Avilés, Encargado UPSE, INIA Quilamapu.
- Sr. Goar Riffo, Jefe Departamento Contabilidad, INIA Quilamapu.
- Sr. Jaime Aravena, Jefe Departamento Recursos Humanos, INIA Quilamapu.
- Sr. Luis Becerra R., Encargado de UVTC, INIA Quilamapu.
- Sr. Alvaro Vega, Encargado de Producción de Semillas, INIA Quilamapu.
- Fernando Garrido P, Jefe Departamento Coordinación de Proyectos y Presupuestos, INIA Quilamapu.

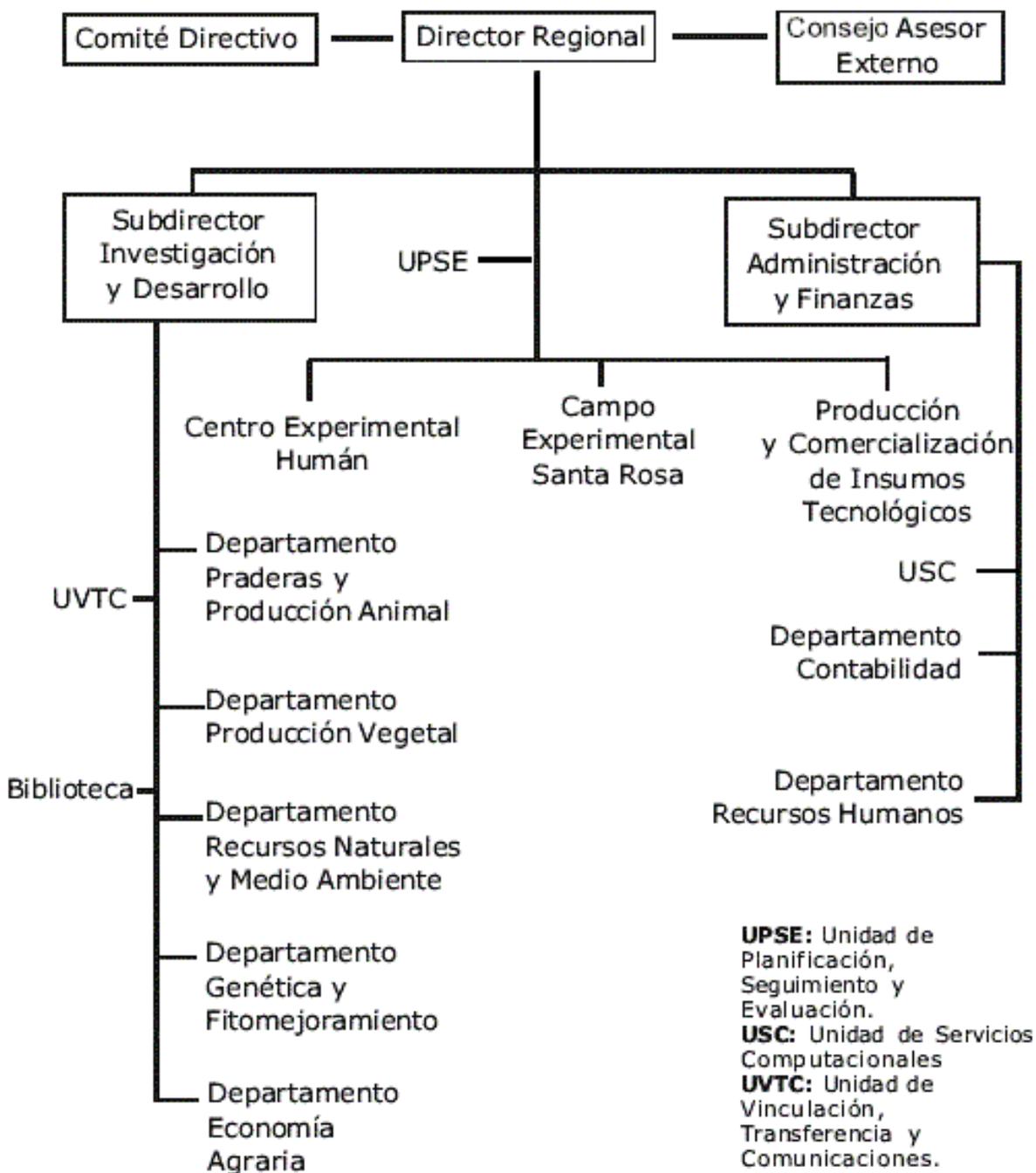
## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1 "ORGANIGRAMA INIA QUILAMAPU" .....	134
ANEXO 2 "SALIDA DE BODEGA" .....	135
ANEXO 3 "FICHA APROBACIÓN CRÉDITOS" .....	136
ANEXO 4 "NÓMINA DOCUMENTOS INCOBRABLES" .....	138
ANEXO 5 "ARQUEO DE CAJA" .....	139
ANEXO 6 "EGRESO DE CAJA" .....	140
ANEXO 7 "ANTICIPO VIAJE Y ANTICIPO GASTOS" .....	141
ANEXO 8 "RENDICIÓN GASTOS COMISIÓN DE SERVICIO" .....	142
ANEXO 9 "RENCIDIÓN FF Y FR" .....	143
ANEXO 10 "PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CAJA" .....	144
ANTICIPOS DE COMISIONES DE SERVICIOS .....	144
FONDO FIJO Y RENDICIONES .....	145
PAGO A PROVEEDORES .....	146
RECEPCIÓN Y REGISTRO DE INGRESOS .....	147
ANTICIPOS VARIOS .....	147
ANEXO 11 "SOLICITUD DE COMPRA" .....	149
ANEXO 12 "SOLICITUD COTIZACIÓN" .....	150
ANEXO 13 "FORMAS DE COMPRA POR RANGO" .....	151
ANEXO 14 "INGRESO A BODEGA" .....	152
ANEXO 15 "PEDIDO DE BODEGA" .....	153
ANEXO 16 "CATALOGO ASIGNACIÓN CUENTAS ACTIVO FIJO" .....	154
ANEXO 17 "DETALLES DE INCORPORACIÓN" .....	157
ANEXO 18 "RESUMEN INGRESOS MENSUALES" .....	158
ANEXO 19 "FORMULARIO SEGUIMIENTO DE CONT. INTERNA" .....	159
ANEXO 20 "ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA INIA QUILAMAPU" ....	159
ANEXO 21 "PROCEDIMIENTO VENTA MERCADERIA AL CTDO." .....	161

ANEXO 22 "PROCEDIMIENTO VENTA MERCADERIA AL CDTO." .....	164
ANEXO 23 "PROCEDIMIENTOS PRESTACIÓN DE SERVICIOS" .....	169
ANEXO 24 "PROCEDIMIENTO DE COBRANZA E INCOBRABLES" .....	171
ANEXO 25 "PROCEDIMIENTO DE ABASTECIMIENTO" .....	173
ANEXO 26 "PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIONES" .....	178
ANEXO 27 "ANTICIPO DE SUELDOS" .....	181

**ANEXOS**

**Anexo 1**  
Organigrama INIA Quilamapu





**Anexo 3**

Ficha De Información Para Aprobación De Operaciones De Créditos



**FICHA DE INFORMACIÓN PARA APROBAR OPERACIONES DE CRÉDITO**

1. Antecedentes del CRI o CE

Fecha	
Centro Regional	
Centro Experimental	
Nombre del Proponente	

2. Antecedentes del Comprador

Nombre Completo	
Nombre Socios	
Giro	
RUT del Comprador	
RUT Representante Legal	
Bancos con que Opera y N° de Cuentas Bancarias	
BANCO	CUENTA CORRIENTE
Monto aproximado de la operación (en pesos):	\$

3. Documentos que se acompañan como respaldo a la solicitud\*

Últimas 3 Declaraciones de IVA	<input type="checkbox"/>
Personería Representante Legal	<input type="checkbox"/>
Fotocopia RUT Comprador	<input type="checkbox"/>
Fotocopia RUT Representante Legal	<input type="checkbox"/>
Historia cumplimiento operaciones anteriores con INIA	<input type="checkbox"/>

Años	Producto	Volumen	Montos \$	Observaciones
2003				
2004				
2005				

\_\_\_\_\_  
Director Nacional

\_\_\_\_\_  
Subdirección Nacional A&F

\_\_\_\_\_  
Subdirector Nacional I&D

\*Es suficiente con el envío de fotocopias simples de los documentos, siempre que no esten vencidos. El informe de cumplimiento de operaciones co INIA debe venir en original y con las firmas del SAF.

Informe DICOM Comprador

Informe DICOM Representante LEGAL

**4. Detalle de la Operación que se somete al CEN**

Producto			
Variedad / Raza			
Volúmen (Und / Kg / Qq)			
Precio Unitario	\$		
Precio con Descuento	\$		
Monto Operación	\$		
Fecha de Entrega			
Lugar de Entrega			
Forma de Pago			
Total del IVA	Con cheque antes del 10 del mes siguiente al de facturación.		
Tasa de Interés	% mensual, a partir de 30 días.		
Calculo de Cuotas	1.	2.	3.
	4.	5.	6.
Forma de Documentar las Cuotas:			
Letra Notarial		Cheques:	

**5. Comentarios o condiciones para aprobar la operación.\***

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Lugar y Fecha	
---------------	--

\_\_\_\_\_  
Director Nacional

\_\_\_\_\_  
Subdirección Nacional A&F

\_\_\_\_\_  
Subdirector Nacional I&D

\* Uso exclusivo del Comité Ejecutivo Nacional (CEN)



**Anexo 5**  
Arqueo Caja

	Instituto de Investigación Agropecuaria CRI Quilamapu		<b>ARQUEO DE CAJA</b>		N° _____ Fecha _____ Hora _____.																																																																	
	<p><b>1. DINERO EFECTIVO</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: right;">\$ 10.000</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">\$</td> <td style="width: 40%; border-bottom: 1px solid black;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">5.000</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">2.000</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">1.000</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">500</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">100</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">50</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">10</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">5</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">1</td> <td></td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>						\$ 10.000	\$					5.000						2.000						1.000						500						100						50						10						5						1									\$
	\$ 10.000	\$																																																																				
	5.000																																																																					
	2.000																																																																					
	1.000																																																																					
	500																																																																					
	100																																																																					
	50																																																																					
	10																																																																					
	5																																																																					
	1																																																																					
				\$																																																																		
<p><b>2. DOCUMENTOS</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Cheques N° _____</td> <td style="width: 10%;">Banco _____</td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>Banco _____</td> <td>_____</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>Banco _____</td> <td>_____</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>						Cheques N° _____	Banco _____	\$ _____				_____	Banco _____	_____				_____	Banco _____	_____								\$																																										
Cheques N° _____	Banco _____	\$ _____																																																																				
_____	Banco _____	_____																																																																				
_____	Banco _____	_____																																																																				
				\$																																																																		
<p><b>3. FONDOS A RENDIR</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">a) _____ Comprobantes ( __personas)</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>b) _____ Comprobantes Bono Vacaciones</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>						a) _____ Comprobantes ( __personas)		\$ _____				b) _____ Comprobantes Bono Vacaciones				\$																																																						
a) _____ Comprobantes ( __personas)		\$ _____																																																																				
b) _____ Comprobantes Bono Vacaciones				\$																																																																		
<p><b>4. DOCUMENTOS POR CONTABILIZAR</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">a) Boletas y Facturas</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>b) Boletas Buses Lit por Facturar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>c) Anticipo de Viáticos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>						a) Boletas y Facturas		\$ _____				b) Boletas Buses Lit por Facturar				\$		c) Anticipo de Viáticos				\$																																																
a) Boletas y Facturas		\$ _____																																																																				
b) Boletas Buses Lit por Facturar				\$																																																																		
c) Anticipo de Viáticos				\$																																																																		
<p><b>5. OTROS</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; border-bottom: 1px solid black;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>								\$ _____			\$ _____					\$																																																						
		\$ _____			\$ _____																																																																	
				\$																																																																		
<p><b>TOTAL</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> </tr> </table>								\$ _____			\$ _____																																																											
		\$ _____			\$ _____																																																																	
<p><b>MENOS</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">a) Reintegros, Casino, Fotocopias     Teléfonos, Jornales</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>b) Ventas por Depositar</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ (-</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td>c) _____</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">_____ )</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;"></td> </tr> </table>						a) Reintegros, Casino, Fotocopias Teléfonos, Jornales		\$ _____				b) Ventas por Depositar				\$ (-		c) _____				_____ )																																																
a) Reintegros, Casino, Fotocopias Teléfonos, Jornales		\$ _____																																																																				
b) Ventas por Depositar				\$ (-																																																																		
c) _____				_____ )																																																																		
<p><b>TOTAL EN CAJA</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%; border-bottom: 3px double black;"></td> </tr> </table>																																																																						
<p><b>RESUMEN:</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Total en Caja</td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;">\$ _____</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Fondo Fijo</td> <td></td> <td>\$ _____</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diferencia</td> <td></td> <td>\$ _____</td> <td></td> <td></td> <td style="border-bottom: 3px double black;"></td> </tr> </table>						Total en Caja		\$ _____				Fondo Fijo		\$ _____				Diferencia		\$ _____																																																		
Total en Caja		\$ _____																																																																				
Fondo Fijo		\$ _____																																																																				
Diferencia		\$ _____																																																																				
<p><b>OBSERVACIONES:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>																																																																						
<p>_____</p> <p>CAJERO</p>			<p>_____</p> <p>JEFE DEPTO. CONTABILIDAD</p>																																																																			

**Anexo 6**  
Egreso De Caja

	Instituto de Investigación Agropecuaria CRI Quilamapu	N° _____					
	<b>EGRESO DE CAJA</b>	Fecha <table border="1" data-bbox="1153 420 1323 483"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>dia</td><td>mes</td><td>año</td></tr></table>				dia	mes
dia	mes	año					
VALE POR \$: _____	Cuenta Complementaria <table border="1" data-bbox="1153 514 1266 556"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			Pesos)			
( _____ (en palabras)							
Por concepto de : _____							
Codigo Proyecto: _____							
Rut: _____	Nombre: _____						
_____ V°B° Contador (y RRHH para anticipo sueldo)	_____ Recibí conforme						
NOTA: Cuando el dinero solicitado sea un Fondo a Rendir (no Anticipo de Sueldo), el funcionario debe rendirlo a la Caja en un plazo de 3 (tres) días hábiles.							

**Anexo 7**

Anticipo Viaje Y Anticipo Gastos En Comisión De Servicio



**AUTORIZACIÓN DE VIAJE Y ANTICIPO GASTOS EN COMISIÓN DE SERVICIO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_  
 Viaje a: \_\_\_\_\_ Región \_\_\_\_\_  
 Fecha Salida: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ al \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ en vehículo N° \_\_\_\_\_  
 Manejado por: \_\_\_\_\_ Tren \_\_\_\_ Bus \_\_\_\_ Avión \_\_\_\_  
 Cargo Depto: \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_  
 Justificación de Viaje: \_\_\_\_\_

**1. ANTICIPOS**

<b>1.1 Viáticos por Comisión</b>	<b>Número</b>	<b>Valor unitario \$/días</b>	<b>Valor Total \$</b>
Días sin pernoctar	_____	_____	_____
Días en hotel	_____	_____	_____
Días casa huéspedes	_____	_____	_____
<b>Subtotal Viáticos</b>			_____

<b>1.2 Gastos de Operación</b>	<b>Valor Total \$</b>
Peajes	_____
Pasajes	_____
Gasolina	_____
Otros	_____
<b>Subtotal Gastos de Operación</b>	_____
<b>TOTAL ANTICIPO (1.1 + 1.2)</b>	_____

\_\_\_\_\_  
 Recibí Conforme

\_\_\_\_\_  
 V°B° JEFE DIRECTO

\_\_\_\_\_  
 V°B° S.A.F.

**Nota:** Presentar este formulario 48 horas antes de su salida.

Fecha

**Anexo 8**  
Rendición Gastos Comisión De Servicio



**RENDICIÓN DE GASTOS POR  
COMISIÓN DE SERVICIO**

Nombre: \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_  
 Viaje a: \_\_\_\_\_ Región \_\_\_\_\_  
 Fecha Salida: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ al \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ en vehículo N° \_\_\_\_\_  
 Manejado por: \_\_\_\_\_ Tren \_\_\_\_\_ Bus \_\_\_\_\_ Avión \_\_\_\_\_  
 Cargo Depto: \_\_\_\_\_ Código \_\_\_\_\_

**2. RENDICION DE GASTOS**

<b>2.1 Viáticos por Comisión</b>	<b>Número</b>	<b>Valor unitario \$/días</b>	<b>Valor Total \$</b>
Días sin pernoctar	_____	_____	_____
Días en hotel	_____	_____	_____
Días casa huéspedes	_____	_____	_____
<b>Subtotal Viáticos</b>			_____

<b>2.2 Pasajes, Peajes Gasolina, Otros</b>	<b>Fecha</b>	<b>Comprobante Numero</b>	<b>Valor Unitario \$</b>	<b>Valor Total \$</b>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
<b>Subtotal Gastos de Operación</b>				_____
<b>TOTAL GASTOS (2.1 + 2.2)</b>				_____
<b>TOTAL ANTICIPO (1.1 + 1.2)</b>				_____
<b>DIFERENCIA A RENDIR</b>				_____

<b>3. Facturas Hoteles</b>				<b>Valor Total</b>
<b>No Sujetas a Rendición</b>	<b>N°</b>	<b>Fecha</b>	<b>Emisor</b>	<b>\$</b>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

\_\_\_\_\_  
 V°B° JEFE DIRECTO                      V°B° S.A.F.                      INTERESADO

Fecha:                         Se adjunta  comprobante(s) de pago.

NOTA: Presentar este formulario en un plazo de 36 horas hábiles del día de regreso.

**Anexo 9**  
Rendición FF y FR



INSTITUTO DE INVESTIGACION AGROPECUARIAS  
Departamento de Contabilidad y Presupuestos  
Administración y Finanzas  
CRI Quilamapu

RENDICION FONDO FIJO Y FONDO A RENDIR

Rendición asociada a Egreso de Caja N° \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

RUT \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ Código Proyecto \_\_\_\_\_

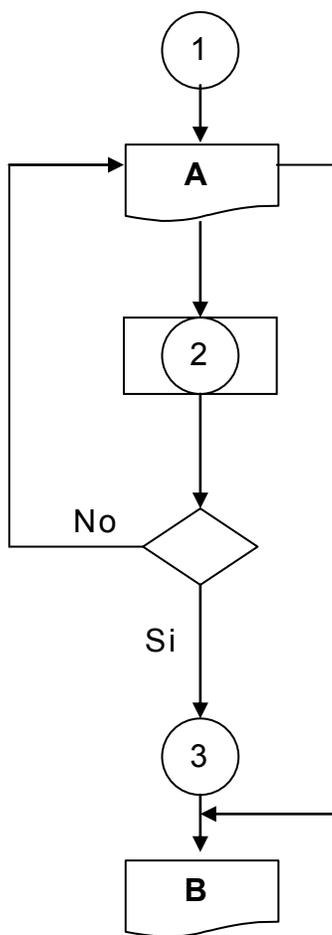
	Detalle del Gasto	Fecha del Comprobante	Comprobante Original	Valor \$
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				

TOTAL RENDICIÓN GASTOS	\$ _____
VALOR OTORGADO	\$ _____
FF A REINTEGRAR/PAGAR O REEMBOLSO FR	\$ _____

_____ JEFE PROYECTO FIRMA Y NOMBRE	_____ INTERESADO
--	---------------------

\_\_\_\_\_  
V°B° CAJERO

**Anexo 10**  
**Procedimientos para la Gestión de la Caja<sup>2</sup>**  
Anticipos de Comisiones de Servicios.



**Procesos**

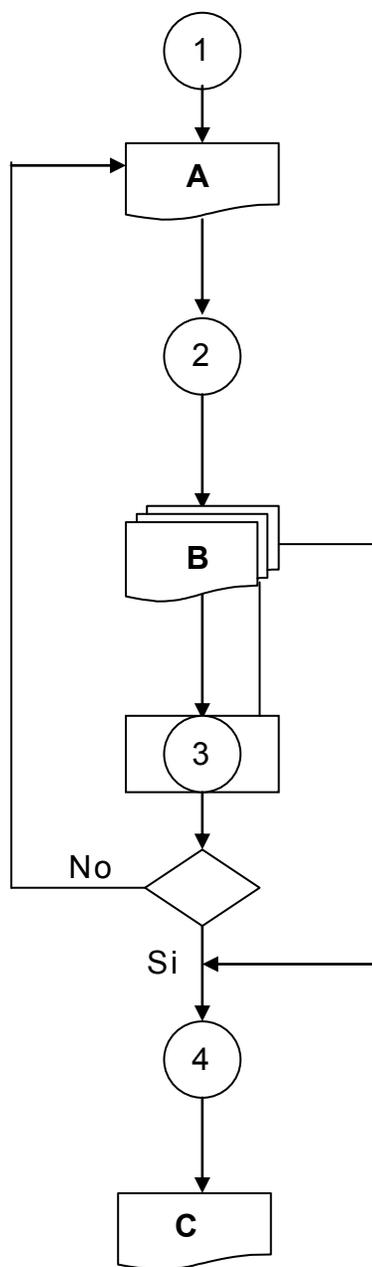
1. Recepción Autorización de viaje y Anticipo de Gastos de comisión de Servicio.
2. Revisión de consistencia y Visto Bueno (V<sup>o</sup>B<sup>o</sup>).
3. Entrega de dinero al solicitante y envía Informe, adjuntando Autorización, a Contabilidad para registro.

**Documentos o Formularios**

- A. Autorización de viaje
- B. Informe de entrega de dinero

<sup>2</sup> Los Flujogramas que se presentan a continuación, son los diseñados por la Institución, no realizándoles ningún cambio.

## Fondo Fijo y Rendiciones



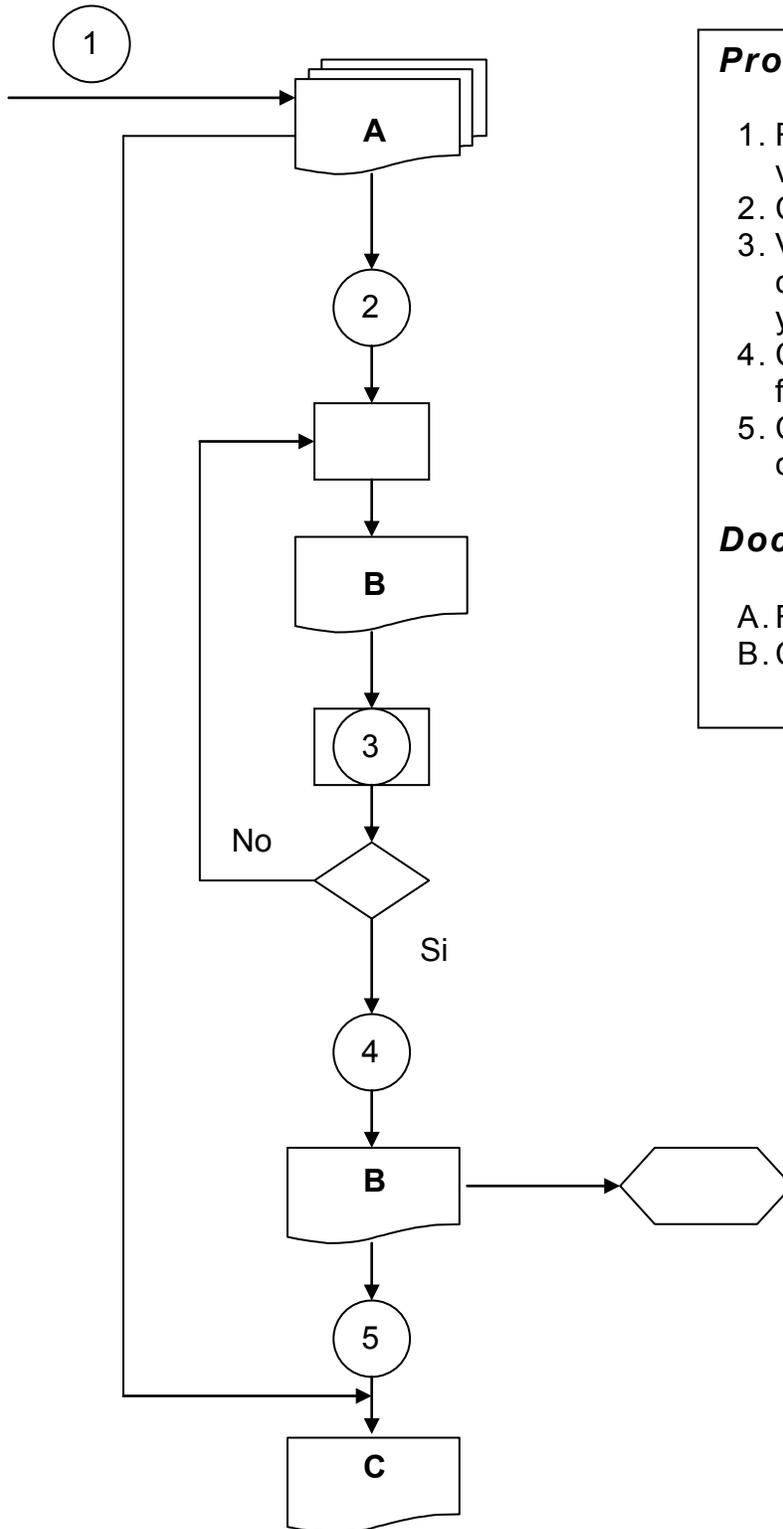
### **Procesos**

1. Emisión de Egreso y entrega de dinero.
2. Recepción de documentos de respaldo para rendición.
3. Revisión de consistencia, Visto Bueno (V<sup>o</sup>B<sup>o</sup>) y ejecución de cuadratura.
4. Emisión de informe de fondo fijo y despacho a Contabilidad

### **Documentos o Formularios**

- A. Documento de Egreso
- B. Documentación de Respaldo para rendición.
- C. Informe de FF.

## Pago a Proveedores



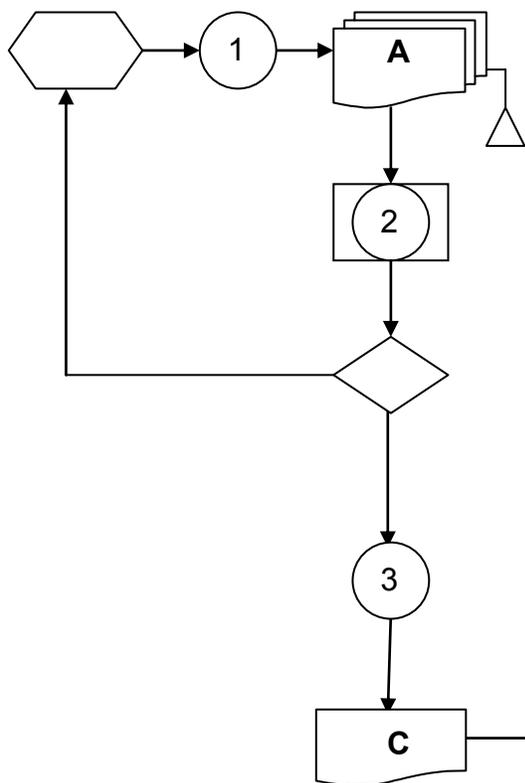
### **Procesos**

1. Recepción de facturas y voucher de Contabilidad.
2. Confecciona cheque.
3. Verifica cheque si hay consistencia entre las facturas y el Monto total.
4. Cajero recepciona cheque firmado y paga a proveedor.
5. Cajero prepara set y envía a contabilidad informe de Pago.

### **Documentos o Formularios**

- A. Facturas de proveedores
- B. Cheque

## Recepción y registro de ingresos



### **Procesos**

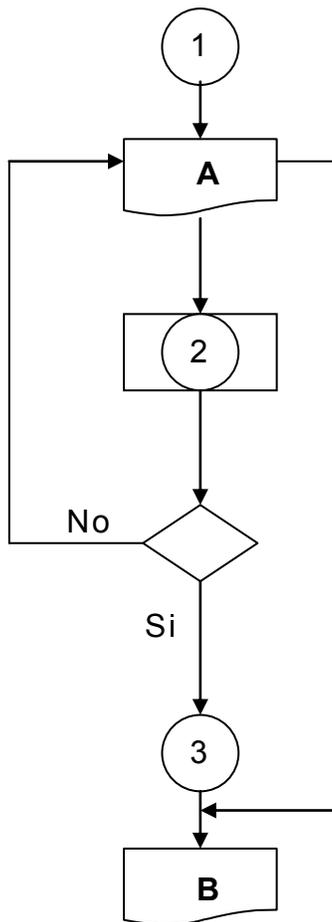
1. Recepción de Ingresos y emisión de comprobantes de pago.
2. Verifica consistencia de montos con documentos nominativos.
3. Realiza ajuste de Ingresos diarios y emite informe para ser enviado a Contabilidad

### **Documentos o Formularios**

- A. Comprobante de Ingreso
  - 1.- Original cliente.
  - 2.- 1ª Copia Contabilidad
  - 3.- Se archiva.
- B. Informe de Ingresos
- C. Informe Ingresos Diario.

Depto.  
Contabilidad

Anticipos Varios



**Procesos**

1. Recepción solicitud Anticipo
2. Revisión de consistencia y Visto Bueno (V°B°).
3. Entrega de dinero al solicitante y envía Informe, adjuntando Solicitud, a Contabilidad para registro.

**Documentos o Formularios**

- A. Solicitud de Anticipo
- B. Informe de entrega



**Anexo 12**  
Solicitud Cotización



**INIA**  
QUILAMAPU

**Instituto de Investigación Agropecuaria**  
**CRI Quilamapu**

N°

**SOLICITUD DE COTIZACION**

DEPENDENCIA

N°

PROVEEDOR

TELEFONO

DIRECCION

PROYECTO

FECHA

RUT

FAX

Agradeceré cotizar en el presente formulario lo siguiente:

N° Item	Codigo	Cantidad	Unidad	Descripcion	Marca o Característica	Precio Unitario
Subtotal						
Descuento						
<b>TOTAL</b>						

**IMPORTANTE:** Cotizar precios netos

Enviar en un plazo de  días, como máximo, preferentemente via fax.

Validez de la oferta  días

Plazo de entrega  días, a contar de emisión de Orden de Compra.

Forma de Pagp

\_\_\_\_\_

FIRMA  
DEPTO. COMPRAS INIA

\_\_\_\_\_

FIRMA Y TIMBRE  
PROVEEDOR

\_\_\_\_\_

FIRMA  
DEPTO. COMPRAS INIA

### Anexo 13

Formas de Compra por Rango.

Rango de la Compra (UF)		Modalidad de la Compra
a) - 3	=	Compra directa gastos menores (caja chica)
b) Más de 3 - 10	=	Orden de Compra + 1 cotización escrita, telefónica o vía mail del proveedor.
c) Más de 10 - 900	=	Orden de Compra + 3 cotizaciones escritas.
d) Más de 900 - 3.000	=	Licitación o Propuesta Privada.
e) Más de 3.000	=	Licitación o Propuesta Pública





**Anexo 16**  
**Catálogo Asignación Cuentas Activo Fijo**



**Instituto de Investigación Agropecuaria**  
**Administración y Finanzas**

**CATALOGO ASIGNACIÓN CUENTAS**

GRUPO	FAMILIA	SUBFAMILIA	DESCRIPCIÓN
2	Plantaciones Forestales	2.00	Plantaciones Forestales
3	Terrenos	3.01	Uso Agrícola y Ganadero
		3.02	Destinados Construcción
		3.03	Instalaciones Varias
		3.04	Otros Terrenos
		3.05	Derechos de Regadío
4	Derechos de Agua	4.01	Derechos de Agua
5	Edificaciones	5.01	Oficinas
		5.02	Viviendas
		5.06	Otras Edificaciones
		5.06.00	Otras Edificaciones
		5.06.01	Lecherías
		5.06.02	Galpón Maquinarias y Talleres
		5.06.03	Bodegas
		5.06.04	Galpones Ganadería
		5.06.05	Otros
6	Maquinarias y Equipos	6.01	De Oficinas
		6.01.01	Maquinas de Escribir
		6.01.02	Maquinas Calcular, Sumar
		6.01.03	Maquinas de Contabilidad
		6.01.04	Otros
		6.01.05	Hardware de Computación
		6.02.06	Software de Computación
		6.02	De Casino
		6.02.01	Cocinas
		6.02.02	Refrigeradores
		6.02.03	Lavaplatos
		6.02.04	Otros
		6.03	Agropecuarios
		6.03.01	Tractores
		6.03.02	Cosechadoras/Trilladoras
		6.03.03	Sembradoras
		6.03.04	Arados
		6.03.05	Ordeñadoras/Enfriadoras
		6.03.06	Fumigadoras/Pulverizadoras
		6.03.07	Motobombas
		6.03.08	Otros

6.07	Maq. Y Equipos Industriales		
6.08	Otras Maquinarias y Equipos		
	6.08.01	Microscopios	
	6.08.02	Balanzas	
	6.08.03	Autoclaves	
	6.08.04	Otros	
	6.08.05	Romanas	
	6.08.06	Refrigeradores/Freezer	
7	Vehículos		
	7.02	Terrestres Producción	
		7.02.01	Camionetas
		7.02.02	Camiones
		7.02.03	Buses
		7.02.04	Stations
		7.02.05	Automóviles
		7.02.06	Jeeps
		7.02.07	Otros
8	Instalaciones de Infraestructuras		
	8.03	Redes Telefónicas, Telecomunicaciones	
		8.03.01	Redes Telefónicas/Citófonos
		8.03.02	Telecomunicaciones
		8.03.03	Redes y Plantas Electricas
	8.04	Otras Instalaciones	
		8.04.01	Cercos y Cierros
		8.04.02	Fuentes y Alcantarillas
		8.04.03	Caminos
		8.04.04	Silos
		8.04.05	Pozos Profundos
		8.04.06	Corrales
		8.04.07	Otros
9	Herramientas		
	9.01	De Cosntrucción	
	9.03	Agrícolas	
	9.05	Otras Herramientas	
10	Muebles y Enseres		
	10.01	De Oficina	
		10.01.01	Escritorios
		10.01.02	Sillas
		10.01.03	Sillones
		10.01.04	Kardex
		10.01.05	Muebles de Estar
		10.01.06	Mesas
		10.01.07	Estantes
		10.01.08	Otros

GRUPO	FAMILIA	SUBFAMILIA	DESCRIPCIÓN
	10.02	De Casino	
		10.02.01	Mesas
		10.02.02	Sillas
		10.02.03	Estantes
		10.02.04	Vajillas
		10.02.05	Cuchillerías
		10.02.06	Muebles de Cocina
		10.02.07	Otros
	10.04	De Servicios Operativos	
		10.04.01	Mesas
		10.04.02	Sillas
		10.04.03	Estantes
		10.04.04	Otros
	10.05	Libros y Otro Biblioteca	
11	Bibliotecas y Discotecas		
	11.04	Cintoteca	
14	Otras en Construcción		
	14.01	Edificaciones	
	14.02	Instalaciones de Infraestructura	
		14.02.00	Instalaciones de Infraestructura
		14.02.01	Redes Telefónica
		14.02.02	Telecomunicaciones
		14.02.03	Plantas Electricas
		14.02.04	Cercos y Cierros
		14.02.05	Puentes y Alcantarillas
		14.02.06	Caminos
		14.02.07	Silos
		14.02.08	Pozos Profundos
		14.02.09	Corrales
		14.02.10	Otros
	14.03	Otras Obras en Construcción	
15	Adquisiciones en Tránsito		

**Anexo 17**

Detalles de Incorporación.

<b>Fecha de Incorporación</b>	Se registra la fecha de la elaboración del formulario.
<b>Grupo</b>	Se registra el N° del Grupo donde pertenece el bien que se va a incorporar de acuerdo al Código de Cuentas del Anexo 1. Según el ejemplo del punto 2.2, corresponde ingresar el Grupo 06.
<b>Familia Subfamilia</b>	Se registra el N° de la Familia y Subfamilia donde pertenece el bien según el Código de Cuentas del Anexo 1. Según el ejemplo del punto 2.2, corresponde registrar 03.01.
<b>Fecha de Factura o Docto.</b>	Se registra la fecha de la factura o documento, la que corresponderá a la fecha de adquisición para el Sistema de Activo
<b>N° Meses Vida Útil</b>	Información que ingresa el encargado de alimentar el Sistema Computacional (Dirección Nacional).
<b>Código Proyecto</b>	Se registra el código del proyecto que financió la compra del bien.
<b>Ítem Presupuesto</b>	Se registra el mismo ítem presupuestario que quedó indicado en la factura y en el sistema presupuestario.
<b>D.C.E.</b>	Se registra el número del Documento Contable de Egreso
<b>Valor Neto (\$)</b>	Se registrar el valor neto de la factura de compra y/o documento.

**Anexo 18**  
Resumen Ingresos Mensuales



Instituto de Investigación Agropecuaria  
CRI Quilamapu

**RESUMEN INGRESOS MENSUALES**

Fecha Envío

Dependencia: \_\_\_\_\_

Mes movimiento: \_\_\_\_\_

Total Facturado del Mes	\$ _____
Total Boletas del Mes	\$ _____
Total Notas Débito	\$ _____
MENOS:	
Total Notas Crédito	\$ _____
Subtotal (Igual resumen IVA)	\$ _____
MAS:	
Trasposos Internos del Mes	\$ _____
Otros Ingresos del Mes	\$ _____
Subtotal Igual Form. P-3 (Columna Total)	\$ _____
MAS:	
Recibido Meses Anteriores (Form. P-4)	\$ _____
MENOS:	
Ingresos por Percibir (Form. P-3)	\$ _____
Compensación Trasposos Internos S/Inst.	\$ _____
Anticipos Remesas Entradas Propias	\$ _____
Otras Compensaciones (detallar)	\$ _____
<b>SALDO POR ENVIAR A PRESIDENCIA</b>	<b>\$ _____</b>

\_\_\_\_\_  
FIRMA ENCARGADO

**Nota:** Adjuntar:

1. El o los cheques por el saldo.
2. Form. P-3 y P-4
2. Resumen IVA (dos copias)
4. Copias de Facturas, Boletas y otros documentos.

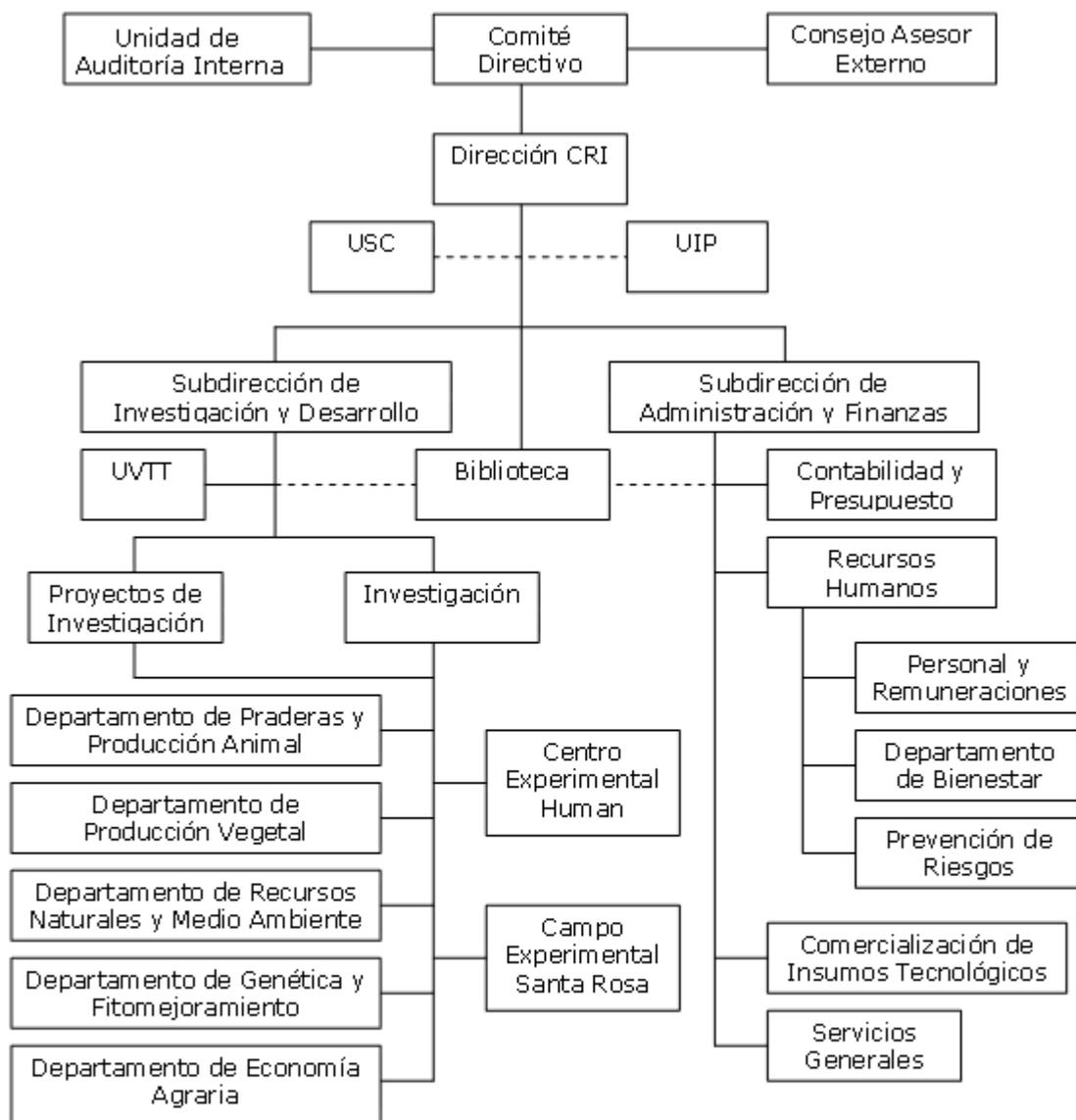
**Anexo 19**

Formulario de Seguimiento de Contralía Interna

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA  
VIGENTES NO IMPLANTADAS AL 31/12/2005**

CRI/CE	FECHA AUDITORIA	NRO. RECOMENDACION (INV: NO VIGENTE)	MATERIA	RECOMENDACION	FECHA MAXIMA IMPLANTACION	ESTADO IMPLANTACION (1: IMP; 0: NO IMP)	OBSERVACIONES
QUILAMAPU	24-05-2005	34	PRESUPUESTO	Siendo el ítem sueldos uno de los más importantes dentro del presupuesto de cada proyecto, así como a nivel de CRI e institucional, en cuanto a monto, es necesario hacer los esfuerzos de regularización, coordinación, supervisión y control por parte de las áreas de administración y finanzas (regional y central), para que estos problemas puedan ser resueltos a brevedad, con el objeto que los sistemas e informes reflejen en forma fidedigna la situación presupuestaria en lo referente a este ítem (proyectos 200023/01, 200016/01, 500037/08, 500358/01, 200012/01, 500825.11, 103830.01, 200003/01, 5000161/01, otros)	31-08-2005	0	Ver con el nivel central, para que presupueste todos los haberes de sueldos de los funcionarios (bonos especiales, aumentos de grado, etc.)
QUILAMAPU	24-05-2005	39	PRESUPUESTO	Efectuar solicitud para que se regularice a nivel central la situación del proyecto 500472/01 relativa a un gasto de sueldo rechazado por el FIA. El proyecto presenta un déficit de ingresos MM\$-14.	31-08-2005	0	Esta regulación fue solicitada al SNAF S/memo N° 309 de fecha 14/06/05, y la fecha aún sigue pendiente.
QUILAMAPU	24-05-2005	42	CONTRATOS EXTERNOS	Regularizar información presupuestaria proyecto CADEPA (500161/38), en el sentido de incluir los déficits de arrastre (provisiones), para efectos de información y control.	31-08-2005	0	Será regularizado el 2006
QUILAMAPU	24-05-2005	50	VENTAS	Departamento de contabilidad CRI: realizar inventarios físicos en forma periódica a las publicaciones y controlar la facturación de las unidades entregadas en consignación.	31-08-2005	0	Meta para el 2006

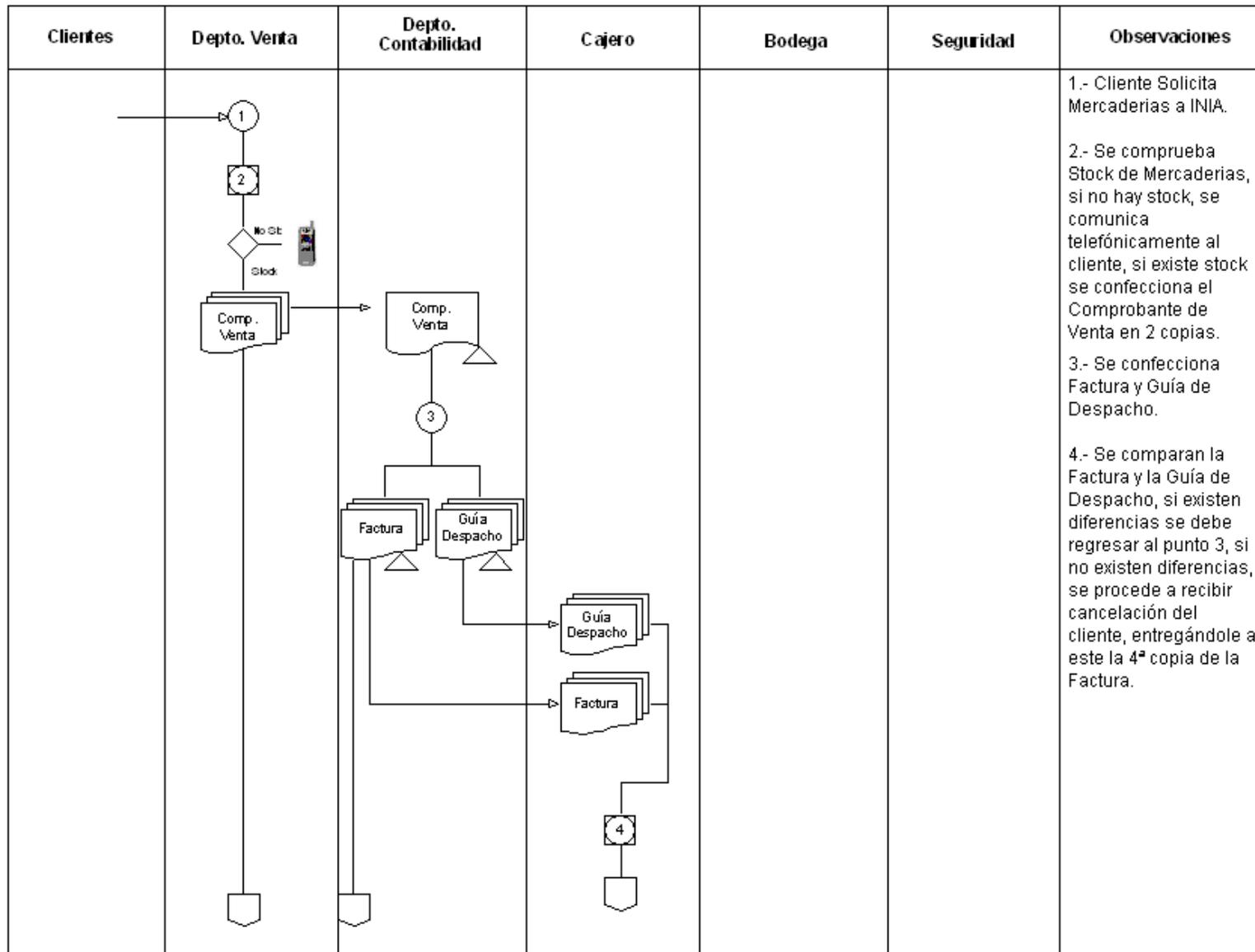
**Anexo 20**  
Organigrama Propuesto Para INIA Quilamapu

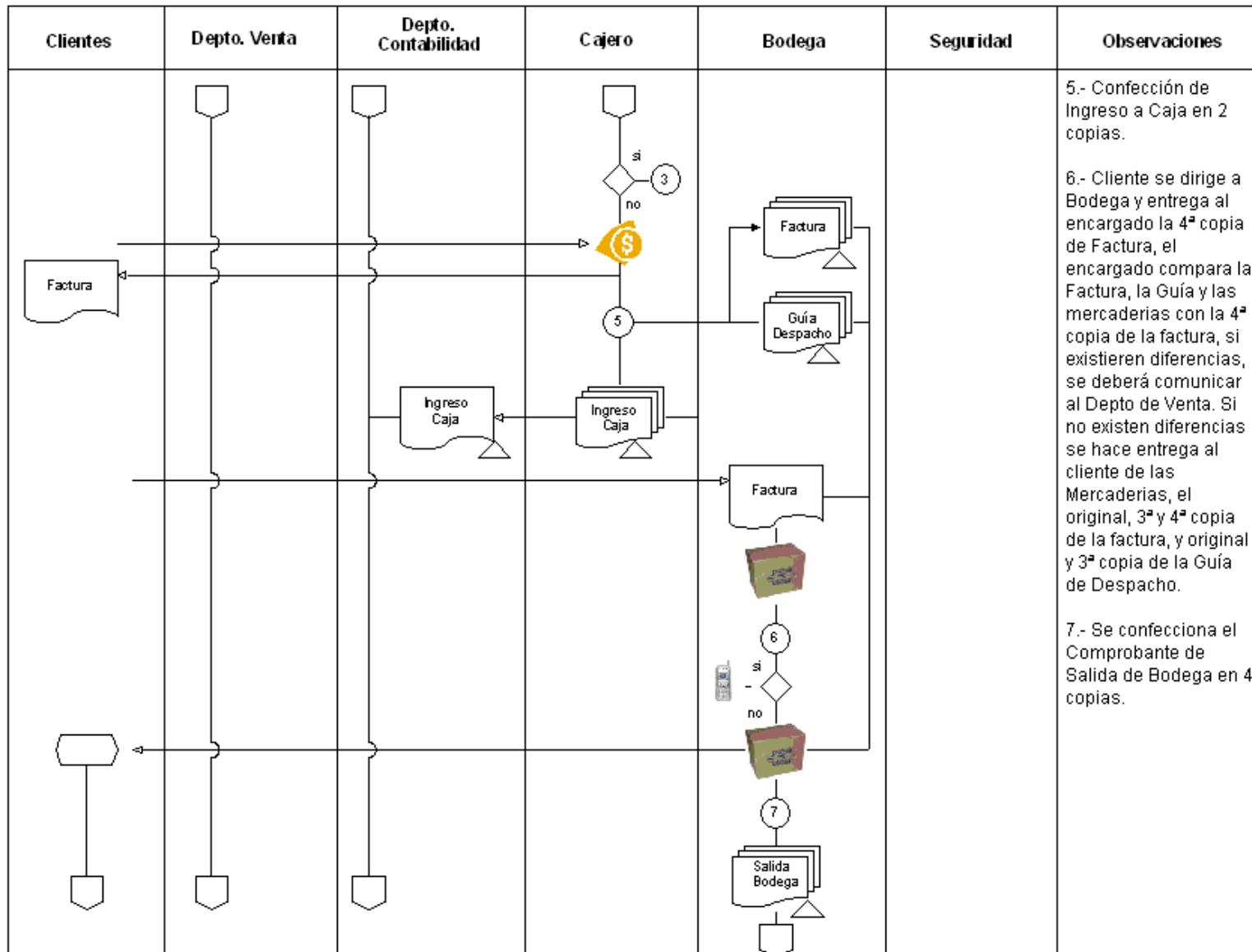


**USC:** Unidad de Servicios Computacionales  
**UIP:** Unidad de Información y Planificación  
**UVTT:** Unidad de Vinculación y Transferencia Tecnológica

**Anexo 21**

Procedimientos de Venta de Mercaderías al Contado.

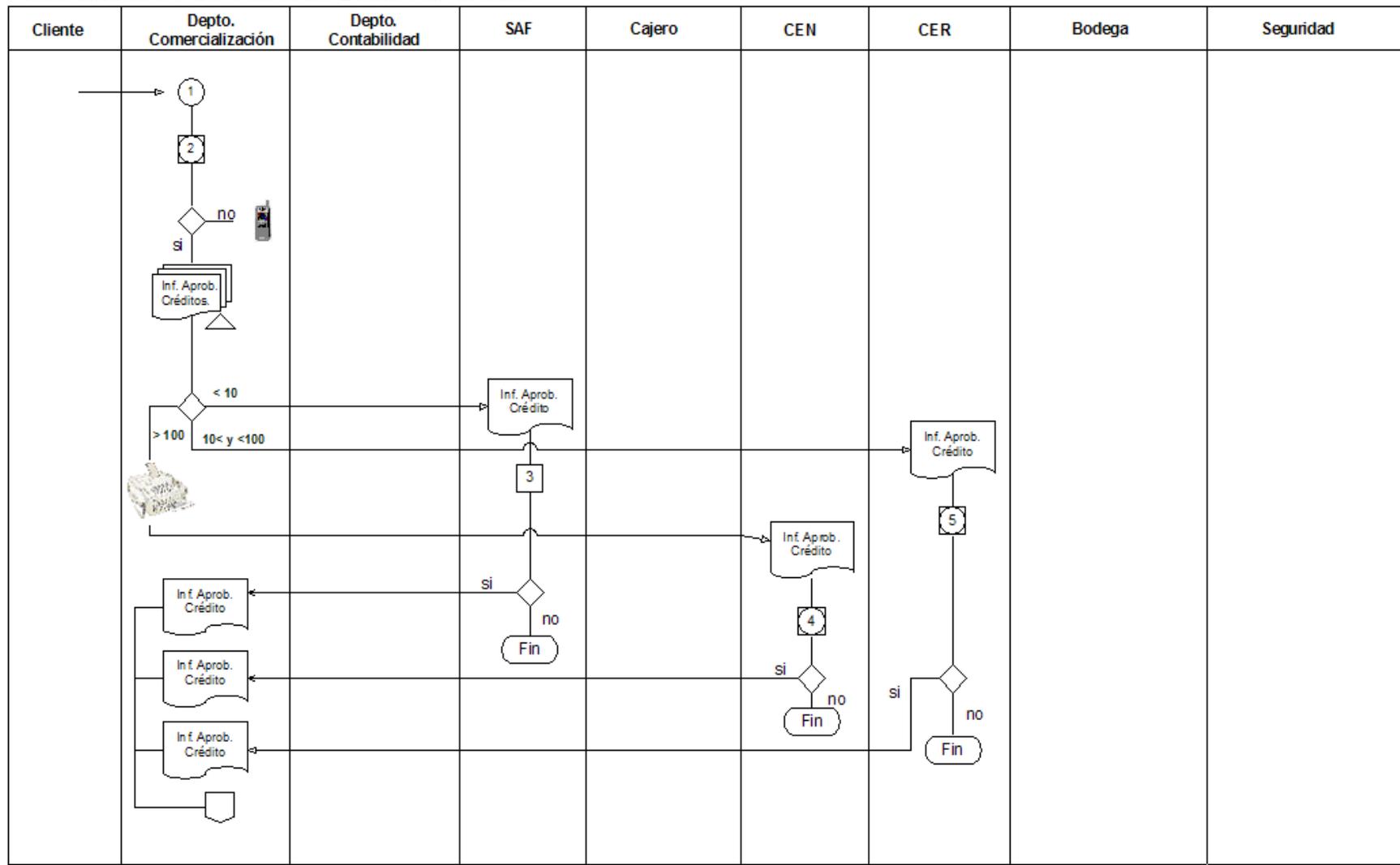


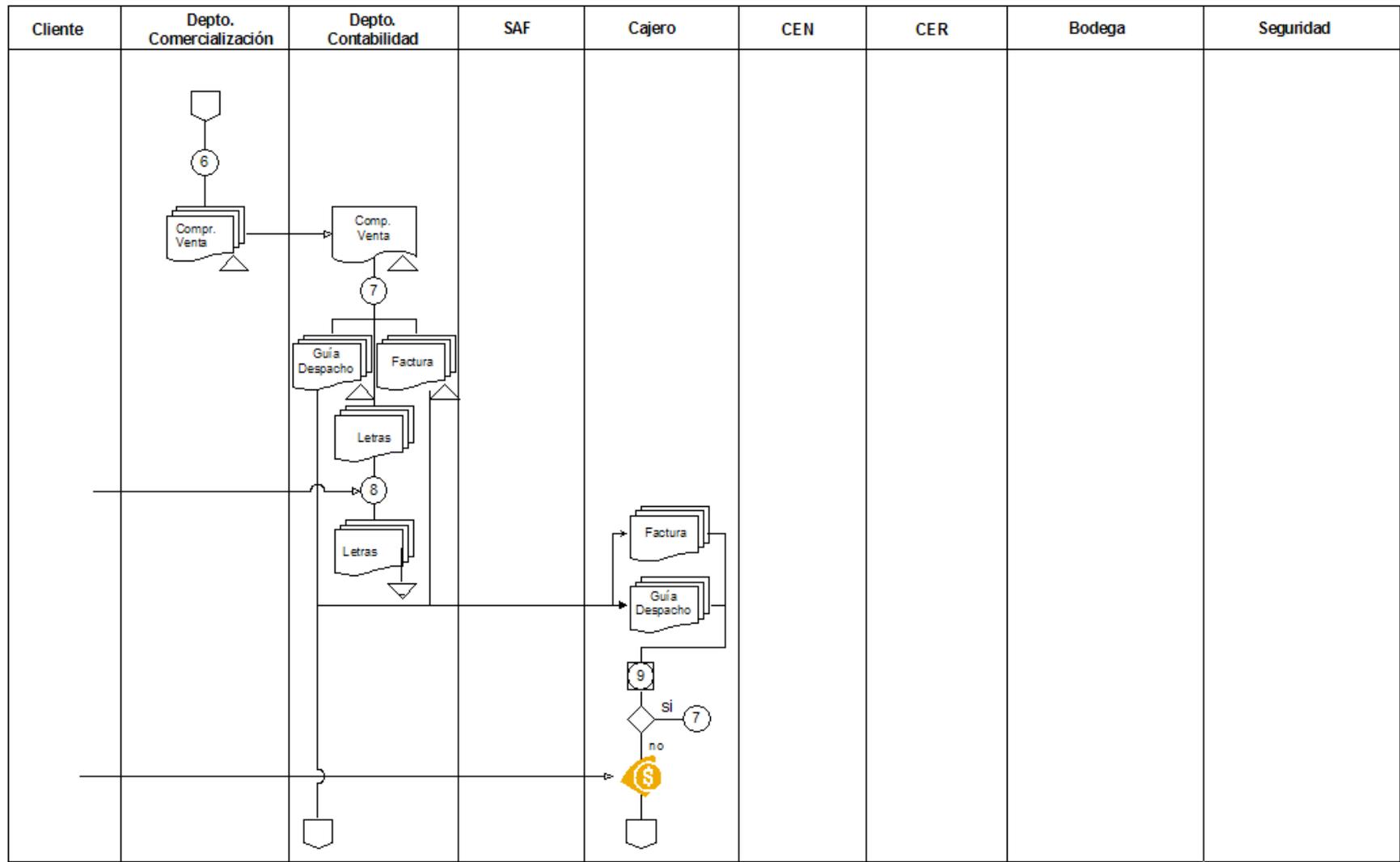


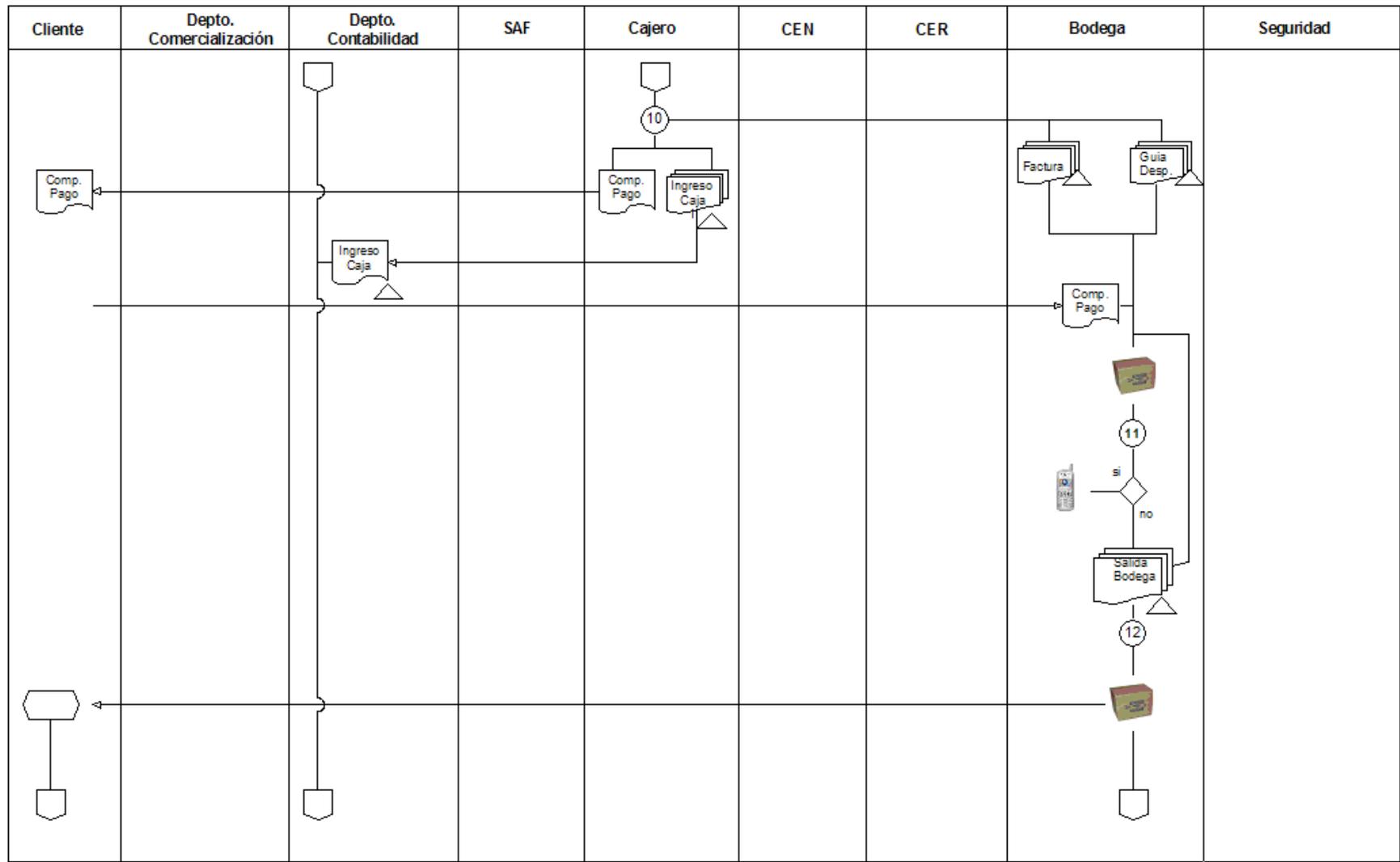


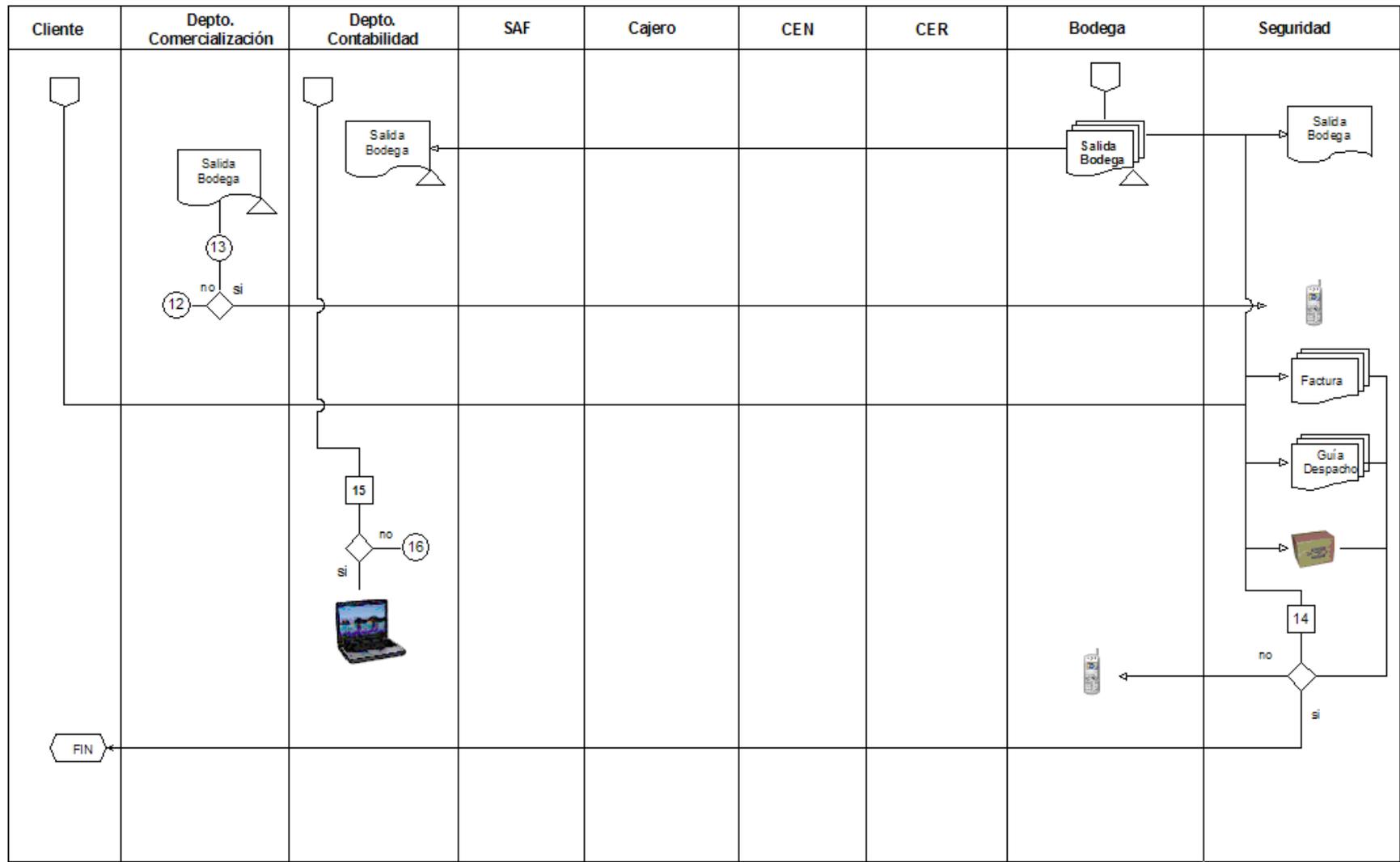
## Anexo 22

### Procedimientos de Venta de Bienes al Crédito







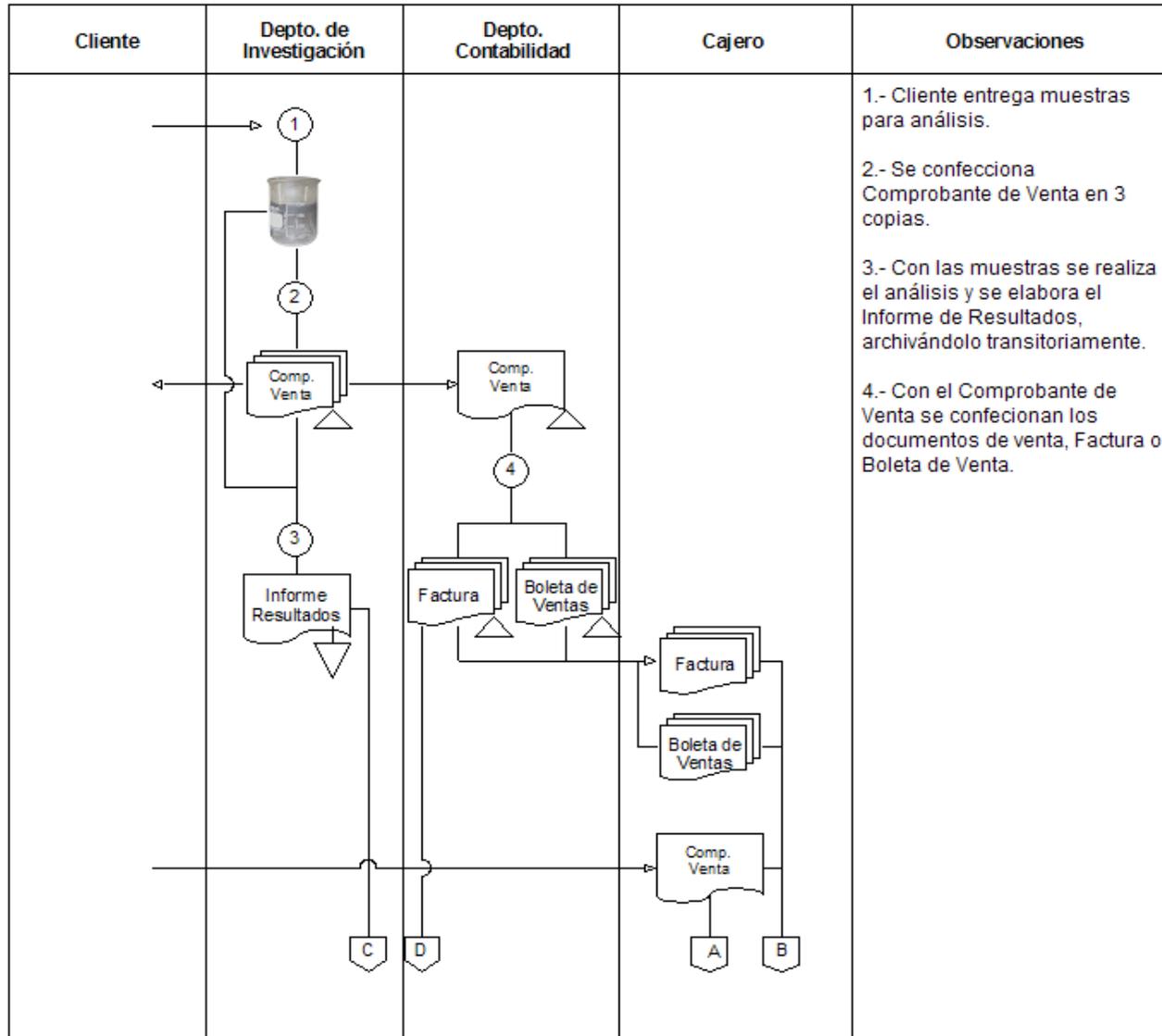


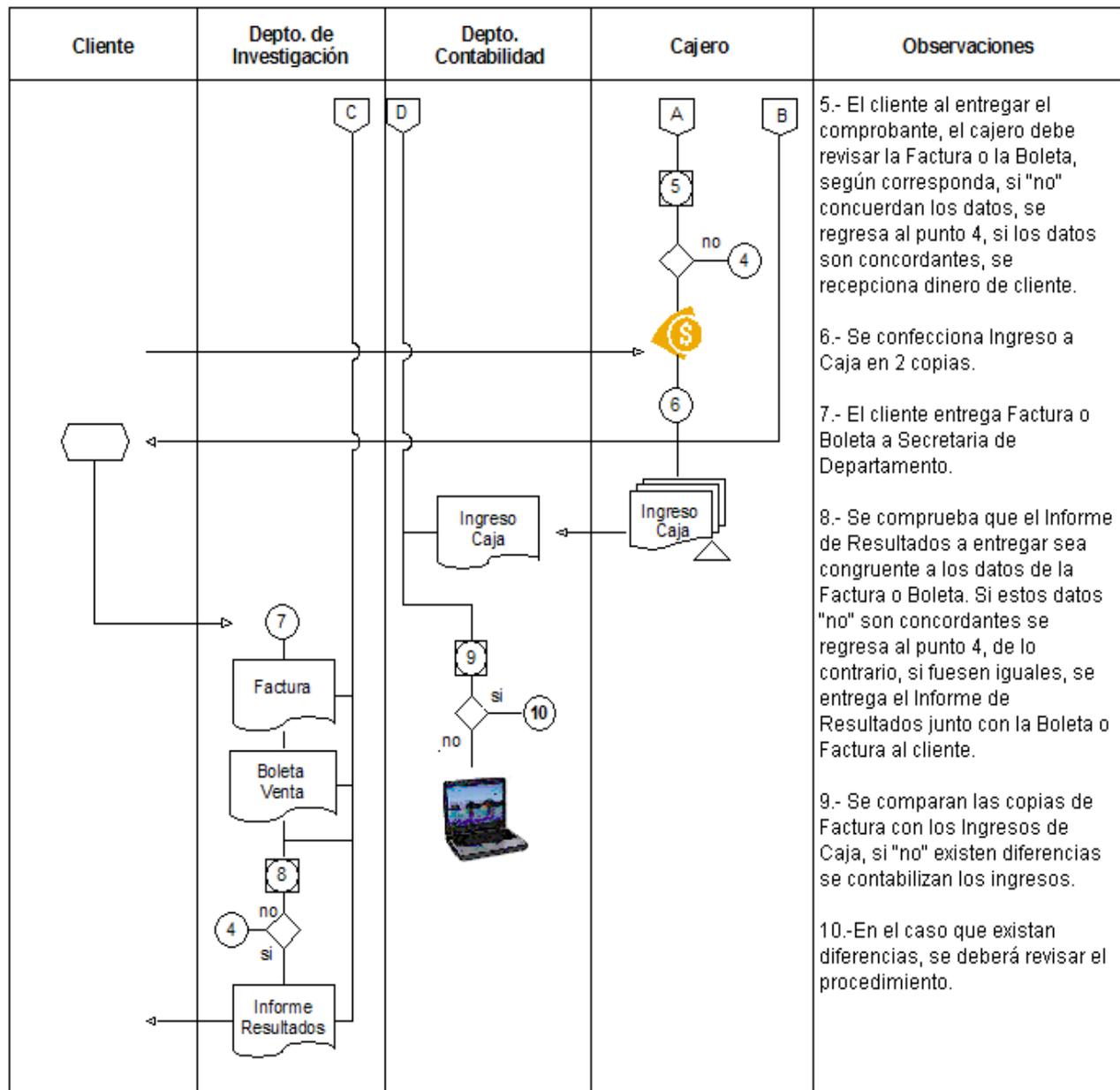
### **Observaciones del Procedimiento de Venta de Mercaderías al Crédito.**

1. Cliente solicita mercaderías a INIA.
2. Se comprueba Stock de mercaderías, si “no” hay, se comunica al cliente vía telefónica, si existe Stock, se confecciona el Informe de Aprobación de Créditos en 2 copias, y se clasifican las ventas en:
  - a.- Ventas menores a 10 UTM
  - b.- Ventas entre 10 y 100 UTM.
  - c.- Ventas mayores a 100 UTM.
3. EL SAF Verifica antecedentes comerciales del cliente, “si” califica, se autoriza crédito y se envía informe al Depto. de Comercialización de Insumos Tecnológicos. Si “no” califica se termina el proceso.
4. EL Consejo Ejecutivo Nacional Verifica antecedentes comerciales del cliente, “si” califica, se autoriza crédito y se envía informe al Depto. de Comercialización de Insumos Tecnológicos. Si “no” califica se termina el proceso.
5. EL Comité Ejecutivo Regional Verifica antecedentes comerciales del cliente, “si” califica, se autoriza crédito y se envía informe al Depto. de Comercialización de Insumos Tecnológicos. Si “no” califica se termina el proceso.
6. Confección de Comprobante de Venta en 2 copias.
7. Confección de la Factura, Guía de Despacho y Letras.
8. Firma de las Letras por parte del cliente.
9. Comparación de Guía de Despacho y Factura si existen diferencias se regresa al punto 7, si no existen diferencias, se deprecia cancelación del IVA.
10. Confección del Comprobante de Pago e Ingreso a Caja en 2 copias.
11. Cliente se dirige a Bodega y entrega al encargado el comprobante de pago, el encargado compara la Factura, la Guía con el comprobante, si existen diferencias se deberá comunicar al Depto. de Comercialización. Si “no” existen diferencias se hace entrega al cliente de las mercaderías, el original y 3° copia de la factura, el original y 3° copia de la Guía de despacho y el comprobante de Pago.
12. Se confecciona el Comprobante de Salida de Bodega en 4 copias.
13. El Depto. de Comercialización compara el Comprobante de Ventas con el Salida de Bodega, si “no” son congruentes se regresa al punto 12, si son congruentes se comunica vía telefónica a seguridad para la autorización del retiro de mercaderías de la Institución.
14. El encargado de Seguridad de portería, compara la Factura, la Guía y las mercaderías, con el comprobante Salida de Bodega, si “no” son congruentes se comunica a bodega para comprobar archivos, “si” son congruentes se autoriza la salida de las mercaderías.
15. Se deben comparar los Ingresos de Caja con las Facturas de venta, si son coincidentes se contabilizan.
16. Si son diferentes, se deberá revisar y verificar el procedimiento.

### Anexo 23

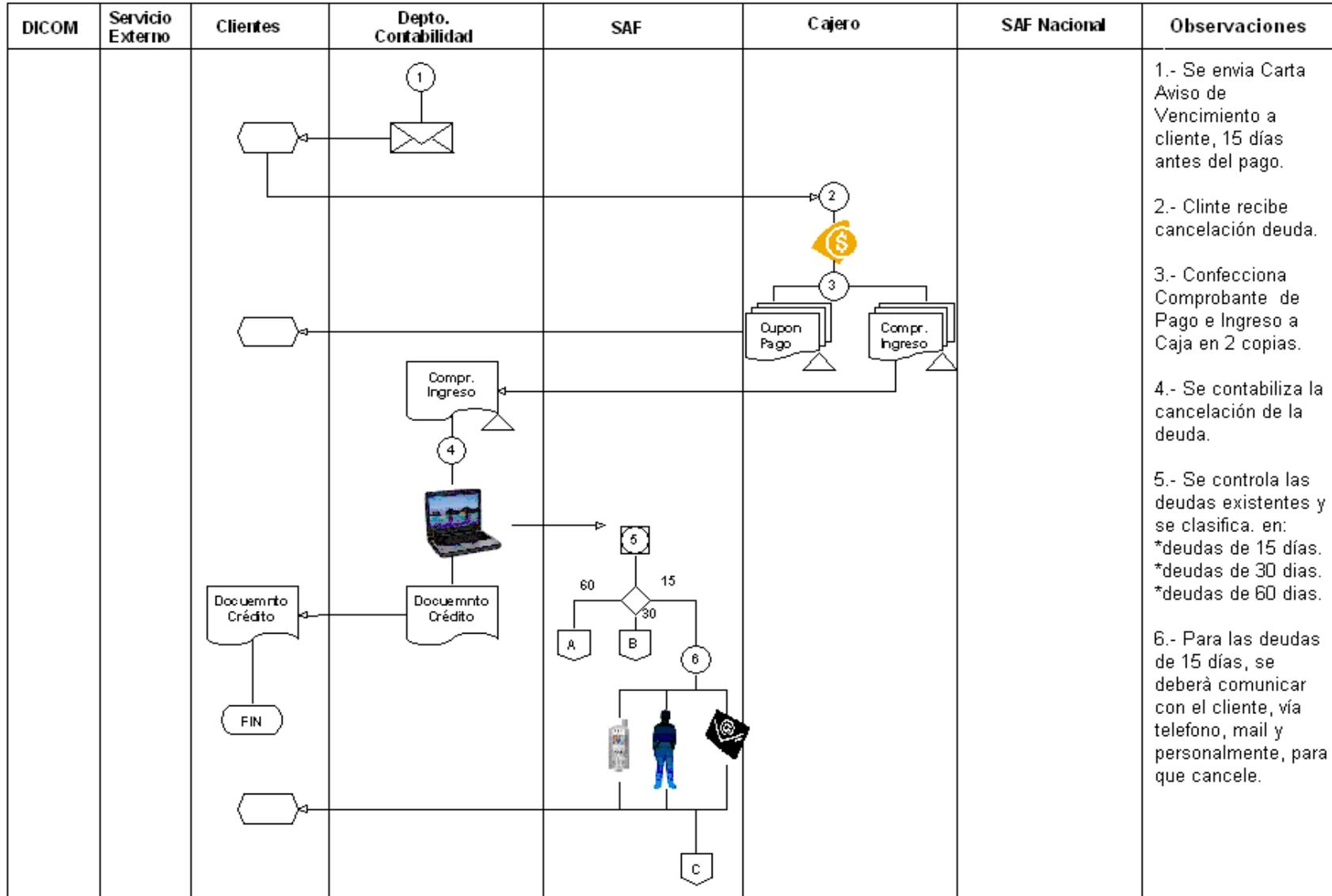
### Procedimientos de Prestación de Servicios



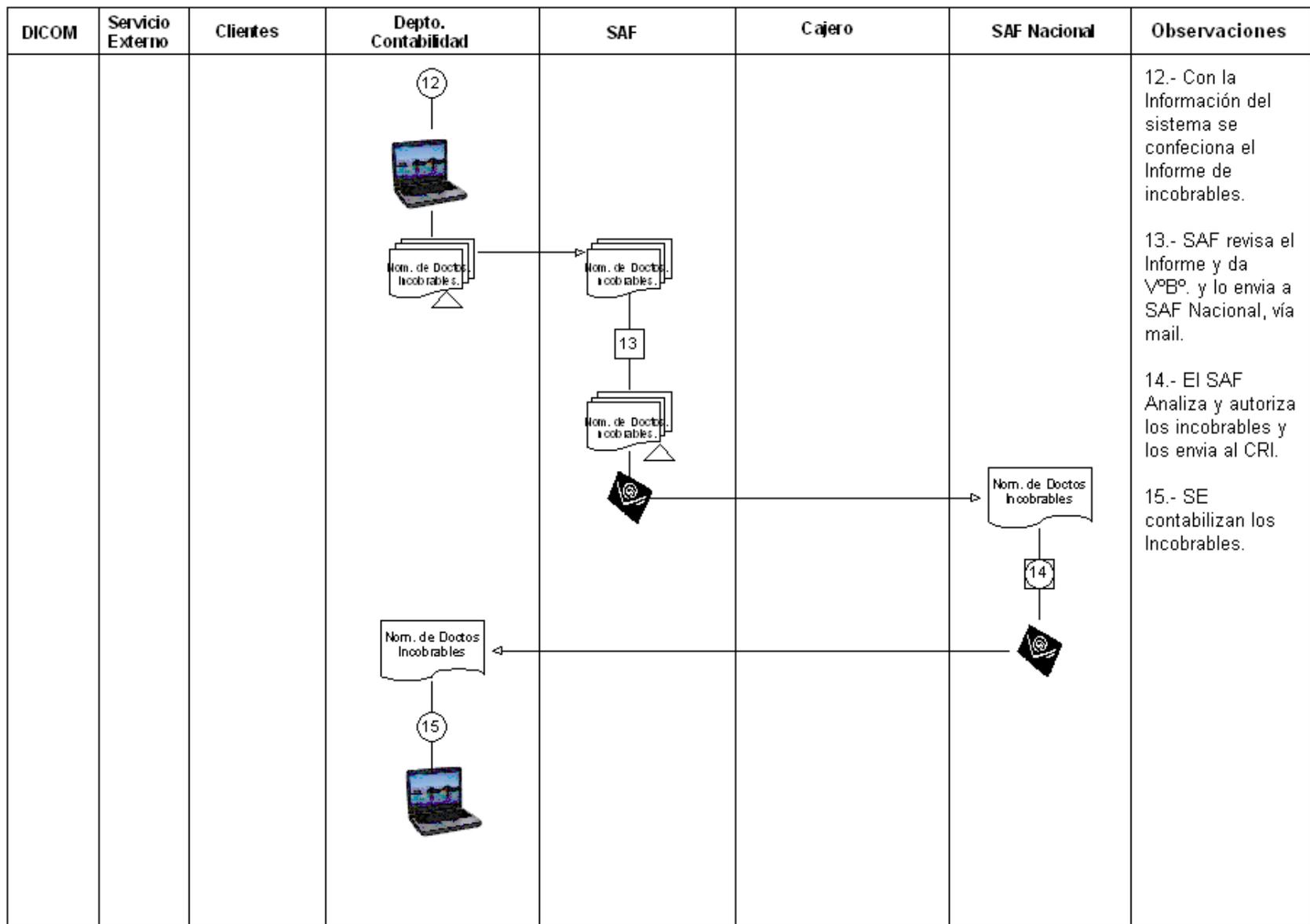


### Anexo 24

#### Procedimiento de Cobranza e Incobrables.

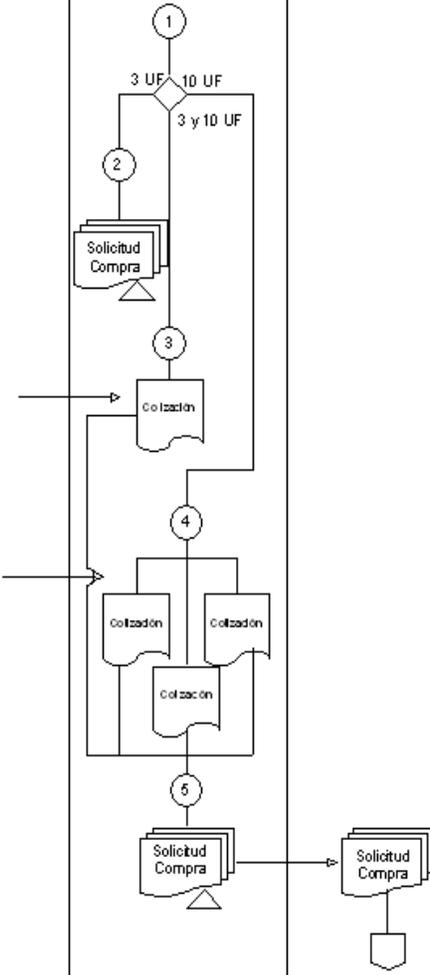
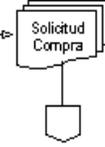


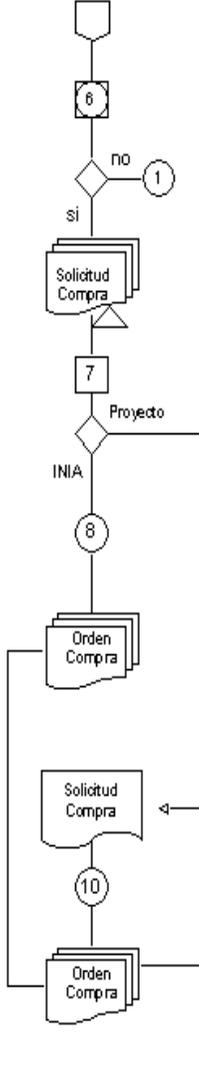
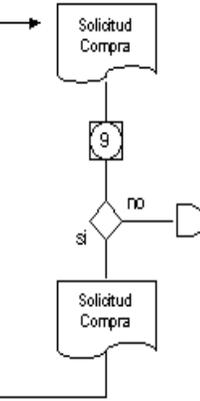
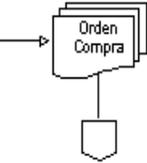


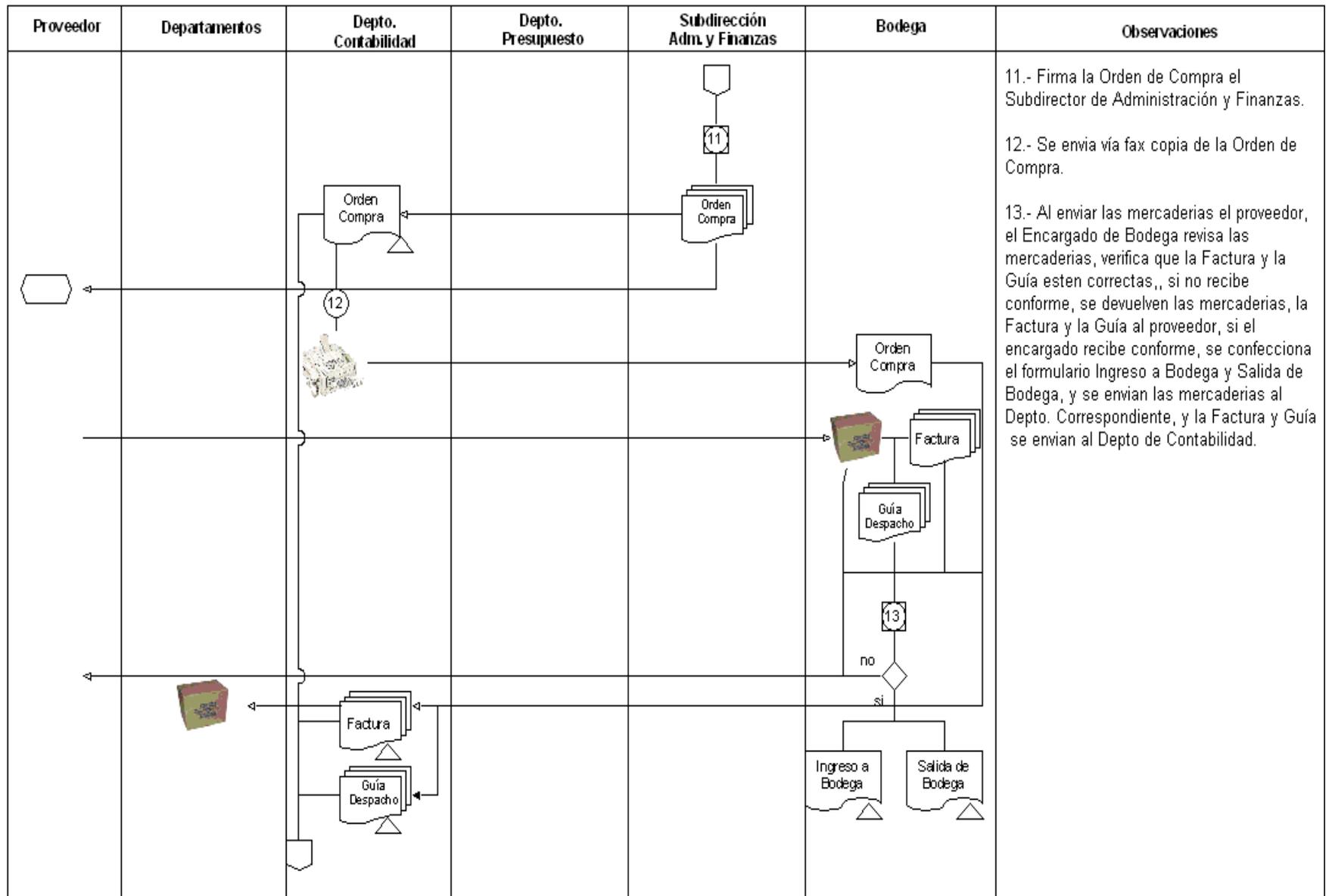


## Anexo 25

### Procedimiento de Abastecimiento.

Proveedor	Departamentos	Depto. Contabilidad	Depto. Presupuesto	Subdirección Adm. y Finanzas	Bodega	Observaciones
						<p>1.- Detección de las Necesidades por parte de los distintos Departamentos. Las compras se deben clasificar en:                      *Compras menores a 3 UF.                      *Compras entre 3 y 10 UF.                      *Compras mayores a 10 UF.</p> <p>2.- Confección de Solicitud de Compra en 3 copias.</p> <p>3.- Realización de 1 cotización para compras entre 3 y 10 UF.</p> <p>4.- Realización de 3 cotizaciones para compras mayores a 10 UF.</p> <p>5.- Confección de Solicitud de Compra en 3 copias, tanto para compras entre 3 y 10 UF, y compras mayores a 10 UF.</p>

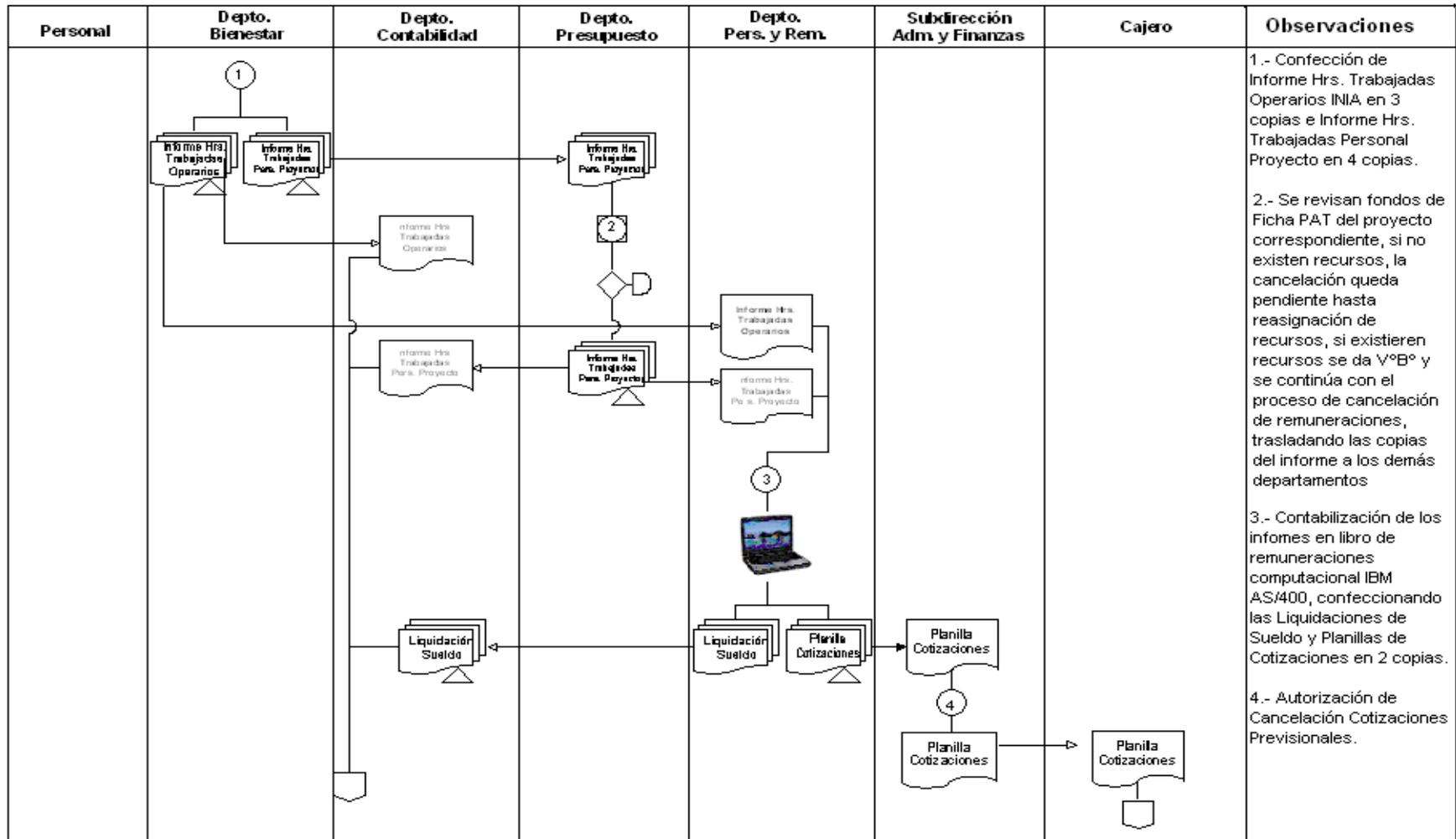
Proveedor	Departamentos	Depto. Contabilidad	Depto. Presupuesto	Subdirección Adm. y Finanzas	Bodega	Observaciones
		 <p>The flowchart in the 'Depto. Contabilidad' column starts with a start symbol (pentagon) leading to a process box '6'. A decision diamond follows, with a 'no' path leading to a circle '1' and a 'si' path leading to a document icon 'Solicitud Compra'. This is followed by a process box '7', another decision diamond with a 'Proyecto' path leading to the 'Depto. Presupuesto' column and an 'INIA' path leading to a circle '8'. From '8', the flow goes to a document icon 'Orden Compra', then to another document icon 'Solicitud Compra', and finally to a circle '10' which leads to a final document icon 'Orden Compra'.</p>	 <p>The flowchart in the 'Depto. Presupuesto' column begins with a document icon 'Solicitud Compra' leading to a process box '9'. A decision diamond follows, with a 'no' path leading to an end symbol (pentagon) and a 'si' path leading to another document icon 'Solicitud Compra', which then flows back to the 'Depto. Contabilidad' column.</p>	 <p>The flowchart in the 'Subdirección Adm. y Finanzas' column starts with a document icon 'Orden Compra' leading to an end symbol (pentagon).</p>		<p>6.- Verificar los datos de la Solicitud de Compra, si "no" estan correctos se regresa al punto 1, si los datos son correctos se da V°B°.</p> <p>7.- Se debe Clasificar la compra, si corresponden a proyectos o si son compras de la Institución.</p> <p>8.- Si se clasifican como compras de la Institución, se realiza la Orden de Compra en 2 copias.</p> <p>9.- Si se clasifican como compras por proyectos, se deben verificar los fondos. Si "no" existen recursos, la compra queda en espera hasta la reasignación de nuevos recursos. Si existen recursos se da V°B° a la Solicitud.</p> <p>10.- Recepcionada la Solicitud de Compra, se confecciona la Orden de Compra en 2 copias. Todas las Ordenes de Compra son enviadas posteriormente al SAF.</p>

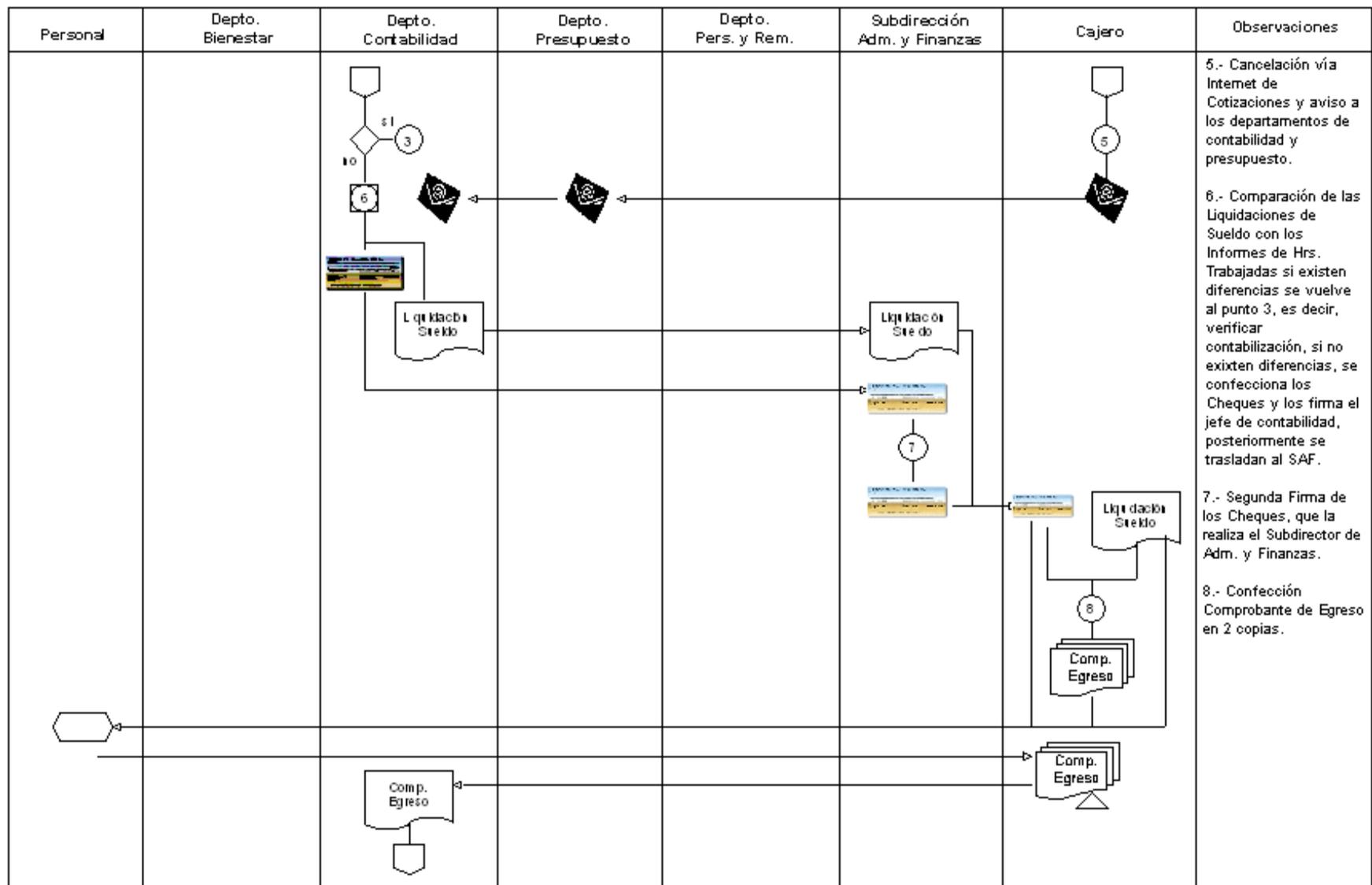


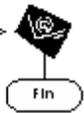
Proveedor	Departamentos	Depto. Contabilidad	Depto. Presupuesto	Subdirección Adm. y Finanzas	Bodega	Observaciones
		<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; 14[14]     14 --&gt; D{ }     D -- si --&gt; 15((15))     D -- no --&gt; 15     15 --&gt; D1[Documento]     D1 --&gt; 16[16]     16 --&gt; D2[Documento]     D2 --&gt; 17[17]     D2 --&gt; 18((18))     17 --&gt; 18     18 --&gt; D3[Documento]             </pre>				<p>14.- Comparación de la Orden de Compra con la Factura y Guía de Despacho, si existen diferencias, se deberá comunicar con el proveedor, si "no" existen diferencias se da VºBº para cancelar al proveedor.</p> <p>15.- Se confecciona Cheque para cancelación proveedores.</p> <p>16.- Firma Cheque Encargado de Contabilidad.</p> <p>17.- Segunda Firma Cheque, enviándose al proveedor.</p> <p>18.- Al entregar el proveedor la 4ª copia de Factura, se procede a informar al Depto. de Presupuesto, en caso que la compra fue hecha para proyecto.</p>

## Anexo 26

### Procedimiento de Remuneraciones

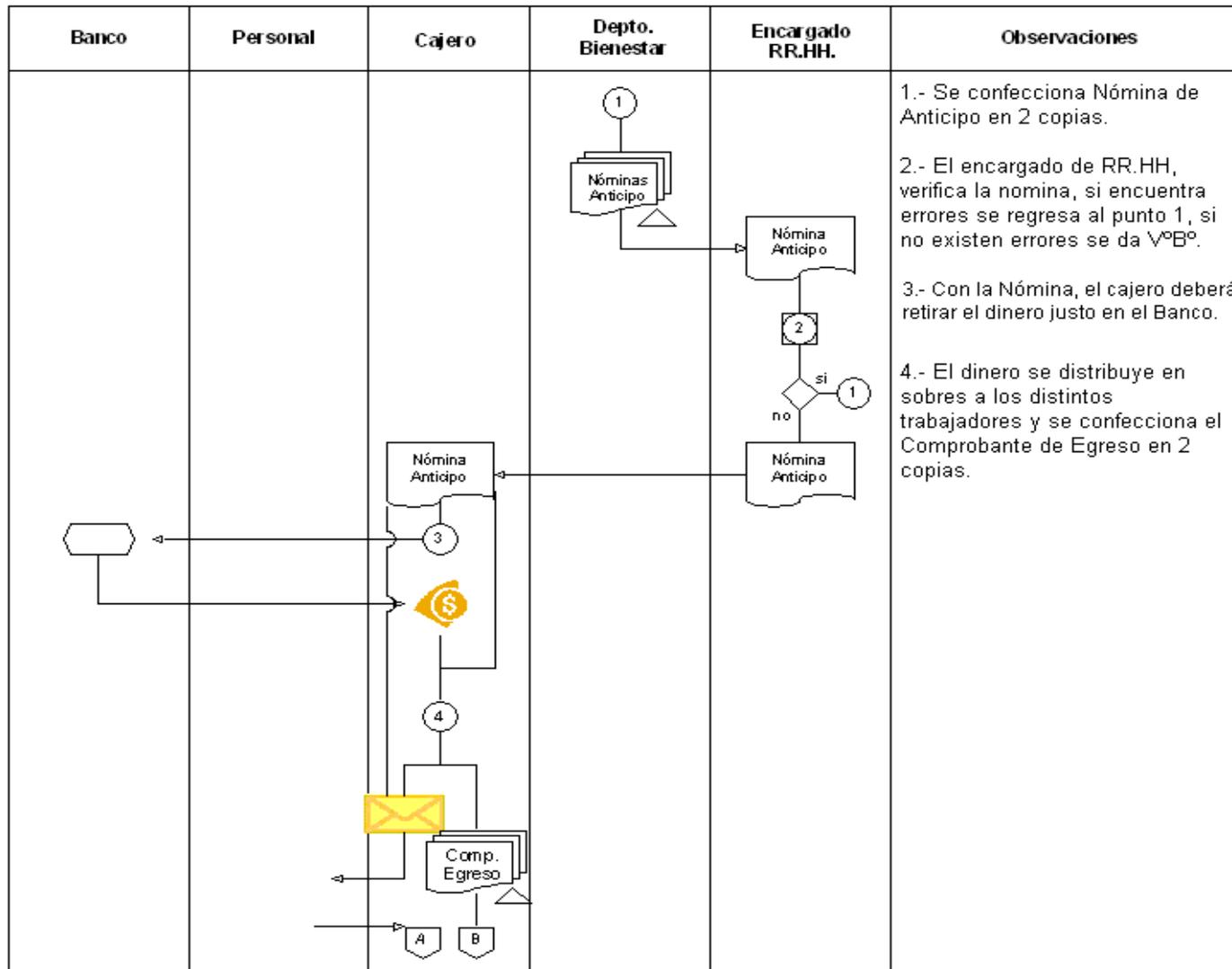




Personal	Depto. Bienestar	Depto. Contabilidad	Depto. Presupuesto	Depto. Pers. y Rem.	Subdirección Adm. y Finanzas	Cajero	Observaciones.
							<p>9.- Contabilización del pago efectuado por concepto de sueldos.</p> <p>10. Aviso del pago a los departamentos de Presupuesto y Personal y Remuneraciones.</p>

## Anexo 27

### Anticipo de Sueldos



Banco	Personal	Cajero	Depto. Bienestar	Encargado RR.HH.	Observaciones
		<p>The diagram in the 'Cajero' column shows a flow starting from a box labeled 'Nómina Anticipo'. Above this box are two boxes labeled 'A' and 'B', connected by a vertical line. A circle containing the number '5' is also connected to this vertical line. An arrow points from the 'Nómina Anticipo' box in the 'Cajero' column to a box labeled 'Nómina Anticipo' in the 'Encargado RR.HH.' column. Below this box is another box labeled 'Comp. Egreso', connected by a vertical line.</p>		<p>The diagram in the 'Encargado RR.HH.' column shows a box labeled 'Nómina Anticipo' with an arrow pointing to it from the 'Cajero' column. Below this box is another box labeled 'Comp. Egreso', connected by a vertical line.</p>	<p>5.- El Trabajador firma la Nomina y se le entrega el sobre, la nomina es enviada al encargado de RR.HH junto con los Comprobantes de Egreso.</p>

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

- **CRI:** Centro Regional de Investigación
- **CE:** Centro Experimental
- **CNR:** Comisión Nacional de Riego.
- **CONAF:** Corporación Nacional de la Flora y Fauna.
- **CORFO:** Corporación de Fomento de la Producción.
- **EMBRAPA:** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria.
- **FDI:** Fondo de Desarrollo e Innovación.
- **FNDR:** Fondo Nacional de Desarrollo Regional.
- **FONTAGRO:** Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria.
- **INDAP:** Instituto de Desarrollo Agropecuario.
- **INTA:** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina.
- **JICA:** Agencia Japonesa de Cooperación Internacional.
- **ODEPA:** Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.
- **PROCISUR:** Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur.
- **SAG:** Servicio Agrícola y Ganadero.