



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

**“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO
COMO UN INSTRUMENTO PARA DISUADIR CONDUCTAS DEFRAUDATORIAS
AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA”.**

**Tesis para optar al Grado de Licenciado en Sistemas de Información financiera
y Control de Gestión**

**Tesistas: María Joaquina Carrasco Contreras
Yaritza Andrea Rojas Salas**

Profesor Guía: Osvaldo Alejandro Maldonado Segovia

Valparaíso 2017

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	5
1. Antecedentes Generales.....	5
2. Auditoria	5
2.1 Tipos de auditoria.....	6
3. Sistema de control interno	8
3.1 Historia del Control Interno.....	8
3.1.1 Evolución del Control Interno.....	10
3.1.2 Informe COSO.....	12
3.2 Control Interno y Gestión Empresarial	21
4. Fraude	24
4.1 Tipos de fraude	26
4.2 Fraudes Empresariales o Corporativos.....	28
4.3 Sanciones legales	31
4.4 Riesgo de Fraude.....	34
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	36
Planteamiento del Problema.....	36
Objetivos Generales y Específicos.....	36
Objetivo General	36
Objetivos específicos	36
Técnicas	37
Metodología de la investigación.....	37
Etapa I – Recopilación de información	37
Etapa II – Sistematización de la información	37
Etapa III – Elección de Sujeto de investigación	37
Etapa IV – Aplicación de la técnica de recogida de datos.....	38
Etapa V – Criterios de calidad	39
Etapa VI – Tabulación de resultados.....	39
Etapa VII – Análisis de resultado.....	40

Etapa VIII – Discusión de Resultados.....	40
Etapa IX – Conclusiones	40
CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
Propuesta de fortalecimiento de sistemas de control interno	46
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS	60
Anexo N° 1: Mapa Conceptual Marco Teórico	60
Anexo N° 2: Leyes aplicables a las sanciones por Corrupción.....	61
Anexo N° 3: Entrevista Leonardo Peralta.....	62
Anexo N° 4: Entrevista Nelson Saavedra.....	71
Anexo N° 5: Cuestionario Cecilia Leiva.....	88
Anexo N° 6: Cuestionario Mauricio Alvarado	91
Anexo N° 7 Cuestionario Ruben Roco.....	95
Anexo N° 8: Análisis documental (Noticia sobre la corrupción en Chile diario la tercera). 99	
Anexo N° 9: Análisis documental (Noticia Caso La Polar, Universidad de Valparaíso) ..	102
Anexo N° 10: Análisis documental (Noticia Caso Enron, El economista américa).....	104
Anexo N° 11: Análisis documental (El fraude, El economista).....	107
Anexo N° 12: Red de categorías y citas.....	110

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los años, las organizaciones han establecido sistemas de control interno que resguardan la integridad de todos sus procesos, pero existen diversos factores que pueden hacer que estos se vulneren de manera tal, que no se tiene total certidumbre de la estabilidad de estos sistemas. El riesgo ha formado parte del mundo empresarial y es una de las limitaciones del control interno y según COSO (2013) puede afectar al incumplimiento de los objetivos.

El propósito de esta investigación es formular un instrumento de guía que ayude a los directivos en el fortalecimiento de sistemas de control interno enfocados en la disuasión de conductas fraudulentas que resulten eficientes para la compañía, generando en la organización, una cultura organizacional de excelencia, en cuanto a la realización del trabajo, de esta manera reconocer conductas defraudatorias que vulneran sistemas de control interno, examinar los componentes y principios del control interno con el objeto de identificar las debilidades y plantear medidas correctivas para fortalecer las debilidades identificadas en cada uno de los componentes.

La investigación tendrá un enfoque cualitativo con un alcance de sintetización, ya que busca la propuesta de un sistema de control interno desarrollado con el fin de disuadir y detectar a tiempo fraudes organizacionales. Esta investigación se llevará a cabo mediante la recopilación de datos por medio de entrevistas en profundidad, cuestionarios y análisis documental.

Los resultados indican que existen factores como la comunicación organizacional informal, los sistemas evaluativos, el resguardo de la información y el seguimiento, se encuentran débiles en las empresas entrevistadas por lo que para finalizar esta investigación se espera que esta propuesta de modelo sea eficiente y que contribuya a generar una visión amplia de mecanismos que se pueden implementar. Además se determinó que las herramientas de control se están quebrantando más a menudo, dando lugar a la necesidad del fortalecimiento de las estructuras del sistema de control interno.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes Generales

El trabajo de los auditores internos consiste en investigar y valorar el sistema del control interno y la eficiencia con que las diversas unidades de la organización están realizando las funciones que se les han asignado. Su función es la de visitar y valorizar los problemas y la actuación de cada departamento de la empresa.

El control interno puede hacer mucho para proteger a las organizaciones contra el fraude y asegurar la confiabilidad de la información que emana de la empresa. Sin embargo, existen limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno. Hay errores en la realización del procedimiento de control como resultado de negligencias, incomprendiones de las instrucciones o de otros factores, que resultan en errores humanos.

Además de lo anterior la determinación de la amplitud de los sistemas de control interno está restringida por consideraciones de costos. Un sistema que busque lo perfecto o lo eficiente, costaría más de lo que justificaría el riesgo de pérdida por fraude.

La investigación del control interno por los auditores consta de dos fases: el estudio y la evaluación. La fase de estudio abarca los primeros pasos del proceso de auditoría: primero, los auditores revisan el control interno y preparan una descripción del sistema en sus papeles de trabajo. A continuación llevan las pruebas de acatamiento para determinar qué efectividad tiene el sistema. La evaluación de las debilidades y fortalezas del control interno es el último paso en el proceso de auditoría.

A simple vista parece ser que está todo hecho y que la función del auditor es vital para la detección y prevención de fraudes, pero si el sistema de control interno no cumple con las características adecuadas para la organización o su implementación tiene falencias, resultará ser más una debilidad que una fortaleza.

2. Auditoria

Según Torres G. (2011) la auditoría se puede definir como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y no económicas y entregar una opinión. El fin del proceso es

determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.” (Torres, G, 2011, p. 3).

Se debe destacar que durante el proceso de auditoría, el auditor debe tener completa independencia con el ente auditado, independiente de su vinculación laboral con este, además, son responsables de cumplir con ciertos requisitos que le permiten ejercer la profesión de una manera más apropiada y efectiva, el auditor debe hacerse responsable de:

- (a) apropiadas competencias y habilidades para efectuar una auditoría,
- (b) cumplir con los requerimientos éticos pertinentes y
- (c) mantener el escepticismo profesional y ejercitar el juicio profesional, durante toda la planificación de y al efectuar la auditoría. (NAGA 63 - AU 240, p.2)

2.1 Tipos de auditoria

La auditoría se puede clasificar de diferentes maneras: por quien realiza la auditoría, el área en el cual se realiza, hacia qué entidad es realizada la auditoría, u otras. A continuación se presentan dos clasificaciones de auditoría.

Según el vínculo con el ente auditado

- Auditoría interna: “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Colegio de Contadores de Chile A.G, 2013, p. 1)
- Auditoría externa: “La auditoría externa, en su definición más tradicional sería el servicio prestado por profesionales cualificados en contabilidad, consistentes en la revisión de los estados financieros de una empresa, según normas y técnicas específicas, a fin de expresar su opinión independiente sobre la situación económica-financiera de dicha empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante una periodo determinado, de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados “ (Borrajo, 2002, p. 2)

- Auditoría gubernamental: Auditoría realizada a las entidades estatales realizadas principalmente por entidades fiscalizadoras, entre las más importantes se encuentra la contraloría general de la república,
- Además de la existencia de consultorías, las cuales consisten en asesoramientos por parte del auditor a una entidad, respecto de diferentes temas relacionados con la gestión de la misma.

Según el campo dentro de la organización

- Auditoría financiera: se basa en la auditoría a los estados financieros y verificar si estos se encuentran realizados y presentados bajo las normas internacionales de información financieras, las cuales se encuentran obligadas a ser utilizadas en Chile a partir de año 2013, también se relaciona con auditar presupuestos, financiamiento, estudio de costos e inversiones.
- Auditoría no financiera: toma relación con auditar áreas de la empresa como recurso humano, auditoría a los sistemas de información, niveles de calidad, cumplimientos de normas ambientales, sistemas de control interno.
- Auditoría forense: la auditoría forense se encarga principalmente de realizar procedimientos con el fin de obtener evidencia y documentación cuando se está frente a un fraude para darle una validez penal al ilícito.

La auditoría se encuentra muy vinculada al control interno, desde las distintas aristas de esta; ya sea en la auditoría externa; quienes se preocupan de tener una seguridad razonable del funcionamiento del control interno con el fin de apoyarse en este para realizar el trabajo de auditoría, auditoría gubernamental; en este caso el cual se refiere a entidades del estado, estas se rigen bajo normas y leyes establecidas para realizar su trabajo, los procedimientos que realizan se entienden como un sistema de control interno diseñado para estas entidades, auditoría forense; busca dentro del control interno cuáles fueron las fallas en las que incurrieron los protagonistas de delitos y en la obtención de evidencia, en la auditoría interna; esta realiza controles y es capaz de detectar hechos de fraude, en la actualidad se busca que la auditoría interna tenga un protagonismo importante referente al control interno basado principalmente en prevenir el fraude más que para detectar y castigar.

3. Sistema de control interno

Según el comité organizador COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en su marco integrado 2013 define al control interno como:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable en cuanto a la consecución de objetivos relativos a las operaciones a la información y al cumplimiento (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p. 1)

No todas las empresas presentan un Sistema de control interno bien definido, ya sea por razones de política empresarial o bien por el tamaño de la organización, que al ser tan pequeña su estructura no permite la implementación de procesos que retrasen las operaciones. Un sistema de control interno que funcione adecuadamente va a ser de gran importancia para empresas que tengan un sinnúmero de procesos y procedimientos y en sí a la auditoría ya que facilita y asegura la confiabilidad de la información de la organización.

Las personas cumplen un rol fundamental, se dice que la organización y las personas deben tener los mismos objetivos asegurando que estos se encuentren alineados para que así el control interno sea realmente efectivo.

3.1 Historia del Control Interno

El término control interno ha surgido entre los años treinta y cuarenta en Estados Unidos por la profesión contable y de Auditoría, pero, de manera implícita ha existido desde la antigüedad asociada a la delegación de funciones, rendición de cuentas, administración de los recursos y a la protección de los activos de una persona o entidad, además el concepto normalmente se ligaba solo a los riesgos de fraude con el fin de salvaguardar los recursos de robos.

Si se quiere hablar de control interno, primordialmente se debe tener claro que este no nace por sí solo, sino, de la mano de las necesidades de las organizaciones y esencialmente de sus directivos y administradores de que las normas se cumplan de la manera esperada bajo las directrices que se necesitan para entregar la seguridad necesaria de que la información emanada de esta sea confiable.

Entonces, se debe comprender que el control interno es creado y monitoreado por las personas o colaboradores de una organización por lo que es susceptible de tener algunas debilidades que no permitan entregar a la empresa la seguridad que necesita. Por consiguiente la historia del control interno nace de la perspectiva del enfoque organizacional y como este ha ido sufriendo transformaciones a medida que ha pasado el tiempo y han nacido nuevas teorías organizacionales.

En un comienzo las organizaciones eran dirigidas por sus mismos propietarios donde estos ejercían mediante la supervisión y la revisión un denominado control interno, que después por la misma evolución del, entorno se iba complejizando y estableciendo como algo más grande a nivel organizacional involucrado en él todos los procesos de la compañía.

Según González M. (2014) Se piensa que el origen del control interno surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control donde el registro de un hecho económico pretende evidenciar los movimientos patrimoniales como medida de control de las propiedades de una persona o entidad en donde siempre que existe una entrada a su vez se concibe una salida por otro lado.

Otros autores definen que el nacimiento del control interno corresponde a los antiguos imperios donde el Estado (mediante funcionarios públicos) imponía su poder de vigilante a todas las instituciones que estaban bajo su jurisdicción, con la fiscalización en el cumplimiento de las normas y especialmente en la administración de los recursos.

Luego como explica Cuellar G. (2009), con la evolución, la extensión al sector privado era necesaria e importante, ya que el Estado se iba involucrando cada vez más en la intervención y regulación de la economía y por ende en la fiscalización de estas entidades para el cobro de los impuestos.

Como se mencionó anteriormente, los próximos alcances del control interno se debieron a los cambios en las organizaciones a través del crecimiento de sus operaciones, la derivación de las funciones, la modernización mediante los sistemas informáticos, el aumento de la competencia y los nuevos enfoques de gestión empresarial donde en esta existe una necesidad recurrente que el control interno debe dar señales de su total confiabilidad y seguridad.

A medida que las organizaciones van creciendo en volumen de transacciones, en número de empleados, en complejidad de sus operaciones, etc. se hace necesario contar con una estructura de control interno explícita y formal, dado que los riesgos aumentan a lo menos proporcionalmente con el incremento de las variables antes comentadas (Orellana L, Gaete J & Gaete H, 2002, p.8)

De manera general se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

3.1.1 Evolución del Control Interno

Según Bennet (1930), el control interno: “Es un sistema de comprobación interna, puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude”. (Bennet 1930, citado en Izzo 2002, p.1)

Una de las primeras definiciones explícitas de control interno como se muestra en el texto anterior, explica que en los años treinta la importancia de la supervisión era predominante como método de control y de esta manera se asignaba a un encargado de supervisión para que monitoreara las posibilidades de que sus subordinados cometieran un fraude. Hoy en día se puede ver en las estructuras organizacionales y en la cadena de mando como se manifiesta la función del supervisor o delegado, quien tiene a su cargo una cierta cantidad de trabajadores.

Según lo visto de Orellana L, Gaete J & Gaete H (2002) en 1949, el American Institute of Certified Public Accountants hizo público un estudio sobre el control interno denominado “Control Interno: Elementos de un sistema coordinado para la administración y los auditores públicos independientes” del cual se desprendió una definición que se muestra a continuación:

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en la empresa para salvaguardar sus activos, asegurar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y promover la adherencia a las políticas establecidas por la administración. (AICPA 1949 citado en Orellana L, Gaete J & Gaete H 2002, p. 9)

De esta definición luego en 1958 emana la clasificación que AICPA le da al control interno principalmente en la categoría de control interno contable, enfocado en la exactitud de los datos para la presentación de la información contable, es decir, consiste en las técnicas, procedimientos y planes de organización que se enfocan sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables. Por otro lado está el control interno administrativo regido por la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de gestión de la organización, relacionado con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos

De lo anterior, se puede desprender que el control interno como concepto, se forma a través de la importancia que le dan los organizadores a la revelación de la información contable y la perspectiva de que esta es fundamental para la toma de decisiones.

A nivel Latinoamericano una de las definiciones más importantes que se han originado en 1957 del, Instituto Mexicano de Contadores Públicos 1957 citado en Cámara V. 2010, en donde se establece un concepto más amplio y se destaca que el control interno debe estar en las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo. Por otro lado desde Buenos Aires en 1976 se describe al control interno como un medio para lograr los objetivos organizacionales complementado con una efectiva gestión. "Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización". (Fowler N. 1976 citado en Dugarte J. 2012 p. 33)

De esta manera la evolución del concepto del control interno ha ido incorporando nuevos ámbitos de la organización, además, ha tomado conciencia del valor que tiene al encontrarse en todas las áreas de la empresa como un todo.

Como se ha podido visualizar mediante la historia, se ha generado una gran diversidad de conceptos y definiciones que conllevó a una falta de uniformidad en las prácticas de control interno. Debido a esto el "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" creó uno de los marcos normativos más importantes de los últimos tiempos el que ha sido el Informe COSO donde define al control interno como: "Es un proceso efectuado por el consejo de administración la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de

objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (COSO, 1992, p. 16)

Este informe refleja una definición, más detallada, al argumentar que el Control Interno es un proceso integrado a los procesos de la organización, enfocado en la obtención de la calidad en las operaciones y de los servicios. Otra de las funciones que especifica trata sobre la protección de los recursos contra cualquier tipo de pérdida o acto ilegal además de cumplir con las normativas internas y externas a la organización para obtener información financiera válida y confiable para todos los usuarios. El acceso a esta información ha sido un aporte mayor para los profesionales del mundo y especialmente para América Latina cuando a finales del año 1997, se publica una traducción en español en el texto denominado Nuevos Conceptos de Control interno, Informe COSO (conocido por COSO I). La traducción la hacen Coopers & Lybrand y el Instituto de Auditores Internos.

A nivel nacional el Colegio de Contadores de Chile A. G. en su Norma n° 3 publicada en el año 2012 define al control interno como: “El conjunto del sistema de controles financieros y de otro tipo, incluidos la estructura organizativa, los métodos, procedimientos y la auditoría interna establecidos por la dirección, en el marco de sus objetivos organizacionales a fin de dirigir la actividad de la entidad de manera eficaz, eficiente y económica, garantizando así el cumplimiento de las políticas de la dirección, salvaguardando los diversos recursos, propiciando una seguridad razonable de la exactitud e integridad de los registros contables y elaborando información financiera y de gestión oportuna y fiable.” (Colegio de Contadores de Chile A.G, 2012, p. 3)

Como se puede apreciar la definición que presenta este organismo ha incluido varias facetas de los autores que lo han precedido, con el fin de establecer una definición global y de acuerdo con las normativas y leyes chilenas para el cumplimiento de sus obligaciones en cuanto a la presentación de la información financiera.

3.1.2 Informe COSO

Dentro de la evolución del control interno y su implementación en las organizaciones nace la iniciativa de cinco organismos privados denominados entre sí con la sigla COSO (en inglés Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) la idea sobre la mejora del control interno dentro de las empresas, acompañado de esto con la creación de marcos de

orientación que se han plasmado en los informes COSO I, II y III, además de una nueva actualización que se está generando este año 2017 y se espera su publicación durante este mismo.

Informe COSO I - Los nuevos conceptos de control interno

El presente informe trata de las necesidades y las expectativas de los directores de empresa y otros interesados. En este estudio se trata de: establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes, facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades – grandes o pequeñas, públicas o privadas y lucrativas o no – pueden evaluar sus sistemas de control y decidir cómo mejorarlos. (COSO, 1992, p. 4)

Este informe se caracteriza por definir cinco componentes que caracterizan al control interno que están relacionados entre sí y además están integrados en el proceso de Gestión de las empresas. Estos componentes son el entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Estos en el Informe se describe de la siguiente manera y a través de la siguiente imagen:

Imagen 1: Componentes del Control Interno



Fuente: Extraído de “Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO”, (“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” Traducción Coopers & Lybrands, 1997 p. 21)

Según COSO I (1997), los componentes del control interno se caracterizan así:

1. Entorno de control: o bien ambiente de control, define al personal de una empresa como su motor y que constituye la base de todos los elementos dotado de factores como la honradez, los valores éticos, la capacidad del personal, la filosofía de la dirección (formalidad o informalidad de la organización) y su forma de actuar. En pocas palabras describe el ambiente en el que los colaboradores desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades.
2. Evaluación de los riesgos: principalmente tiene relación con que se deben presentar objetivos en cada nivel de la organización e identificar los riesgos que existen de no poder cumplir con estos objetivos.
3. Actividades de control: La organización está compuesta por diversas actividades que aseguran el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa, a esta se les llama actividades de control que se manifiestan con el fin de asegurar que los procesos se cumplan de manera prevista por los objetivos establecidos.
4. Información y comunicación: son elementos fundamentales para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a la dirección y a terceros emanadas de los sistemas informáticos de la empresa además de las relaciones y líneas comunicacionales que se deben tener hacia todas las direcciones.
5. Supervisión: la supervisión o monitoreo se da en un sentido a largo plazo, es la función de que el sistema se cumpla de la manera adecuada y se mantenga en el tiempo, esto se consigue a través de evaluaciones periódicas y supervisiones continuadas.

Estos componentes van alineados directamente con los objetivos del Control Interno los cuales son:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones: relacionado con los objetivos empresariales básicos de una entidad como por ejemplo los objetivos de obtener rentabilidad en el mercado, además de la protección de sus recursos.
- Fiabilidad de la Información financiera: relacionado con la presentación de los estados financieros bajo las estructuras y normas que lo restringen para que estos den confiabilidad a los usuarios.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

El marco COSO I establece un esquema donde se distingue que cada componente tiene relación con los objetivos organizacionales y las unidades o actividades que se producen dentro de la organización:

Imagen 2: Esquema relación Componentes y Objetivos COSO I



Fuente: Extraído de “Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO”, (“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, Traducción Coopers & Lybrands, 1997 p. 23)

Informe COSO II – Enterprise Risk Management

COSO II “ERM” toma muchos aspectos importantes que el COSO I no considera, como por ejemplo: el establecimiento de objetivos, identificación de riesgos y respuesta a los riesgos

El informe COSO II toma ocho componentes que están interrelacionados entre sí y todos enfocados en la gestión de riesgos. Los ocho componentes están alineados con los cuatro objetivos. Donde las actividades están presentes en toda la organización, en cada función y en cada proceso. Estos cuatro objetivos son estratégicos, de operaciones, de informes y cumplimiento.

Imagen 3: Relación Componentes y Objetivos COSO II



Fuente: Extraído de Informe COSO II – Marco de Gestión Integral de Riesgo del Negocio “ERM” (“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”, 2004, p. 7)

Los ocho componentes que menciona el COSO II (2004) son:

1. Ambiente interno: se relaciona del como el personal de la entidad percibe y trata los riesgos de acuerdo con su integridad, valores éticos y el clima laboral en el que operan.
2. Establecimiento de objetivos: relacionado con que la empresa debe alinear sus decisiones con la misión y visión que quieren perseguir, por lo que deben estar alertas que existen riesgos de no poder cumplirlos.
3. Identificación de eventos: analizar los posibles eventos que afectan a la concepción de los objetivos ya sean positivos o negativos o ambos, así dando la posibilidad a la empresa de prever los acontecimientos y gestionarlos.
4. Evaluación de riesgos: donde cabe mencionar que los riesgos se deben evaluar y analizar debido a su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto que puede generar.
5. Respuesta al riesgo: Una vez evaluado el riesgo, la administración o gerencia debe observar y evaluar posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades que la empresa manifiesta.

Las respuestas al riesgo pueden ser evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo. La primera donde se toman acciones para disminuir o disuadir el riesgo, la segunda respuesta se relaciona con definir las probabilidades de ocurrencia del riesgo y estar preparados, la tercera

relacionada en transferir una porción de riesgo y la cuarta es donde se toman acciones que afecten al impacto o probabilidad de ocurrencia.

6. Actividades de control: ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.
7. Información y comunicación: la información y la comunicación es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos.
8. Monitoreo: sirve para supervisar que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo.

Informe COSO III: Control Interno - Marco integrado

En el año 2013 el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” actualizó su versión del COSO I estableciendo diecisiete principios a los componentes que se analizaron en el COSO 1992:

Tabla 1: Principios de los componentes del Control Interno

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

	5) La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos
Evaluación de Riesgo	6) La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados
	7) La organización identifica los riesgos para con consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar
	8) La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos
	9) La organización identifica y evalúa los cambios que podría afectar significativamente al sistema de control interno
Actividades de Control	10) La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgo hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos
	11) La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos
	12) La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dicha políticas a la práctica.
Información y Comunicación	13) La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno
	14) La organización comunica la información internamente, incluido los objetivos y responsabilidades que son necesarias para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno

	15) La organización de comunica por las partes interesadas externos sobre los aspectos claves que afectan al funcionamiento del control interno
Supervisión	16) La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independiente para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
	17) La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Fuente: Creación propia en base a Informe COSO III Control Interno – Marco Integrado (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pp. 14-16)

El COSO III no pretende suplantar el COSO II si no que este quiere mejorar las disposiciones y ampliar el concepto del control interno a otras áreas, de estos diecisiete principios vistos anteriormente se pudo comprender que el Informe COSO III quiere ser más específico y detallado en la consecución de los componentes para establecer de qué manera es mejor llevarlos a cabo y gestionarlos.

Los cambios enfáticos que se da al control interno en este Informe se relacionan principalmente con el mayor reconocimiento de la integridad del personal de la empresa y las prácticas de la administración además de dar relevancia a las políticas de los recursos humanos llevadas a cabo por la compañía. Además, se da mayor importancia a la supervisión del riesgo, las respuestas que se tienen por parte de la organización y del análisis a la tolerancia al riesgo por parte de esta. Otro de los cambios es la incorporación de las nuevas tecnologías donde se establece que debe considerarse su evolución y su rápido ascenso a la gestión empresarial, es por esto que los sistemas de control interno en este informe se preocupan de la calidad, seguridad y el flujo de la información que se maneja, además de que la información y la comunicación deben ser necesarias entre entidades y terceras partes.

ACFE y COSO: Guía de Gestión del Riesgo de Fraude

ACFE y COSO establecen una guía con la finalidad de distinguir los riesgos recurrentes en las distintas áreas o esta vez en los cinco componentes que implementó COSO y que según ACFE: “Esta guía pretende ser compatible con el Marco COSO de 2013 y puede servir como guía de mejores prácticas para que las organizaciones sigan la realización de una evaluación del riesgo de fraude.”(ACFE y COSO, 2016, p. 9)

Tabla 2: Riesgo de Fraude según COSO y ACFE

Componente	Principios	Riesgo de Fraude
Entorno de Control	1	La organización establece y comunica un programa de gestión del riesgo de fraude que demuestra las expectativas de la junta directiva y la alta dirección y su compromiso con la alta integridad y los valores éticos en relación con la gestión del riesgo de fraude.
	2	
	3	
	4	
	5	
Evaluación de Riesgos	6	La organización realiza evaluaciones exhaustivas del riesgo de fraude para identificar esquemas y riesgos específicos de fraude, evaluar su probabilidad y significación, evaluar las actividades de control de fraude existentes e implementar acciones para mitigar los riesgos residuales de fraude.
	7	
	8	
	9	
Actividades de control	10	La organización selecciona, desarrolla y despliega actividades preventivas y de detección de actividades de lucha contra el fraude para mitigar el riesgo de que se produzcan o no detecten eventos de fraude de manera oportuna.
	11	
	12	
Información y Comunicación	13	La organización establece un proceso de comunicación para obtener información sobre posibles fraudes y despliega un enfoque coordinado para la investigación y
	14	

	15	la acción correctiva para abordar el fraude apropiadamente y de manera oportuna.
Supervisión	16	La organización establece un proceso de comunicación para obtener información sobre posibles fraudes y despliega un enfoque coordinado para la investigación y la acción correctiva para abordar el fraude apropiadamente y de manera oportuna.
	17	

Fuente: Creación propia en base a información de la Guía “Fraud Risk Management Guide executive summary” (ACFE y COSO, 2016, p. 9)

Esta guía pretende entregar a las organizaciones principios genéricos que pueden adaptarse a cualquier tipo de estructura organizacional, fue hecha exclusivamente con el propósito de que las entidades tomen relevancia a los riesgos de fraude de la manera que entrega claves para poder abordarlo, como por ejemplo el hecho de establecer actividades exclusivas para mitigar el riesgo de fraude. Se debe implementar esta guía como un proceso separado al marco de COSO III, compatible y más completo para evaluar específicamente el riesgo de fraude de la organización como parte de un programa o proceso más amplio de gestión del riesgo. Este enfoque, además de la evaluación, abarca también la gestión del riesgo de fraude, el diseño y la ejecución de actividades de control del fraude, la investigación de fraude y medidas correctivas y la evaluación y supervisión de la gestión del riesgo de fraude.

3.2 Control Interno y Gestión Empresarial

Para hablar de gestión empresarial principalmente se debe conocer cuál es el principal objetivo de las organizaciones, cada una persigue un propósito distinto y está establecido dentro de sus manuales. Estos objetivos que sigue la empresa se encuentran plasmados y constituidos mediante la planificación estratégica.

En términos amplios, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual la organización decide los objetivos que quiere alcanzar en el largo plazo y define la estrategias para alcanzarlos (Anthony 1988 citado en Farías A. 2002)

El control interno debe asegurar que esto se cumpla, aunque siempre existe el riesgo de que no, ya que las personas manejan las organizaciones y existe la posibilidad que los objetivos personales no estén alineados con los organizacionales. Lo importante es que se establezca

un sistema de control interno que mitigue estos riesgos y así cumplir la finalidad de las empresas que se manifiestan en:

- Misión: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.
- Visión: imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa.
- Metas: es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr generalmente al corto plazo. De otra manera es la cuantificación de un objetivo en un tiempo determinado.
- Objetivos: es todo propósito a cumplir, que conduzca a un fin dentro de una organización
- Estrategias: categorías amplias de tipos de acciones requeridas para lograr los objetivos y metas
- Valores: son los que apoyan la visión de una empresa, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la empresa.

La alta dirección y el gobierno corporativo en su conjunto deben rendir cuentas y tienen responsabilidad en la fijación de objetivos organizacionales (generales y específicos), la definición de estrategias para alcanzar dichos objetivos, además en cuanto a la estructura de gobierno corporativo y de los procesos para gestionar mejor los riesgos en el cumplimiento de esos objetivos.

Gestión de Riesgo y Control

Según The Institute of Internal Auditors (2013), en la actualidad existen profesionales dedicados a la evaluación de riesgos corporativos, especialistas en control interno, inspectores de calidad, entre otros profesionales dedicados a contribuir en las organizaciones con la gestión de riesgos. De esta forma, estos recursos de la empresa deben ser gestionados de manera efectiva, entregando responsabilidades, tareas y enfocando su rol en la organización, ya que estos recursos son limitados y asociados a un costo para la compañía, pero a la vez deben ser capaces de cubrir todos los aspectos necesarios de la organización para que cumpla con el objetivo de efectividad.

Siguiendo con las disposiciones del IIA en las empresas la gestión de riesgo puede ser efectiva pero a la vez no consideran como se deben asignar y coordinar las tareas a los recursos que se mencionaron anteriormente. Lo que causaría una dificultad ya que se podría generar una duplicación de controles, es decir, procesos innecesarios dentro de la gestión de riesgos.

El modelo de las “Tres Líneas de Defensa” proporciona una manera simple y efectiva para mejorar las comunicaciones en la gestión de riesgos y control mediante la aclaración de las funciones y deberes esenciales relacionados además puede aumentar la claridad respecto a los riesgos y los controles y ayudar a mejorar la efectividad de los sistemas de gestión de riesgos.

Imagen 4: Modelo de las Tres Líneas



Fuente: *Extraído de “Las tres Líneas de Defensa para una efectiva Gestión de Riesgo y control” (The Institute Internal Auditors, 2013, p. 4)*

The Institute Internal Auditors (2013), definen cada una de las líneas, de las cuales se desprende lo siguiente.

Primera línea de defensa - La gestión operativa: esta línea de defensa parte actuando la gerencia operativa que es responsable y a la vez propietaria de los riesgos y deben gestionarlos, además de tener la responsabilidad de crear acciones correctivas para hacer frente a las deficiencias del control interno, así deriva y supervisa a sus empleados en la ejecución de los procedimientos de control creados mediante una estructura de responsabilidad en cascada.

Segunda línea de defensa - Funciones de, gestión de riesgo y cumplimiento: en esta línea la gerencia establece funciones de gestión de riesgo y de cumplimiento para crear y supervisar los controles de la primera línea, estas generalmente comprenden la función seguridad donde se debe establecer una definición de riesgo y el grado de exposición de la organización frente a este, la función de monitoreo o inspección de riesgos y específicamente riesgos financieros.

Tercera línea de defensa – Auditoría interna: los auditores internos entregan aseguramiento sobre la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno ya que entregan una visión completamente amplia e independiente sobre la gestión que se está llevando a cabo.

En síntesis la correcta gestión de las líneas de defensa llevará a que la empresa tenga la capacidad de coordinar actividades y recursos mitigar los riesgos que se proporcionan dentro de la compañía.

4. Fraude

En los últimos 10 años el fraude se ha escuchado fuertemente en Chile, se han dado a conocer casos de suma importancia a nivel nacional. Para entender estos casos y poder tener claridad sobre el tema, en primera instancia se debe considerar que a nivel nacional el Colegio De Contadores a través de la NAGA 63, sección AU 240 define al fraude como “Es un acto intencional por parte de una o más personas de la Administración, encargados del Gobierno Corporativo, empleados o terceros, involucrando la utilización del engaño lo cual resulta en una representación incorrecta en estados financieros sometidos a una auditoría “. (Colegio De Contadores de Chile A.G, 2012, p.5)

Dentro del ámbito internacional la ACFE señala una definición del fraude entendiendo por tal a: “cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a otros, resultando en que la víctima sufra una pérdida y/o el autor una ganancia. (ACFE, 2014, p.2). Las organizaciones toman el fraude como uno de los principales riesgos en los que enfocarse, ya que existen ámbitos dentro de la organización que no pueden ser controlados y que se intentan mitigar a través del control interno.

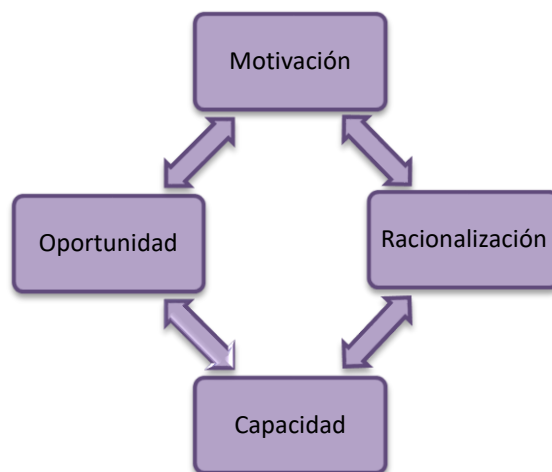
Dentro del riesgo de fraude se debe considerar la existencia de colaboradores que son quienes hacen propicio este riesgo y por los cual se genera una teoría sobre el fraude denominada el triángulo del fraude:

En 1961 Donald R. Cressey quien postula que la teoría del triángulo del fraude “está compuesta de tres elementos: ‘motivación’, existencia de una necesidad económica personal o familiar, real o artificial, del defraudador; ‘racionalización’, el defraudador tiene que encontrar una justificación psicológica para sus actos, es la necesidad de no verse como un delincuente.; ‘oportunidad’, la cual contempla dominio y conocimiento de eventuales debilidades o ausencias en el sistema de control interno, acceso a posiciones claves y la capacidad para organizar todos estos factores o elementos.” (Donald R. Cressey 1961 citado, en Baracaldo 2013, Pág. 7)

Se deduce de esto que los dos primeros elementos son manejados por la organización, son elementos inherentes del ser humano, pero si se debe considerar el elemento oportunidad es en el cual el sistema de control interno debe estar presente y la organización poner énfasis en que no existan esas oportunidades y que el colaborador no tenga ninguna instancia para realizar el fraude.

Posterior a esto, Calleja (2014, pág 24) cita a Wolfe y Dana (2004) señalando que estos autores presentan el diamante del fraude en donde se le agregan un cuarto motivo por el cual individuos cometen los fraudes. Al planteamiento del triángulo del fraude se le agrega la capacidad, la cual da énfasis en las habilidades personales del defraudador a la hora de llevar a cabo el fraude.

Figura 1: Diamante del fraude



Fuente: *Elaboración propia basado en Baracaldo (2013, Pág. 7). Cita a Donald R. Cressey (1961) y Calleja (2014, Pág. 24). Cita a Wolfe y Dana (2004)*

El fraude por otra parte se puede realizar bajo distintas situaciones dentro de una organización, como también fuera de ella, a su vez estos pueden variar dependiendo de las áreas en las que se realicen, en por esto que se realiza una clasificación de los tipos de fraudes existentes.

4.1 Tipos de fraude

Existe una cantidad importante de clasificaciones acerca de los fraudes, se pueden ver del punto de vista moral, político, económico, organizacional, laboral. La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE sigla en inglés) clasifica los fraudes como internos, externos y contra personas, este último toma relación con el robo de identidad y robo de bienes personales. ACFE en 2014 señala: "El fraude interno, también llamado fraude laboral, se puede definir como: "El uso de la ocupación o empleo de uno para el enriquecimiento personal a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos de la organización" (ACFE, 2014).

En pocas palabras, este tipo de fraude se produce cuando un empleado, gerente, o ejecutivo comete estafa en contra de su empleador. Aunque los autores de fraude están adoptando cada vez más la tecnología y nuevos enfoques para conciliar y ocultar las tramas de fraude en el trabajo, las metodologías utilizadas generalmente se dividen en categorías claras, probadas a lo largo del tiempo.

También diferencia a los fraudes desde el punto de vista del abuso del personal, denominados como fraudes ocupacionales, clasificándolo en:

- "Corrupción: se ejemplifica mediante las extorsiones económica, los conflictos de interés, sobornos, gratificaciones ilegales.
- Apropiación de bienes: Los bienes de una empresa se pueden diferenciar en bienes en dinero efectivo (robos, apropiación de datos y gastos fraudulentos), como en no efectivo (mal uso y robos).
- Cuentas fraudulentas: se dividen en financieras (ingresos ficticios, revelaciones inapropiadas, valorización de bienes inapropiados, inconsecuencia en los tiempos) y no financieras (documentación tanto interna como externa). (ACFE, 2014)

También trata por otro lado el fraude externo:

El fraude externo contra una compañía cubre una amplia gama de esquemas. Vendedores deshonestos que podrían participar en esquemas de manipulación de licitaciones, facturación a la empresa por bienes o servicios no prestados, solicitudes de sobornos a los empleados. Del mismo modo, los clientes deshonestos podrían presentar cheques sin fondos o información de una cuenta falsificada para el pago, o podrían tratar de devolver los productos robados o rebajados para un reembolso. Además, las organizaciones también se enfrentan a amenazas de violaciones a la seguridad y robos de propiedad intelectual cometidos por terceros desconocidos. Otros ejemplos de fraudes cometidos por terceros externos incluyen la piratería, el robo de información confidencial, el fraude fiscal, quiebra fraudulenta, fraude a seguros, fraude de atención médica, y el fraude de préstamo. (ACFE, 2014)

Por otro lado la Norma Internacional de Auditoría 240 (2013) señala dos tipos de fraudes que son la información financiera fraudulenta por un lado y por otro se encuentra la apropiación indebida de activos.

En primera instancia nos encontramos con la información financiera fraudulenta: esto toma relación con los estados financieros y la información financiera que es entregada por la organización, este tipo de fraude se basa principalmente en la existencias de errores intencionales, o correcciones fuera de los marcos establecidos por las normas, dentro de esto se encuentra la omisión de montos o información relevante para los usuarios de los estados financieros, como también su manipulación a favor de la entidad y en contra de los verdaderos resultados. Este tipo de manipulación se ve impulsada por incentivos o presión por parte de la dirección la cual se ve en la obligación de cumplir con objetivos de la entidad, se debe tomar en consideración que la dirección elude controles para realizar este tipo de fraude de modo que pueda manipular y ocultar información financiera.

En cuanto a la apropiación indebida de activos se puede señalar que este consiste en usurpación de activos, lo cual es efectuado prioritariamente por personal de la entidad, en la mayoría de los casos esto se ve reflejado mediante robos en pequeñas cantidades de inventario por parte de colaboradores de menor rango, pero se debe tener en cuenta que a medida que se tenga mayor acceso a información, mayor podría ser la apropiación indebida ya que se cuenta con la posibilidad de ocultar o disimular este acto con el fin de que sea difícil de detectar, generando con ello documentación falsa. Dentro de estos actos de apropiación

indebida podemos encontrar ejemplos como : malversación de ingresos; realizando ingresos de la entidad a cuentas bancarias personales, usurpación de activo físico; retirándolo de la entidad para posterior venta o utilización propia.

4.2 Fraudes Empresariales o Corporativos

Los fraudes empresariales en la última década se han visto, existen casos de toda índole, casos de colusión, corrupción y estafa. Uno de los fraudes empresariales más comentados y conocidos en Chile fue el caso La Polar, caso en cual se ven involucrados alrededor de un millón de clientes de la empresa de retail.

El caso La Polar sale a la luz pública el año 2011, según el Centro de Investigación Periodística La Polar en el año 2003 realiza renegociaciones de forma unilateral con los clientes repactando deudas, las cuales eran realizadas por el personal de cobranza telefónica, a principios del año 2009

En la gerencia de La Polar, se decide realizar las repactaciones unilateralmente en forma sistemática para no usar más a los cobradores, Informática seleccionaba unos 30 mil clientes al mes y a través de un software se cargaba el archivo y se renegociaba automáticamente.” , de esta manera la empresa mostraba a los clientes como repactados mostrándolos con una posibilidad más alta de cobranza y no teniendo que generar provisiones, generando un aumento en los resultados. La empresa logro aumentar un 500% los valores de las acciones en el año 2010 desde el año 2003 cuando comenzaron sus cotizaciones en la bolsa. (Baires, Sullivan, y Chávez, 2011)

Además se menciona que en junio del 2010 el Sernac había recibido 123 denuncias referentes a las repactaciones unilaterales realizadas por La Polar, ya en agosto del mismo año los reclamos aumentaron a 349 clientes. En noviembre el Sernac llega acuerdo con La Polar generando indemnizaciones para con los clientes y exigiendo que el proceso de indemnización fuesen auditados para verificar su cumplimiento. En abril del año 2011 las auditorías realizadas arrojan que la empresa no cumpliría con las acciones pactadas. Realizando en mayo del mismo año una demanda colectiva con más de 300 denuncias. La empresa señala en junio que dará compensaciones a los clientes afectados y genera un informe a la SVS (Superintendencia de Valores y Seguros), en cual señala que los clientes afectados ascienden a 418 mil personas.

Responsabilidades

Dentro de este gran fraude existen responsables de lo ocurrido, según la SVS señala que las sanciones y responsabilidades son asignadas a 22 ex directores y ejecutivos de La Polar, un socio de esta y la empresa de auditoria externa. Sanciones relacionadas con infracciones a la Ley de Mercado de Valores y a la Ley de Sociedades Anónimas. Las principales responsables son sancionadas de la siguiente manera:

- “Pablo Alcalde, ex gerente general, director y presidente de La Polar. Sanción de multa por 25.000 UF por:
 - (i) Infracción al art. 59 letras a) y f) de la Ley de Mercado de Valores, que establece la prohibición de proporcionar antecedentes falsos a la SVS y al mercado, y por la prohibición de entregar información falsa a la Superintendencia en emisiones de valores de oferta pública, respectivamente;
 - (ii) Infracción al art. 42 N°4 de la Ley de Sociedades Anónimas que, en materia de responsabilidad de gobierno corporativo, prohíbe presentar a los accionistas cuentas irregulares, informaciones falsas u ocultar informaciones esenciales. Habiéndose así desestimado los demás cargos previamente formulados.
- Julián Moreno, ex gerente corporativo de productos financieros. Sanción de multa por 20.000 UF por:
 - (i) Infracción al art. 59 letra a) de la Ley de Mercado de Valores, que establece la prohibición de proporcionar antecedentes falsos a la Superintendencia y al mercado, y
 - (ii) Por uso de información privilegiada en la transacción de valores, infracción tipificada en el art. 165 de la Ley de Mercado de Valores.
- María Isabel Farah, ex gerenta corporativa de administración. Sanción de multa por 20.000 UF por :
 - (i) Infracción al art. 59 letra a) de la Ley de Mercado de Valores, que establece la prohibición de proporcionar antecedentes falsos a la Superintendencia y al mercado, y
 - (ii) Por uso de información privilegiada en la transacción de valores, infracción tipificada en el art. 165 de la Ley de Mercado de Valores.
- Nicolás Ramírez, ex gerente general. Sanción de multa por 13.000 UF por:
 - (i) Infracción al art. 59 letras a) y f) de la Ley de Mercado de Valores, que establece la prohibición de proporcionar antecedentes falsos a la SVS y al mercado, y por la prohibición de entregar información falsa a la Superintendencia en emisiones de valores de oferta pública, respectivamente.

- (ii) Infracción del art. 42 N°4 de la Ley de Sociedades Anónimas que, en materia de responsabilidad de gobierno corporativo, prohíbe presentar a los accionistas cuentas irregulares, informaciones falsas u ocultar informaciones esenciales, y (iii) Por uso de información privilegiada en la transacción de valores, infracción tipificada en art. 165 de la Ley de Mercado de Valores.
- Pablo Fuenzalida, ex gerente corporativo de logística e informática. Sanción de multa por 7.500 UF por:
 - (i) Infracción al art. 59 letra a) de la Ley de Mercado de Valores, que establece la prohibición de proporcionar antecedentes falsos a la Superintendencia y al mercado, y
 - (ii) Por uso de información privilegiada en la transacción de valores, infracción tipificada en art. 165 de la Ley de Mercado de Valores.
 - Empresa de auditoría externa PriceWaterHouseCoopers (PWC), sanción de multa de 8.000 UF, por infracción a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs), en relación a los art. 239, 240, 246 y 248 de la Ley de Mercado de Valores. Lo anterior, vinculado a la infracción a los deberes de cuidado y obligaciones a que se ven afectados las empresas de auditoría externa y a la falta de diligencia en la realización de los diversos procesos y pruebas de auditoría”. (Superintendencia de Valores y Seguros, 2012)

Por otro lado no solo en Chile se han dado casos de tal magnitud como el de La Polar S.A. sí que a nivel mundial se pueden ver diversos ejemplos sobre casos de fraudes empresariales uno de ellos y el cual se hizo conocido a principio de siglos es el caso de la empresa Estadounidense Enron.

El autor sostiene que “Enron surgió en 1985 de la fusión de Houston Natural Gas e InterNorth, de Nebraska, y se convirtió en una corporación dedicada al transporte de gas natural entre diversos estados a través de un red de gasoductos de 60 mil kilómetros.” (Bravo, n.d, p.2)

Según Enron se convirtió en un grande energético, generando que otras compañías siguieran su negocio, esto llevo a la empresa a una crisis ya que su nivel no era mismo y no generaba las misma utilidades, provocando que la compañía buscara otras formas de financiamiento y de negocio, esto llevo a que la compañía tuviera que maquillar sus estados financieros para poder optar a fuentes de financiamiento, a través del maquillaje de estados financieros, por otro lado la compañía comenzó a evadir impuesto creando filiales en paraísos fiscales reduciendo y escondiendo ingresos.(bravo, n.d, p.2).

En octubre del 2001 el director de la compañía Kenneth Lay señala que los resultados eran buenos y que las acciones de la empresa una ganga. Dos semanas después Enron declara pérdidas por 368 millones de euros, lo cual provoca incertidumbre lo cual provoca que los títulos se desplomen cayendo a los mínimos históricos. En diciembre del mismo año Enron pide a las entidades estadounidenses acogerse la ley que protege a las empresas en banca rota. A comienzos del año 2002 se comienza la investigación a la auditora por obstrucción y ocultamiento de información, ya en junio de ese año se declara culpable a la autora por los casos que se le investigaban y por destruir documentación relevante para el “Caso Enron”. La investigación dura hasta mayo del 2006 fecha en cual se declara culpable de fraude y engaño al fundador Ken Lay y al ex primer ejecutivo Skinnig, con penas de 45 y 275 años de cárcel. (El País, 2006)

4.3 Sanciones legales

A continuación se analizará la legislación chilena en cuanto a las sanciones que presenta ante cualquier acto fraudulento de acuerdo a las conductas irregulares de los siguientes tipos.

Estafa

Se debe señalar que: “La Estafa es un delito de acuerdo al Código Penal de Chile, en tanto la Doctrina señala que la estafa es una conducta engañosa, con ánimo de lucro, propio o ajeno, que determinado un error en una persona o varias personas, las induce a realizar un acto de disposición, consecuencia del cual produce un perjuicio patrimonial en estas personas.” (Juicio Chile – Estudio Jurídico, 2017)

De acuerdo a lo anterior el código penal regula estas partidas que sancionan a la estafa dependiendo de su cuantía: El artículo 467 y siguientes del código penal regula una serie de conductas que se consideran como estafa y sus penas, entre las cuales podemos resumir las siguientes: “El delito de Estafa se sanciona considerando la cuantía de la defraudación:

1. Con presidio menor en sus grados medio a máximo y multa de once a quince unidades tributarias mensuales, si la defraudación excediera de cuarenta unidades tributarias mensuales.” (de 541 días a 5 años)
2. Con presidio menor en su grado medio y multa de seis a diez unidades tributarias mensuales, si excediere de cuatro unidades tributarias mensuales y no pasare de cuarenta unidades tributarias mensuales. (541 días a 3 años)

3. Con presidio menor en su grado mínimo y multa de cinco unidades tributarias mensuales, si excediere de una unidad tributaria mensual y no pasare de cuatro unidades tributarias mensuales. (61 a 540 días)
4. Si el valor de la cosa defraudada excediere de cuatrocientas unidades tributarias mensuales, se aplicará la pena de presidio menor en su grado máximo y multa de veintiuna a treinta unidades tributarias mensuales. (entre 3 años y un día a 5 años y un día)” (Código Penal, 1874)

Corrupción

Lo primero que hay que indicar es que no existe un delito de corrupción, ya que dicho delito no está plasmado por la ley expresamente tal. Sí se detallan o tipifican los delitos contra la administración pública, y es esta referencia legal la que se debe tener en cuenta cuando se habla de corrupción. A continuación se detallan algunos de esos delitos que atentan a la falta de probidad:

- Soborno
- Cohecho
- Malversación
- Fraude al Fisco
- Uso de información Privilegiada

Si se revisan los diversos delitos se puede constatar que el legislador sanciona su ejecución principalmente con penas de presidio y reclusión (privativas de libertad) inhabilitaciones y suspensiones (privativas de otros derechos) y multas (penas pecuniarias). (Fiscalía Ministerio de Chile, 2017)

El presidio consiste en el encierro del condenado en un establecimiento penal sujeto a los trabajos contemplados en los reglamentos de éste. (Código Penal, 1874)

- Presidio menor en su grado mínimo, 61 a 540 días.
- Presidio menor en su grado medio, 541 días a 3 años.
- Presidio menor en su grado máximo, 3 años y un día a 5 años (pena aflictiva)
- Presidio mayor en su grado mínimo, 5 años y un día a 10 años (pena de crimen)
- Presidio mayor en su grado medio, 10 años y un día a 15 años.

- Presidio mayor en su grado máximo, 15 años y un día a 20 años.

Por otro lado también existe la inhabilitación para cargos u oficios públicos, que comprende tanto la incapacidad para continuar desempeñándolos, como para acceder a ellos.

Otras leyes que contemplan las sanciones a estos delitos están contempladas en el anexo n° 2

Colusión

En cuanto a la colusión las sanciones pueden proceder de diferentes marcos normativos y su regulación dependerá de la cuantía y de la gravedad del delito, además, explica la ley que se establecen penas de cárcel por la colusión de empresas que afecte la libre competencia, es decir, se requiere en primer término un proceso sancionatorio en el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia, órgano jurisdiccional especial e independiente.

Algunos marcos normativos que regulan estos delitos son:

- Ley N° 20.555: Modifica Ley N° 19.496,
- Ley N° 19.496: Sobre Protección De Los Derechos De Los Consumidores, Para Dotar De Atribuciones En Materias Financieras, Entre Otras, Al Servicio Nacional Del Consumidor
- Código Penal
- Ley N° 20.945: Perfecciona El Sistema De Defensa De La Libre Competencia

Para efectos de Colusión corresponde: “La pena de presidio menor en su grado máximo a presidio mayor en su grado mínimo, esto es, de 3 años y un día a 10 años de presidio. Se aplica la inhabilitación absoluta temporal, en su grado máximo (siete años y un día a diez años) para ejercer el cargo de director o gerente de una sociedad anónima abierta o sujeta a normas especiales, el cargo de director o gerente de empresas del Estado o en las que éste tenga participación, y el cargo de director o gerente de una asociación gremial o profesional.” (Biblioteca del congreso Nacional, 2017)

Además de lo anterior existe una ley en la que presume que: “Los sentenciados pueden recibir los beneficios de la Ley N° 18.216, que establece medidas alternativas a la cárcel. Pero la aplicación de esos beneficios se suspenderá por un año. Eso significa que el sentenciado

deberá cumplir un año preso antes de gozar de la remisión condicional de la pena (firma) o de libertad vigilada.” (Biblioteca del congreso Nacional, 2017)

La anterior regla parece ser más un beneficio que un castigo, por lo delitos como este han sido muy atractivos para gerente o directores de diversas compañías a lo largo del país y de los últimos 20 años.

4.4 Riesgo de Fraude

El riesgo de fraude siempre es considerado dentro de una entidad ya que esta siempre se verá enfrentada a la posibilidad de ocurrencia de un fraude al interior, entendiéndose por riesgo a “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos” (COSO, 2013, pág., 66), este último punto es de vital importancia ya que la organización siempre se encuentra enfocada al cumplimiento de objetivos ya sean a corto o largo plazo, tanto en objetivos operacionales como también en objetivos financieros y no financieros, por su parte el riesgo de fraude se entiende como la posibilidad de que ocurra un fraude en la entidad, para mitigar este riesgo toma protagonismo el sistema de control interno, que es quien se encarga de tal mitigación y llevar este riesgo a un nivel muy bajo.

Se tiene que tener en cuenta que el fraude es muy difícil de aminorar ya que existen varias opciones de cómo eludir controles y ocultar información relevante para que sean descubiertos, es por esto que el control interno debe estar diseñado con la finalidad que el riesgo de fraude sea disminuido a su máxima expresión y se pueda cumplir con los objetivos de la organización.

La auditora Deloitte realiza un análisis del COSO y señala las existencias de diversos factores que son tomados como posibles riesgos para la ocurrencia de un fraude, en la figura 3 se muestran estos factores y ejemplos para cada uno.

Imagen 5: Factores de riesgo que pueden proporcionar fraudes en las organizaciones



Fuente: *Extraído de COSO Evaluación de riesgo (Deloitte, 2015, p. 24)*

Estos factores se deben ser considerados, con el fin de implementar un control interno que los mitiguen y así reducir el riesgo de que ocurra un fraude dentro de la empresa. Por otro lado se encuentran las sanciones asociadas a los fraudes las cuales tiene por objetivo disuadir los fraudes a través de la conclusión beneficio versus costos asociados a realizar el fraude.

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

Dentro del contexto organizacional y de control interno, la principal defensa que tienen las empresas al momento de combatir o prevenir los fraudes, es su sistema de control interno. Un sistema de control interno efectivo cumplirá con todos los objetivos que presentan las organizaciones si este se implementa de una manera adecuada.

Si bien existen marcos normativos que indican los componentes del control interno y de qué manera se pueden ejercer controles en cada uno de los procesos de la entidad para evitar que algo resulte mal o sea susceptible de vulneración, no existe un instrumento de guía efectivo, que permita fortalecer a las instituciones en cuanto a su control interno desde el punto de vista de la actualidad y los nuevos mecanismos de control instaurados en algunas organizaciones de Chile.

La idea de esta investigación es proponer un instrumento de guía que ayude a los directivos a fortalecer e implementar controles que resulten eficientes para la compañía, generando en la organización una cultura organizacional de excelencia en cuanto a la realización del trabajo, cumplimiento de obligaciones y metas, tomando en cuenta a toda la estructura organizacional entendiéndose por tal que cada miembro de la empresa se verá inserto en el sistema de control interno.

Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General

Proponer un diseño de fortalecimiento de un sistema de control interno con el fin de disuadir conductas defraudatorias.

Objetivos específicos

- Reconocer conductas defraudatorias que vulneran sistemas de control interno.
- Examinar los componentes y principios del control interno con el objeto de identificar las debilidades.

- Plantear medidas correctivas para fortalecer las debilidades identificadas en cada uno de los componentes.

Técnicas

De acuerdo con los objetivos anteriores las técnicas para abordar la problemática serán

- 1) Análisis Documental.
- 2) Entrevista.
- 3) Entrevista y Análisis Documental.

Metodología de la investigación

La investigación tendrá un enfoque Cualitativo con un alcance de Sintetización, ya que busca la propuesta de un sistema de control interno desarrollado con el fin de disuadir y detectar a tiempo fraudes organizacionales.

Etapa I – Recopilación de información

La bibliografía se encuentra basada en el área de control interno a través de los informes COSO, informes de ACFE, NAGA 63 y en informes de Gestión de Riesgos y Control del Instituto de Auditores Internos, Tesis asociadas al fraude corporativo. Por último se hará revisión de páginas web asociadas a la historia del control interno y fraudes corporativos, portales reconocidos de noticias sobre fraudes.

Etapa II – Sistematización de la información

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Auditoría
- Sistema de Control Interno
- Fraudes

Etapa III – Elección de Sujeto de investigación

Sujeto de investigación

Para el caso de las entrevistas a informantes claves se seleccionará a una persona por estrato considerando aquellas relacionadas con el control interno, con cargos que le permitan supervisar el control interno, que tenga conocimiento sobre este dentro de la empresa, y con capacidad de tomar decisiones, además, con conocimiento del riesgo de fraude. Que trabaje en una empresa privada de gran tamaño y con número alto de empleados.

Detalles de los entrevistados: se especificarán los datos y características de cada uno de los entrevistados de la siguiente manera

Detalle del entrevistado	
Fecha de la Entrevista	
Nombre y Apellido	
Edad	
E-mail	
N° Contacto	
Título profesional	
Cargo	
Área de la empresa	
Años de experiencia	

Etapas IV – Aplicación de la técnica de recogida de datos

- 1.- Contacto inicial: se realizará mediante e-mail y vía telefónica para tomar conocimiento de la disponibilidad del entrevistado y determinar fecha para la realización de la entrevista.
- 2.- Realización y desarrollo de la entrevista: se desarrollará la entrevista en profundidad realizando preguntas respecto de control interno, fraudes, comportamiento de los empleados, procedimientos utilizados para la prevención de fraude. Otras relacionadas con las funciones y cargos que tenga el entrevistado.
- 3.- Transcripción de las entrevistas: ya realizada la entrevista se procede a su transcripción, esto se hará con cada una de ellas de manera que se diferencien los entrevistados y sus respectivas respuestas. Ahondando en estas la clasificación de categorías y sub categorías de análisis.

4.- Revisión por parte del entrevistado: una vez hecha la transcripción de la entrevista, se enviarán a los entrevistados vía e-mail con el fin de que estos las aprueben o realicen alguna objeción.

5.- Entrevista final: para finalizar se realizará el informe de la entrevista una vez aprobada por el entrevistado y adjuntándola como anexo en la investigación

Etapas V – Criterios de calidad

La propuesta metodológica para la entrevista incorpora los criterios de credibilidad, confirmabilidad, fiabilidad y transferibilidad.

La credibilidad se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las entrevistas en profundidad estas serán revisadas posteriormente por el entrevistado y se esperará la aprobación de la entrevista final.

La confirmabilidad se presenta al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación.

La fiabilidad se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador para la obtención de grado de licenciado en sistema de información financiera y control de gestión.

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

Etapas VI – Tabulación de resultados

Tabla 3: Categorización

Categorización		
Categorías	Sub-Categorías	Sub-Sub-Categorías
Entorno de control	Canales de comunicación	Formales
		Informales
	Evaluación de desempeño	Sanciones

		Incentivos
		Descripción de cargos
Riesgo de fraude	Detección	
	Prevención	
	Evaluación	
Control interno	Seguridad	
	Controles	
	Ocurrencia de conductas fraudulentas	
	Control de gestión	

Fuentes: Elaboración propia basados en las categorías de análisis recopiladas en la entrevista, cuestionario y análisis Documental, (2017)

Etapas VII – Análisis de resultado

Se concluirá posteriormente en función de las categorías y subcategorías de análisis

Etapas VIII – Discusión de Resultados

Se realiza una comparación de los resultados obtenidos con la teoría que sustenta la investigación

Etapas IX – Conclusiones

Se concluye en función con los objetivos propuestos.

CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta los respectivos análisis de resultados que se obtuvieron por medio de la realización de entrevistas, cuestionarios y análisis documental, las cuales se encuentran tabuladas de acuerdo a las categorías, subcategorías y sub subcategorías de análisis establecidas. Estas conclusiones permitirán dar comienzo al planteamiento de la propuesta de fortalecimiento de sistemas de control interno como instrumento para disuadir conductas defraudatorias al interior de la compañía ya mencionada anteriormente. Las conclusiones por categorización se presentan a continuación.

Tabla 4: Análisis de resultados según categorías, subcategorías y sub subcategorías

Categoría	Conclusiones	
Entorno de control	Las relaciones dentro de la empresa son claves para el cumplimiento de objetivos, tratándose de las organizaciones, estas mediante más explícitos mantengan sus manuales, políticas, procedimientos, objetivos y otros instrumentos, mejor será el entendimiento por parte del personal sobre lo que espera la empresa de este	
Categoría	Subcategoría	Concusiones
Entorno de control	Canales de comunicación	Es más eficiente la utilización de canales de comunicación formales cuando se trate de información esencial y necesaria para el trabajo y la empresa ya que se deja un respaldo. Por otro lado los canales de comunicación informales tienen como ventajas la rapidez que se puede acceder por ejemplo a través de una llamada telefónica y es en las comunicaciones informales donde se tiene acceso a información más personal
	Evaluación de desempeño	En las entidades entrevistadas funcionan como medio de control de la eficiencia y de la eficacia y junto con las evaluaciones psicológicas se transforman en herramientas para conocer al personal y saber cuál cumple con los requisitos para un determinado cargo el que puede incurrir a un ascenso posterior o a una reubicación.

Categoría	Subcategoría	Sub Subcategoría	Conclusiones
Entorno de control	Canales de comunicación	Formales	<p>La plataforma de Intranet la cual permite que el personal obtenga el conocimiento información que la empresa entrega de manera actualizada.</p> <p>Por otro lado la comunicación entre los pares, subordinado y su jefe se realizaba mediante correos electrónicos con copia a sus jefes directo y al jefe de quien era enviado el correo con la finalidad de que existiera un respaldo de lo solicitado y lo enviado.</p>
		Informales	Se basa en chat mediante whatsapp, correos sin copia a los jefes directos y llamadas telefónicas.
Categoría	Subcategoría	Sub Subcategoría	Conclusión
Entorno de Control	Evaluación de desempeño	Sanciones	<p>En cuanto a las sanciones cada entrevistado otorgó información que las consecuencias de conductas fraudulentas al interior de las compañías han llevado a tomar decisiones de rebajas de sueldos y, otras veces se ha tenido que incurrir en despidos por parte de la entidad y a posteriores procesos judiciales.</p> <p>Por el lado externo a las empresas se puede reconocer que existen sanciones a nivel de encarcelación por delitos de corrupción, no</p>

			solo hablando de Chile sino en el sector Latinoamericano
		Incentivos	<p>Las empresas de gran tamaño cuentan con bonos a consecuencia del cumplimiento de metas, el aumento del cargo, un empleado a través de la buena evaluación de y por consecuencia tener una mejor remuneración.</p> <p>En otra empresa de menor tamaño no se presentan incentivos, más que unas felicitaciones.</p>
		Descripción de Cargos	<p>Las entidades cuentan con un manual de descripción de cargos que, también son subidos a la plataforma Intranet en algunos casos y en otros la entrega es manual.</p> <p>Las funciones de cada persona entrevistada están en pleno conocimiento, en algunos casos se indica que la actualización de estos manuales debiera ser más seguida, ya que se hace solo cuando se modifican otros documentos.</p>
Categoría	Conclusiones		
Riesgo de fraude	<p>A la hora de la implementación de un sistema de control interno la mayoría de las empresas señalan que el riesgo de fraude es unos de los principales riesgos que evalúan para que su SCI.</p> <p>A su vez se destaca la preocupación que se tiene para con el personal, en la gran mayoría de las empresas cuentan con un área de bienestar para los empleados el cual en conjunto con el área de RRHH, se preocupan por los empleados a nivel personal como financiero.</p>		

Categoría	Subcategoría	Conclusiones
Riesgo de fraude	Detección	<p>Los canales anónimos tienen un rol de detección ya que permite a la empresa tener conocimientos de conductas irregulares, si bien no todas las organizaciones lo tienen, se debería establecer en cada empresa para resguardar la integridad del personal que quiere dar aviso de irregularidades.</p> <p>A nivel nacional se han detectado conductas fraudulentas con mayor recurrencia lo que implica que se han dado las condiciones para cometer fraudes, lo que indica que los sistemas de control de las compañías están fallando y las personas están vulnerando las normativas, las reglas internas y otros conductos regulares.</p>
	Prevención	Algunas organizaciones tienen manuales de prevención de fraudes, pero no se tiene una herramienta que establezca que el personal ha leído estos manuales y tiene conocimientos de las prácticas que se establecen ahí
	Evaluación	Las evaluaciones posteriores, permiten destacar los riesgos que no han sido disminuidos y poder actuar en el momento indicado incorporando procedimientos que los mitiguen.
Categoría	Conclusiones	
Control Interno	Los sistemas de control interno en las organizaciones son considerados como una herramienta importante para obtener los resultados esperados y que los medios por el cual son cumplidos los resultados (objetivos) sean los adecuados y se encuentren dentro los procedimientos específicos para ello.	
Categoría	Subcategoría	Conclusiones

Control Interno	Seguridad	Las empresas de mayor tamaño cuentan con un sistema de seguridad muy alto, por el valor que se le da a la información y a sus bienes, cuentan con sistemas de respaldo y controles que resguardan para que no todos puedan acceder a los sistemas, solo el personal autorizado y de nivel jerárquico.
	Control	<p>La realización de controles dentro de las organizaciones se basa principalmente en los:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inventarios • Además de contar con procesos establecidos respecto de la incorporación de nuevo personal • La empresas cuentan con diversos manuales de procedimientos, de contabilidad, y de gestión de fraudes lo cual se ve incorporado en la empresa por las exigencias de la ISO 9000 <p>Se da a conocer que en la mayoría de los fraudes que han salido a la luz se destaca la falta de controles y que por esto existió la oportunidad, por lo que se realza que la ocurrencia de controles es de vital importancia sin caer en el exceso de este.</p>
	Ocurrencia de Conductas Fraudulentas	A nivel latino americano la percepción de ocurrencia de conductas fraudulentas a aumento, lo cual da a entender que las personas consideran que los fraudes son más frecuentes en los últimos años, esto se puede ver a través de las respuestas expuestas por los entrevistados quien en su mayoría señalan que en sus respectivas compañías ha existido por lo menos un hecho de fraude o corrupción.
	Control de Gestión	Las empresas comunican a su personal los objetivos que esperan cumplir a largo plazo de manera que estos se

traspasen a sus subordinados y puedan integrarlo con sus objetivos personales, alineándolos, pero no se tiene conocimiento si el personal los conoce de tal forma que los aplica de manera efectiva, no se tienen instrumentos evaluativos sobre esto.

Fuentes: Elaboración propia basados en las categorías de análisis recopiladas en la entrevista, cuestionario y análisis Documental, (2017)

Propuesta de fortalecimiento de sistemas de control interno

A continuación se dará a conocer la propuesta que toma por finalidad el fortalecimiento de sistemas de control interno con el fin de disuadir conductas defraudatorias, que basados en las conclusiones obtenidas del análisis de documentos, respectivas entrevistas y cuestionarios, los cuales fueron realizados en función de los componentes que forman parte del sistema de control interno, la propuesta se centrará en las debilidades encontradas en estos.

Tabla 5: Propuesta de fortalecimiento de sistemas de control interno

Componentes	Propuestas
Ambiente de control	En primera instancia, la entidad debe estipular y dar a conocer los valores éticos e íntegros por los cuales rige su comportamiento principalmente su cultura organizacional, de este modo se entiende la conducta de los altos mandos y de todo el personal. Para verificar el cumplimiento de la cultura organizacional, la cual debe ser la esencia de la empresa, de este modo se debe implementar un instrumento que permita medir el cómo es ejecutada en todos los niveles organizacionales, evaluando a los niveles más próximos dentro de la jerarquía (ejemplo: al aplicar el instrumento a algún jefe de área, se debe tener en consideración que este está evaluando el

	<p>comportamiento de sus subordinados, su jefatura directa al igual que a sus compañeros del mismo nivel jerárquico). Este instrumento anónimo debe constar de preguntas cerradas con respuestas como Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca, estas deben ir basadas en los valores que propone cada entidad, ya que no todas cuentan con los mismos. El modelo más eficaz y conocido es el de la escala Likert que permite transformar datos cualitativos a cuantitativos y así poder graficar lo que se obtenga, de este modo se podrá demostrar la percepción que tiene el personal respecto a estos valores.</p>
<p>Evaluación de riesgos</p>	<p>Se debe tener énfasis en todos los riesgos que implican conseguir los objetivos desde el punto de vista del cumplimiento en sí, como también, de los medios que serán utilizados para efectuar los objetivos, ya que estos pueden no ser los adecuados. La cúpula estratégica debe implementar procesos de gestión de riesgo que considere manuales que permitan tener la noción de cómo se debieran llevar a cabo los objetivos, incluyendo en estos, sanciones por cumplir objetivos de manera ilícita o fuera de los valores éticos e íntegros de la entidad.</p>
<p>Actividades de control</p>	<p>Como se ha mencionado, no existen herramientas evaluativas del conocimiento que tienen los empleados respecto a los manuales que se les son entregados a estos y tampoco de los objetivos generales de la organización. Por lo que se propone realizar este instrumento que permita determinar el conocimiento de los manuales y a su vez evaluar el desempeño de los colaboradores, la aplicación del instrumento se aplicaría al colaborador al obtener un año de</p>

	<p>antigüedad y cada vez que estos sean actualizados o modificados. Las preguntas deben ser tipo encuesta proporcionando alternativas para su respuesta. La empresa podría otorgar un incentivo con la finalidad de que haya más motivación e interés por parte de los colaboradores.</p>
<p>Información y Comunicación</p>	<p>Respecto a la información las empresas entrevistadas señalaron los niveles de resguardo que tienen con esta, basados principalmente en el respaldo y en las restricciones a acceder a la información, en donde el cargo del empleado es fundamental para determinar el nivel de acceso y a qué clase de información es la que puede obtener. A pesar de estas restricciones las empresas deber resguardar que la información se quede en esta y no sea divulgada a personas externas, lo cual podría ser perjudicial para la entidad, con el fin de que la organización cuente con este respaldo es que debe protocolizar un acuerdo de confidencialidad, en el la empresa estipula cuales son la información que no puede ser filtrada desde la compañía.</p> <p>Por otro lado la comunicación es una factor primordial dentro de todas las empresas por lo cual debe ser fluido y que tanto el emisor como el receptor tengan entendimiento de lo que se hablas. Mucha empresas cuentan con medios de comunicación formal e informal, desde este punto de vista es que se hace necesario implementar canales anónimos de comunicación, con el fin de obtener información que muchas veces no es recopilada mediante los canales formales e informales o que por el contrario la comunicación informal brinda información muy relevante la cual no puede ser tomada con la seriedad</p>

	<p>de que si fuera entregada en un medio de comunicación formal. Mediante estos canales anónimos de comunicación los empleados podrán a dar a conocer diversos problemas que estén ocurriendo en la empresa y que por su complejidad lo mejor es que sea anónimo; como también poder realizar sugerencia y dar a conocer su descontento de alguna situación en particular.</p>
<p>Supervisión y seguimiento</p>	<p>Desde el punto de vista de la supervisión y el seguimiento como componente del control interno se debe tener claro que la visión que se establece en los Informes COSO es en un sentido a largo plazo. Lo que se propone es establecer un enfoque a corto plazo con una mirada de largo plazo, ya que los controles no duran la totalidad de vida de una organización y estos se van actualizando a medida que va creciendo la entidad o el entorno que rodea a estas, como lo es el entorno económico, las tecnologías y la sociedad entre otros. Como se ha visto en la actualidad, estos factores están variando constantemente, todos los días se van actualizando las tecnologías y el mercado es un factor altamente cambiante. Es por esto que dando lugar a una visión a corto plazo se espera que la administración de la empresa esté preparada para establecer nuevos controles cuando sea pertinente, enfocados en llenar los vacíos que existen en el sistema de control interno de las compañías, además de concentrar todo el seguimiento de los controles en la investigación de implementación de nuevas medidas que permitan adelantarse a las nuevas técnicas de vulneración de estos sistemas, así, de este modo anteponerse a las</p>

	conductas deshonestas que pueden ocurrir dentro de la entidad.
--	--

Fuentes: Elaboración propia basados en las entrevistas, cuestionarios y el análisis Documental, (2017)

Las propuestas de fortalecimiento de sistemas de control interno mencionada, tienen como objetivo ser partes del control de las organizaciones ya que cumplen un rol fundamental como herramientas de prevención de fraudes, de tal modo dependerá del tipo de entidad en la que se quiere implementar, su tamaño y composición para adecuarlos a cada una de ellas. Estas propuestas han sido diseñadas en base a los datos recopilados de las entrevistas, cuestionarios y los documentos analizados es por esto que no se presenta como una guía única, sino que debe ser moldeada a las exigencias y necesidades de cada entidad.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al efectuar la presente investigación se logra corroborar que la información contenida en la teoría de sustento presentada, es decir, el marco teórico concuerda con la información obtenida a través de la recopilación de datos.

Según lo identificado en la teoría el control interno es parte fundamental de las organizaciones y es por este que las empresas logran mitigar el riesgo de fraude. Un sistema de control interno fortalecido y bien implementado será capaz de generar todas las posibles soluciones a actos fraudulentos o deshonestos que cometen las personas que según Baracaldo (2013) que cita a Donald R. Cressey (1961) postula que existe la motivación, racionalización y la oportunidad para los colaboradores de cometer actos fraudulentos, lo que se puede comprobar por parte de la evidencia recopilada de los entrevistados quienes exponen que el control interno instaurado en sus organizaciones se enfoca en disuadir conductas dolosas y que a la vez, no suele ser perfecto y existen falencias que muchas veces se vulneran y es ahí donde se produce el acto fraudulento. Por lo que es necesario un seguimiento continuo o un fortalecimiento constante del sistema de control interno además de generar nuevas medidas para la prevención y estar a la vanguardia de nuevos métodos de vulneración de la seguridad y de los controles para anteponerse a situaciones claves que determinen una conducta fraudulenta.

A nivel nacional se ha verificado el aumento de delitos como lo son el de corrupción, colusión y fraudes en general, donde se ha tenido que evaluar a nivel legal las implicancias y consecuencias derivadas de estos actos y generar leyes que contemplen estos delitos que años atrás no se tenían sancionados, lo que puede llegar a generar razonabilidad por parte de los involucrados y los que pretenden serlo, esto se ha replicado a nivel empresarial salvaguardando su integridad e instaurando más controles como lo son los canales anónimos, que puedan detectar al responsable en cuanto a las sanciones a este nivel son de desvinculaciones pudiendo verse involucrados en procesos judiciales.

Respecto a las categorías de análisis se detectó que existe débil información sobre canales informales, las empresas de gran tamaño consideran que la manera de obtener evidencia de todo es siempre usar canales formales, este mecanismo de control puede ser muy efectivo para todos los niveles de la organización. No solo como medio de comunicación si no como medio de información, los canales formales comprenden todos los manuales correspondientes como los de seguridad, objetivos, descripción de funciones, políticas y procedimientos que las

empresas entregan a sus subordinados para informar sobre sus derechos y deberes lo que implicaría pleno conocimiento de ellos pero los controles de que ello ocurre no se aplican a nivel organizacional en las empresas entrevistadas, esto sería un medio probatorio de que los colaboradores saben lo que la empresa espera en el futuro de ellos y de su propio funcionamiento, junto con una evaluación de desempeño podría ser herramienta clave de que los objetivos personales de cada subordinado están alineados con los objetivos de la entidad. Esto último cumpliendo el principio que emite ACFE y COSO (2016) donde:

“La organización establece y comunica un programa de gestión del riesgo de fraude que demuestra las expectativas de la junta directiva y la alta dirección y su compromiso con la alta integridad y los valores éticos en relación con la gestión del riesgo de fraude.”

Se debe tener en consideración que según ACFE y COSO (2016) que agrupa los principios y componentes del control interno en cinco formas de mitigar el riesgos de fraude, las organizaciones deben enfocarse en estos con el fin de crear herramientas que ayuden a cumplirlos de manera tal que para fortalecer el control interno de la empresa este debe ser la base para la creación de controles que se enfoquen en disuadir conductas fraudulentas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Luego de efectuar los respectivos análisis y discusiones de los resultados obtenidos, es posible exponer las conclusiones que dan cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de la investigación

Conforme a la información recaudada en el análisis documental realizado se pudo identificar conductas defraudatorias las cuales han surgido tanto nacional como internacionalmente, partiendo desde el punto de vista financiero con el caso Enron que dejó a la vista las debilidades que poseían en ese entonces los sistemas de control interno, debido a lo vulnerable de los sistemas contables para crear hechos económicos ficticios o alterados, la baja ética de los administradores de la compañía, la falta de independencia de los auditores y la ausencia del poder judicial en cuanto a estos actos fraudulentos (donde se establece la Ley Sarbanes Oxley).

Por otro lado se ha dado a conocer en la actualidad nacional la corrupción emanada de organismos estatales, como lo es el caso de San Ramón donde se vinculó a la municipalidad (alcalde en ese entonces) y su poder ejercido gracias a narcotraficantes de la zona. Otro de los casos vistos últimamente es el caso carabineros detectado por movimientos irregulares en las cuentas corrientes de algunos funcionarios como millonarias remuneraciones, esto tuvo un gran impacto nacional por la reputación de la institución y el deber social que debe cumplir con las personas.

Otro de los casos que marcó socialmente al país fue el caso La Polar, no solo por el índole contable y financiero que provocó sino también en el ámbito penal, donde se vulneró los derechos de los consumidores y no fue prevenido debido a la falta de controles internos en cuanto a las renegociaciones de los créditos, ya que estos eran de forma unilateral sin el consentimiento de los deudores.

Entre otros casos que han marcado la actualidad con la información diaria que se entregan en los medios de comunicación como las colusiones de la última década, se deben destacar las siguientes conductas fraudulentas identificadas en el análisis documental:

- Financiamiento ilegal de la política
- Corrupción, colusión
- Vulneración de la información

- Vulneración de los sistemas de seguridad
- Fuga de información confidencial
- Dilemas éticos
- Falta de integridad y valores
- Vulneración de derechos del consumidor
- Falta de responsabilidad social
- Estafa a accionistas
- Falta de independencia de auditores
- Sobrevaloración y subvaluación de operaciones
- Maquillaje se información financiera mediante a hechos ficticios
- Cohecho

La síntesis que se puede obtener de esto, es que la principal herramienta que es el control interno se está quebrantando, dando lugar a la necesidad del fortalecimiento de las estructuras de los sistemas de control interno (SCI) para poder accionar a estas situaciones

Mediante la recopilación de información obtenida de las entrevistas, se pudo identificar la existencia de sistemas de control interno y procedimientos que buscan reducir conductas fraudulentas dentro de la organización. Pero también se obtuvo información sobre factores que no son tomados en consideración a la hora de incorporar un sistema de control interno el cual según COSO (2013) cuenta con 5 componentes los que deben ser evaluados de lo contrario el SCI no se lo suficientemente fuerte para combatir el fraude y los riesgos, se identificaron ciertas debilidades en cada uno de los componentes las cuales deben ser fortalecidas.

Respecto al ambiente de control se debe entender que es el componente pilar para un buen sistema de control interno basado principalmente en los valores éticos y la integridad de todo el personal, es en este punto donde se encuentran debilidades ya que no se tienen parámetros de medición, de integridad y ética, por lo cual, lo que es ético o íntegro para algunos puede no serlo para otros. A su vez se debe poner énfasis en que se practique lo que está estipulado en los manuales y normas de comportamiento, desde todos los niveles de la organización, ya que es demostrado que en la práctica se debe trabajar con el ejemplo, dado que no solo se cumple con el simple hecho de estipularlo, si no que se debe ejercer en el trabajo.

La evaluación de riesgos se encarga de identificar los riesgos asociados al cumplimiento de objetivos y cuáles pueden ser las principales complicaciones para cumplirlos, dentro de este

componente se destaca como debilidad el que no se incorpore la evaluación de riesgos respecto a cuales son los incentivos por los que se cumplirán los objetivos, además debiera identificar los riesgos relacionados a los encargados del cumplimiento de objetivos, que cuenten con las capacidades intelectuales y habilidades técnicas según su cargo.

Dentro de la actividad de control se demuestra que las organizaciones cumplen con la realización de manuales en donde señalan cargos, procedimientos, funciones, beneficios, obligaciones, los cuales son brindados a todos los miembros de la organización, pero el solo hecho de realizar manuales y cumplir con la teoría de este componente no lo es todo, ya que solo brindárselos a los empleados no demuestra que estos son leídos y aplicados en la práctica por lo cual se necesitaría de herramientas de evaluación sobre el conocimiento que tienen los empleados respecto a este.

Desde el punto de vista de la información y comunicación como componente del control interno estas son consideradas como parte fundamental de la organización ya que nace de la necesidad del ser humano de comunicarse e informarse. Respecto a la información las entidades entrevistadas cuentan con protocolos de seguridad y acceso a estas por lo que se hace necesario contar con sistemas informáticos de seguridad el que se encarga de prohibir el acceso a personal no autorizado a cierto tipo de información como también a proporcionar el acceso a quienes sí cuentan con la autorización respectiva. Siguiendo con este tema, es fundamental que las empresas incorporen como medida de control, un acuerdo de confidencialidad, el cual se encuentre relacionado con los niveles de acceso a la información de la entidad realizando este acuerdo en el momento de incorporación de un nuevo colaborador y de no existir este acuerdo en la entidad se deberán actualizar las condiciones contractuales del personal antiguo. En cuanto a la comunicación esta debe fluir con facilidad en todas las direcciones y a todos los niveles de la organización, mediante la recopilación de información se obtuvo que los canales de comunicación informales no son considerados como elemento de validación de información pero sí son útiles para obtener información (de subordinados respecto a comentarios, sugerencias, inquietudes, entre otros) con más facilidad que si se utilizara un canal formal, generando la necesidad de contar con canales anónimos y así formalizar esta comunicación

Cuando se habla del componente de Supervisión y Seguimiento este se relaciona con una visión a largo plazo con el fin de mantener en el tiempo el sistema de control interno, lo cual se puede ver como una debilidad, ya que al realizar evaluación o supervisiones en el corto

plazo se pueden detectar posible problemas a la brevedad, sin que esto afecte el cumplimiento de objetivos, porque al supervisar al largo plazo existe la posibilidad que dentro de este periodo ocurran problemas graves que afecten tanto el sistema de control interno como el cumplimiento de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Association of Certified Fraud Examiners & Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2016, *Fraud Risk Management Guide*, Informe I, COSO Nueva York.

Association of Certified Fraud Examiners, 2014, *¿Qué es el Fraude?*, ACFE, consultado el: 15 de Junio de 2017, <http://www.acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-fraude>.

Association of Certified Fraud Examiners, 2014, *Sistema de clasificación del fraude y abuso profesional*, ACFE, consultado el: 28 de Junio de 2017, <http://www.acfe-spain.com/images/fraude/Esquema%20del%20fraude.png>

Baracaldo N, 2013, *Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares* (Aplicación de método de casos)*, Cuadernos de Contabilidad, Bogotá.

Biblioteca del congreso nacional, 1883, *Colusión de empresas*, Congreso Nacional de Chile, consultado el 24 de Junio del 2017, <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/colusion-de-empresas>

Borrajó M, 2002, 'La Auditoría Interna y Externa', *La auditoría y las cuentas anuales*, consultado el: 15 de Junio de 2017, <http://pdfs.wke.es/4/5/6/2/pd0000014562.pdf>

Callejas L, 2014, 'El diamante del fraude', *Factores explicativos del fraude empresarial y medidas adoptadas: caso español*, consultados el: 16 de diciembre 2017, p.24 https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14550/TFG_Calleja.pdf?sequence=1

Cámara V, 2010, 'Control Interno', *Revista Contaduría Pública*, Consultado el 03 Junio 2017, p.1 <http://contaduriapublica.org.mx/control-interno/>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 1992, *Los nuevos conceptos del control interno*, Informe I, Díaz de Santos S. A, Nueva York.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004, *Enterprise Risk Management*, Informe II, Díaz de Santos S. A, Nueva York.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, *Control Interno - Marco Integrado*, Informe III, Nueva York.

Colegio de Contadores de Chile AG, 2012, *Consideración de Fraude en una Auditoría de Estados Financieros*, NAGA 63 AU 240, consultado el: 20 de Junio, http://www.chilecont.cl/wp-content/uploads/archusers/AU_240_ex_Secci%C3%B3n_AU_316.pdf

Colegio de Contadores de Chile A.G, 2013, *Definición De Auditoría Interna Y De Gestión*, Norma número 6, Comisión de Auditoría Interna y de Gestión, Santiago de Chile.

Colegio de Contadores de Chile A.G, 2012, *Glosario De Términos Y Conceptos De Auditoría Interna Y De Gestión*, Norma número 3, Comisión de Auditoría Interna y de Gestión, Santiago de Chile.

Colegio de Contadores de Chile AG, 2012, *Prólogo A La Codificación De Normas De Auditoría, Principios Subyacentes A Una Auditoría Efectuada De Acuerdo Con Normas De Auditoría Generalmente Aceptadas*, NAGA 63 Sección AU 240, consultado el: 18 de Junio, http://www.chilecont.cl/wp-content/uploads/archusers/AU_102.pdf

Cuellar G, 2009, 'Teoría General de la Auditoría y Revisión Fiscal', *El Control Interno*, Bogotá, [en línea], consultado el: 15 de Mayo de 2017, <https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Siete.pdf>

Deloitte, 2015, 'Evaluación de Riesgo', COSO, consultado él 28 de Junio de 2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>

Dugarte J, 2012, 'Estándares de control Interno Administrativo en la ejecución de Obras Civiles de los Órganos de la Administración Pública Municipal', Grado de Magíster en Ciencias Contables, Universidad de Los Andes, Venezuela.

El País, 2006. 'Cronología El caso Enron' - [en línea], *Economía El País*, Consultado el 02 de agosto de 2017, de https://economia.elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html

Farías A, 2002, 'Control de Gestión - Un Enfoque Integral', *Revista para Estudios de información y control de gestión de la Universidad de Chile*, Santiago.

Federación Internacional de Contadores, 2013. *Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude*, NIA 240, consultado el: 3 de Agosto de 2017, <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20240%20p%20def.pdf>

Izzo M, 2002, 'Informe COSO – Aplicación Práctica', Grado de Maestría en Contabilidad y Auditoría, Universidad del Salvador, Argentina.

Juicio Chile - Estudio Jurídico, 2017, *¿Qué es la Estafa?* – [en línea], consultado el 25 Junio 2017, http://www.juiciochile.cl/p_estafa/

Fiscalía Ministerio de Chile, 2017, *Áreas de Persecución – Corrupción*, consultado el 25 de Junio 2017, <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/areas/cor-delitos.jsp>

Fiscalía Ministerio de Chile, 2017, *Áreas de Persecución – Corrupción*, consultado el 25 de Junio 2017, <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/areas/cor-leyes.jsp>

Ministerio de Justicia – Gobierno de Chile, 1874, *Código Penal*, Título Octavo. Crímenes Y Simples Delitos Contra Las Personas, art 32 y 436

Orellana L, Gaete J & Gaete H, 2002, 'Alternativas De Valorización Del Sistema De Control Interno En Las Empresas', Título de Ingeniero en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile, Santiago de Chile.

Ramírez M, 2013, 'Metodología y desarrollo de la auditoría forense en la detección del fraude contable en Colombia', *Cuaderno de Administración*, Edición Vol. 29, p. 186 – 195.

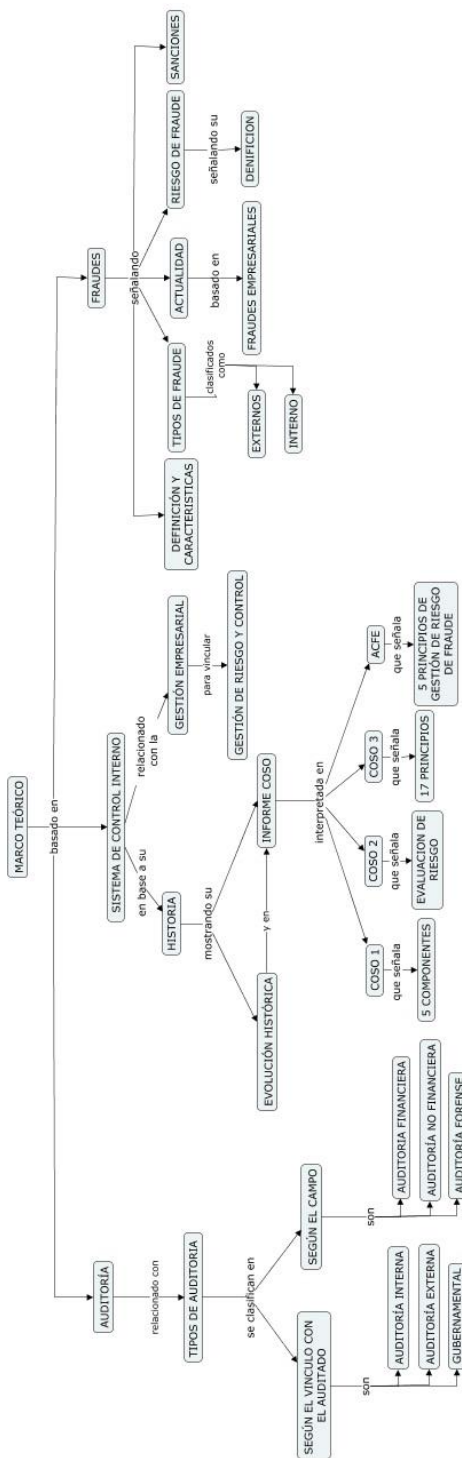
Superintendencia de Valores y Seguros, 2012, 'SVS Informa sanciones a ex directores, ejecutivos y auditores externos de empresa La Polar S.A.', *Sala de Prensa*, Consultado el 30 de Julio de 2017, página web de la superintendencia de valores y seguros: <http://www.svs.cl/portal/prensa/604/w3-article-12281.html>

The Institute of Internal Auditors (IIA), 2013, *Las tres Líneas de defensa para una efectiva Gestión de Riesgos y Control*, Altamonte Springs

Torres, G, 2011, *Manual, de, auditoría*, Santiago de Chile, p.3

ANEXOS

Anexo N° 1: Mapa Conceptual Marco Teórico



Anexo N° 2: Leyes aplicables a las sanciones por Corrupción

1. DL N°3.538, De la Superintendencia de Valores y Seguros. Artículo 23
2. DL N° 645, Registro General de Condenas. Artículo 6
3. Ley 17.877 Escala de sueldos y planta única del personal subalterno del Poder Judicial. Artículo 13.
4. Ley 18.045, de Mercado de Valores. Artículos 60 y 166.
5. Ley 19.974, Sistema de Inteligencia del Estado. Artículos 38, 43, 45.47
6. DFL N°3, 1997, Texto refundido Ley General de Bancos. Artículos 6 y 7.
7. Ley 17.374, Instituto Nacional de Estadísticas. Artículo 29
8. DL N°2.186, Procedimiento de Expropiaciones. Artículo 3
9. DFL N°1 de 2000, texto refundido Ley N°4.808 sobre el Registro Civil. Artículo 22
10. Ley 19.620, Adopción de Menores. Artículo 39, 42, 43 y 44.
11. Ley 20.000, Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas. Artículos 13, 14 y 19.
12. DL N°2.460, Policía de Investigaciones de Chile. Artículos 19 y 22.
13. Ley 18.556, Sistema de Inscripciones Electorales y Servicio Electoral. Artículos 54 y 55.
14. Ley 18.700, Votaciones Populares y Escrutinios. Artículos 117, 129 y 130.
15. Ley 19.970, Sistema Nacional de Registros de ADN. Artículos 19 y 20.

Fuente: “Áreas de Persecución – Corrupción” (Fiscalía Ministerio de Chile, 2017, <http://www.fiscaliadechile.cl/Fiscalia/areas/cor-leyes.jsp>)

Anexo N° 3: Entrevista Leonardo Peralta

La presente entrevista forma parte principal de la tesis de grado:

“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO COMO UN INSTRUMENTO PARA DISUADIR CONDUCTAS DEFRAUDATORIAS AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA” para obtener el Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la presente entrevista es obtener información respecto a las debilidades que presentan las organizaciones al implementar un Sistema de Control Interno enfocado a la disuasión de fraudes.

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados solo para fines educacionales y la entrevista con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Datos del entrevistado	
Fecha de la Entrevista	Viernes 15 de Septiembre de 2017
Nombre y Apellido	Leonardo Alberto Peralta Peralta
Edad	38 años
E-mail	lperaltap@saam.cl
N° Contacto	56 9 95027776
Título profesional	Contador Público Auditor (Universidad de Valparaíso)
Cargo	Jefe de Filiales Nacionales e Internacionales
Área de la empresa	Finanzas - Contabilidad
Años de experiencia	11 años de experiencia

1. ¿En qué consisten las labores que desempeña?

Contabilidad, revisión y elaboración de estados financieros que van a la Superintendencia de Valores y Seguros

2. ¿Estas labores se encuentran especificadas físicamente en algún documento?

Si en la descripción de cargo.

3. De ser así ¿es de conocimiento del personal?

Si a nosotros nos pasan todos los años una descripción de cargo que se va actualizando, la hace tu jefe y la va actualizando año a año y después que la hace tu jefe dice oye tienes algo que agregar algo más que hagas o eliminar algo que ya no haces, entonces todos los años la descripciones de cargos se van actualizando

4. ¿Eso lo hacen en todos los niveles de la empresa o solo en lo jefatura?

No, los analistas también tienen de hecho a mí me llegan de los analistas, vienen y yo les digo lo que hacen lo que no hacen cambio esto no cambio esto porque todo esto es dinámico, ponte el caso de Marianela que antes solo revisaba ahora ya está contabilizando ciertas cosas en SAAM

5. ¿La descripción de cargos los hacen individuales, por persona?

No por cargo, pero obviamente analista A, analista B... hay distintos tipos de analistas, hay hasta analista senior.

6. ¿Existe una exposición de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para todo el personal?

Si la tenemos en intranet de hecho cuando tú ingresas a la compañía te pasan varios libros, prevención de delitos, de fraudes, tenemos varios libros que te pasan, manuales donde salen las políticas, incluso tenemos las políticas contables publicadas en intranet.

7. ¿Intranet es de uso público?

No, solo para el personal, por ejemplo aquí (nos muestra la página de intranet) este es el intranet, aquí se encuentran las políticas, los manuales los modelos de cumplimiento, recursos humanos, todo esto está en intranet, y también a nosotros nos mandan slices, CURSOS, PEQUEÑOS CURSOS sobre esto mismo de prevención de delitos, también estamos en la ISO y entonces tenemos que cumplir ciertas cosas de calidad, entonces nos van mandando slices y hay que leerlas para que después nos mandan preguntas online que hay que ir contestando

8. ¿Considera que los valores que se proponen son consistentes con los desarrollados en la práctica?

Si, mira de hecho nosotros tenemos estos valores, honestidad, seguridad, servicio, tenemos que cumplirlos, nosotros tenemos por ejemplo la seguridad es primordial aquí, si no se cumple se muere gente, a veces uno siente que se vulneran algunas cosas pero hay canales de denuncias entonces, si bien se puede vulnerar pero se trata de aminorar eso y que se vuelva a lo que corresponde inmediatamente, como te digo el canal de denuncia que son privados, tu puedes llamar y decir que ocurre algo, además tenemos sindicatos con los cuales se puede hablar y tenemos un comité paritario que es por seguridad, hay varias cosas.

9. ¿Existen canales de comunicación de la empresa con los empleados y entres ellos?

Nosotros tenemos el mail, no tenemos memos, lo que más ocupamos es el mail, el gerente general te manda por correo casi todo es por correo, obviamente hay llamadas por teléfono pero son para cosas más laborales, más para comunicar cosas es netamente el correo.

10. ¿Y esos correos son de persona a persona o existe una copia de respaldo? Debido a que existe una gran cantidad de manipulación de correos

No ha pasado nunca acá, tu pides algo y te lo entregan y se termina el proceso va en copia a todos los involucrados, no tenemos como un respaldo oficial, siempre hay copia al jefe, si le solicitas algo a alguien siempre tienes que copiar al jefe, vieras tú la cantidad de mails que muchos no son para mí, como la Marianela (subordinada) que me dice te voy a enviar copia y ella también debe enviar copia al jefe de la persona involucrada. Nosotros copiamos al nuestro jefe y al jefe de la persona.

11. ¿Cuentas con canal de comunicación anónimo para presentar denuncia de algún hecho irregular?

Si, nosotros tenemos un canal anónimo donde podemos llamar, no se me le número pero existe.

12. ¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla?

Mira a nosotros por política tiene hartos procesos, tenemos RR.HH. que tiene la labor de recabar curriculum, de acuerdo a tus necesidades, tu les dices necesito a alguien con ciertas características ellos te envían varios correos, vienen pruebas entrevistas, exámenes psicológicos, exámenes físicos para las drogas y esas cosas, posteriormente que tu ingresas te hacen una inducción, no se hace todos los días se hace una vez al mes, o una vez cada dos meses que te hacen una inducción de la empresa, además nosotros tenemos un manual si llega a alguien por la inducción, tenemos que invitarlo a comer el primer día, presentarle a todo el personal, tenemos como una manual para hacer todo eso, no es nada tan extraordinario, pero invitarlos a comer presentarlos a todos con los que se va a interrelacionar, mostrarle los baños, el casino, como te digo posteriormente como una vez al mes donde van a los puertos conocen los remolcadores, nuestros puertos las dependencias.

13. ¿Quién está a cargo del proceso?

Recursos humanos, nosotros tenemos una parte de RR.HH.

14. Y ¿a qué características se da una mayor importancia a la hora de contratar a alguien?

Te basas en la entrevista psicológica y la entrevista que le haces tú mismo, no es tan subjetivo ya que la entrevista no son preguntas solo para conocerse solamente, son entrevistas más como o que vas a ver en e trabajo, por ejemplo si va a ver IAS ¿qué pasa con las IAS?, sabes que aquí tenemos IAS a todo evento que se hace que dice la norma, entonces la entrevista no es tan subjetiva, ya que la entrevista durará hasta que se equivoque hasta que no sepa, entonces yo voy viendo cuanto sabe. No es tanto de conocer que le gusta o cosas así, pero igual se le pregunta, hay más preguntas técnicas que eso importa, de hecho nosotros armamos un punteo de que las empresas, porque nosotros tenemos analistas que ven diferentes empresas (personal, inmobiliaria) entonces tú le preguntas de acuerdo a las empresa que va a ver, entonces tú le preguntas ahí. por el lado psicológico te dice oye sabes que esta persona esta apta para el cargo, los test siempre arrojan se recomienda no se recomienda, entonces obviamente no podemos contratar por norma a alguien que no sea recomendable sin importar que en la entrevista halla estado bien, de hecho aquí se han tratado promover cambios de trabajo y no han salido aptos en

la prueba psicológicas, no se permite el cambio de cargo, por mucho que lleves años en la empresa hallas trabajado a lao tuyo 5 años, no se contrata, sigue en su puesto.

15. ¿Tienen conocimiento de los niveles financieros y a nivel familias de sus empleados (dentro de los marcos legales)?

Se le mira el dicom, cuando hacen los filtros en RR.HH., eso se preocupa RR.HH., no puede entrar nadie que tenga dicom.

16. Pero ya que este dentro de la empresa, ¿se preocupan de los niveles financieros o problemas familiares que pueda tener un empleado?

Hay prestamos como te digo tenemos un sindicado, los trabajadores van muestran los problemas te los tratan de solucionar, hay prestamos habitacionales, anticipo de IAS como tenemos IAS a todo evento, tu renuncias o te echan te pagan todo igual no tenemos ni siquiera tope de años, así que si estás 15 años te pagan todo. Entonces tienen prestamos como anticipos a esa IAS, te prestan de acuerdo a cuanto te van a pagar, tampoco si es que tienes acumulados 5 millones no te van a prestar 10, tenemos otros beneficios también, seguro de cesantía, seguro dental y seguro de salud que nos cubre el 75% de lo que ya no te cubre la ISAPRE o FONASA, en RR.HH. tenemos un área que se llama beneficios además de que casi siempre tenemos descuentos, sportlife, clubes deportivos, hartos beneficios para esas personas con problemas. Si incluso tienes que hacer una operación y necesitas pagar antes, RR.HH. te hace un cheque de más o menos cuanto te va a cubrir el seguro, para que pagues y dejes el cheque en garantía, somos unos de los pocos que tenemos IAS a todo evento entonces nos preocupamos mucho de nuestros trabajadores.

17. ¿Existen evaluaciones de desempeño? Y si existieran ¿hay incentivos por parte de la empresa al personal que tiene buena evaluación de desempeño, de existir en qué consisten?

Todos los años, existen dos tipos de trabajadores, los que tienen metas y los que no, los que tienen metas que son la mayoría que son los profesionales, los administrativos no tienen metas, la evaluación de desempeño que se hace todos los años con metas tú tienes que cumplirlas y de acuerdo a eso te dan un bono, no quiere decir que a los administrativos

no se les da bonos pero a ellos siempre le es un sueldo. A todos los que tenemos metas nos dan bonos por desempeño si eres bueno te llega ejemplo 1 o 1,2 o 1,4, va a depender de tu evaluación de desempeño. Todos los años te van a cambiar las metas, que las impone tu jefe obviamente que es una escala, al jefe de más arriba le ponen sus meta entonces el para cumplirlas les pone meta a sus subordinados, a mí me miden como gerente de finanzas con los costos de horas extras mi jefe a mí y yo le digo a mis subordinados la cantidad de horas extras por ejemplo tuviste 10, ahora disminúyelas a 8, pero ojo que aquí nosotros marcamos las horas de trabajo así que no es llegar y cambiar o disminuir, tiene que ser reales, ellos tienen que irse más temprano.

18. ¿Tiene conocimiento de algún hecho irregular pasado dentro de la empresa?

No pero en el grupo sí, aquí si hubo si conozco alguna irregularidad

19. ¿Existen sanciones para ello?

De hecho nosotros tenemos prevención de fraude y delito, la gente fue desvinculada y hubo un juicio por ese tema también

20. ¿El personal tiene conocimiento de estas sanciones?

Si de hecho hace poco nos enviaron las "Slices" de prevención de fraude y aporte al terrorismo nos las enviaron y aparecían las sanciones, lo que podría pasar a la empresa, podríamos perder incluso el Rut en caso de terrorismo pero es conocido por todos nos es enviado por correo tenemos que leerlas y nos hacen las pruebas respectivas

21. ¿Considera que la auditoria interna dentro de la empresa se encuentra enfocada en la detección de fraude?

Sí, no solo la auditoría interna, tenemos contraloría pero también tenemos el que nos envía las slices con las sanciones es calidad que no depende de contraloría entonces tenemos por dos lados, pero contraloría va más a las revisiones ellos son más correctivos, pero calidad se preocupa de que tú te informes, es decir preventivo, por eso tenemos ambas partes pero contraloría si recorre toda américa donde tenemos empresa, nosotros tenemos

desde EE.UU. hasta punta arenas varias empresas entonces ellos recorren, van revisando. Hace poco sacamos un manual de políticas tratando de evitar esos mismos fraudes para todo el grupo, me ha tocado ir a costa rica, yo hice ese manual.

22. ¿En qué se enfocó en ese manual?

La políticas contables fueron como un rayado de cancha, son políticas contables de acuerdo a la norma y los rubros más importantes que tenemos nosotros que son todas as empresas prácticamente parecidas, son de remolcadores, son puertos de hecho en intranet está en intranet, la traducimos en inglés y las enviamos a los países de habla inglés. Aquí está manual de delitos, manual de vestuario, de políticas. Ahora estamos sacando procedimientos.

23. ¿Qué nivel de importancia se le entrega al control interno dentro de la empresa realmente?

El control interno es clave en la sociedad como te digo tenemos contraloría interna, calidad, manuales de procedimientos en intranet, es parte fundamental de la empresa el SCI, todo apunta a que se cumpla, tenemos organigrama, todo lo que puedan pedir está acá, y está a conocimiento de todos, como te digo cuando tu entras te pasan una cantidad de libros que son estos mismos manuales de intranet para la gente que no ocupa computador los lea pero hacen firmar la recepción, yo siempre he dicho que debieran hacer una prueba, ya que es distinto recibirlo y leerlo que recibirlo solamente. Yo creo que aquí nos quedamos solo entregarlo, porque es una parte más simplista. En el fondo es para que la gente entienda, pero como te digo mandan mails con slices ahí si te hacen leer, pero no en un inicio. Eso sí, son largos. Por ejemplo el manual de delitos tiene 28 páginas.

24. ¿Antes de implementar un sistema de control interno se realiza una evaluación previa a los riesgos?

Lo que pasa que aquí que el SCI ya está instaurado, cuando hay un nuevo procedimiento algo nuevo que se está haciendo se arma un procedimiento, los riesgos, hoy en día estamos sacando un procedimiento para las existencias, tomar inventarios todos los años, en tal fecha al igual para el deterioro, vemos los pro y los contra, los riesgos, porque es distinto hacer un inventario todos los meses, porque hay mucha cantidad de

empresas SAAM de Arica a Punta Arenas no les vamos a pedir que todos los meses se realice uno.

25. El manual de políticas contables ¿lo realizaron con el fin de que existiera y por qué se vulneraba algo al no estar?

Si lo que pasa muchas cosas estaban activadas que según nosotros no eran activos si no gastos, entonces empezamos a detectar que habían prácticas que no eran las mejores prácticas contables, entonces decidimos hacer un manual para que sepan lo que había que activar, lo que no, como y todo entonces no puede ser que una empresa tan grande no tuviera manual de políticas. De hecho cuando llegué mi primera misión fue esa después vas interactuando con el área productiva y se forman discusiones en cuanto a que se debe llevar a activo o a gasto ya que estos quieren cuidar sus costos también. Pero al final resultado

26. ¿Considera que el control interno existente es el óptimo o debieran existir controles más seguidos?, De tener alguna deficiencia ¿cuáles son y que propondrías como mejora?

Yo creo que es un buen control interno, peor todo control interno puede mejorar como te mencioné la prueba que se debe hacer al entregar los libros. Así varios procedimientos que se deben a hacer o instaurar, ya que están de boca a boca pero no están plasmados en documentos, yo creo el SCI es bueno pero puede mejorar y estamos en eso, creando procedimientos, como meta mía tengo que crear 4 y he creado 2, de hecho también nosotros hacemos visitas, visitamos las sociedades en cuanto a las políticas contables, y revisamos, he visitado SAAM de Puerto Montt, Iquique, Antofagasta, Uruguay, costa rica, Aero san en Santiago. No solamente está calidad sino que también contabilidad está preocupado.

27. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa?

De hecho hace poco se tomó un inventario de todo, se dieron de baja, hace 3 o 4 meses se terminó el inventario, cada cierto tiempo en las políticas colocamos que cada 3 años a lo más se haga un inventario de activo fijo, ya que nosotros como empresa de servicios es muy importante, yo sé que un remolcador no se va a perder, pero si sillas mobiliario computadores, esas cosas se pueden perderse.

28. ¿El acceso a la información se encuentra restringido?

Está por intranet solo los trabajadores pueden acceder con un usuario, no puede entrar alguien sin tener usuario y no se va a enviar a los mismos archivos nosotros ocupamos todo en red, nosotros lo que hacemos lo colocamos en la red, obviamente yo no tengo acceso a todo, yo puedo entrar a contabilidad, abastecimiento, y todos tienen vista a esto (los usuarios de la empresa). Por ejemplo yo no puedo entrar a carpetas que no me competen, se actualiza a medida que voy subiendo archivos y mis jefes pueden ver lo que yo actualicé. Yo no puedo entrar a otra gerencia, depende de tu perfil para los accesos a tus documentos. (Nos doy un ejemplo que a la carpeta remolcadores Chile él no puede entrar, pero sí a la parte de contabilidad.)

29. ¿Cuáles son estas restricciones? ¿Cuenta con programas de respaldo de la información?

Hay un servidor, es un sistema acá por ejemplo si es que se pierde o hay un incendio la información no se pierde que está guardada y protegida.

Anexo N° 4: Entrevista Nelson Saavedra

La presente entrevista forma parte principal de la tesis de grado:

“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO COMO UN INSTRUMENTO PARA DISUADIR CONDUCTAS DEFRAUDATORIAS AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA” para obtener el Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la presente entrevista es obtener información respecto a las debilidades que presentan las organizaciones al implementar un Sistema de Control Interno enfocado a la disuasión de fraudes.

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados solo para fines educacionales y la entrevista con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Datos del entrevistado	
Fecha de la Entrevista	03 de Octubre de 2017
Nombre y Apellido	Nelson Saavedra
Edad	66
E-mail	lperaltap@saamsa.com
N° Contacto	-----
Título profesional	Ingeniero comercial (Universidad de Concepción) MBA Universidad de Valparaíso
Cargo	Auditor corporativo
Área de la empresa	Auditoria interna
Años de experiencia	44 años

1. ¿En qué consisten las labores que desempeña?

Como les decía yo tengo a mi cargo el área de auditoria interna de la empresa entonces yo soy el jefe de auditoria interna y tengo un equipo de autores distribuido en la empresa o sea esta empresa tiene 3 plantas industriales una acá en Valparaíso que es una maestranza chica para nosotros que ustedes pueden ubicarla en Altamirano un poco más allá del molo por el frente pegado al cerro esta ASMAR Valparaíso allá yo tengo a una persona que depende de

mí esta allá pero depende de mí o sea yo soy su jefe yo la califico yo la evaluó entonces tengo 1 auditor ahí tengo otro auditor en la planta de Punta Arenas que nosotros le llamamos Magallanes que eso si son astilleros porque están a orilla de mar tiene muelle tiene un carro de varada se suben los buques a un carro de varada que se hunde en el mar el buque sube se instala bien y después se tira ese carro entonces el buque llega a superficie entonces eso actividad de astilleros y ahí también tengo una auditor porque son plantas chicas donde son 200 250 personas las de acá y otra planta importante para nosotros es en Talcahuano donde tenemos 2500 personas y yo tengo un equipo de 6 personas un supervisor a cargo y 3 auditores de terreno un auditor que se dedica exclusivamente a inventario de activo fijo de almacenaje de materias prima tenemos mucha materia prima materiales para construir y para reparar y un asistente ese es mi equipo.

1. ¿Estas labores se encuentran especificadas físicamente en algún documento?

Si ASMAR se rige por una serie de documentos entre ellos muchos denominados procedimientos administrativos que tienen numeración que son documentos que están controlados Al estilo ISO 9000 y ahí hay un documento que habla de las labores como funcionan y que debe hacer la auditoria interna

2. De ser así ¿es de conocimiento del personal?

Si de todo el personal porque está en las reglas internas en nuestra Intranet entonces cualquiera que tiene acceso a un computador y que tiene clave de acceso entonces y muchos en esta empresa mucha gente tiene acceso puede llegar al sistema de gestión de calidad y busca todos los procedimientos existentes y entre ellos está el de auditoria

3. ¿Pero no existe por ejemplo cuando entra el personal que se le entregue esos documentos para verificar o saber que el tomo conciencia de la existencia de eso?

Cualquier persona que entre a esta empresa se le hace una capacitación inicial de entrada y ahí se le explica que hay una intranet y que hay sistemas de procedimientos que pueden tener acceso y eso pero no específicamente este procedimiento administrativo salvo que videntemente legue alguien nuevo a auditoria le entregamos el procedimiento.

4. ¿Existe una exposición de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para todo el personal?

Si claro existen esas definiciones de misión visión cuales son los objetivos y valores para la empresa si existen

5. ¿Considera que los valores que se proponen son consistentes con los desarrollados en la práctica? ¿cuáles son los valores?

Si yo diría que sí, una alta preocupación por el personal por ejemplo, como esto es una empresa muy relacionada a la marina entonces la marina tiene un concepto de que la familia naval bueno nosotros hablamos un poco de la familia de ASMAR hay temas de respeto de solidaridad de preocupación por el personal, hay temas de confianza por otro lados hay temas de seguridad y por lo tanto la seguridad conlleva confianza en la personal porque seguridad un, poco de repente hay temas militares con seguridad militar pero eso como les digo lleva a la contraparte que es la confianza en el personal que se tienen y para eso se le capacita y se les explica que esto no es cualquier empresa entonces eso valores se tienen digamos.

6. ¿Existen canales de comunicación de la empresa con los empleados y entres ellos?

Entre ellos están las comunicaciones informales y hay comunicaciones internas entre ellos por el hecho de que hay sindicatos, entre los trabajadores y la empresa está dado a través de los supervisores de la jefaturas hay una tendencia de que la cosa se derrame hacia abajo es decir hay políticas que se establecen y se coordinan se entregan antecedentes a los administradores de las plantas los administradores a sus gerentes y los gerentes hacia abajo a sus personales de talleres y es mas a raíz de la formulación de la ley 20393 que tiene que ver con el delito de las empresa con cohecho financiamiento al terrorismo hubo que establecer un mecanismo de comunicación anónima para que las personas y eso está en el reglamento le informan al encargado que hasta hace poco era subdirector de ASMAR o sea tenemos un director que es una especie de gerente general y un subgerente general que es el subdirector en ASMAR los conceptos de director y subdirector son típicos de la marina, pero las labores que ellos hacen de subgerente general y gerente general, entonces en algún momento se definió que el subgerente general fuera el encargado de esta labor de esta prevención de delitos de esta ley entonces hubo que establecer un procedimiento administrativo de cómo iba a funcionar esto y como recibir información de si estaba pasando algo y que alguien pudiera denunciar entonces se estableció un mecanismo de comunicación directo al este subdirector o subgerente pero hasta hace poco tiempo eso se cambió y ahora ese encargado soy yo como esto está establecido en un reglamento interno de trabajadores esa comunicación con el director eso no

se ha cambiado entonces él podría seguir recibiendo ese tipo de comunicación esta la idea y esta pedido que se cambie pero se cambia cuando se cambian varias cosas como en los documentos se deben cambiar cosas, a pesar que está pedido en la red pero es un documento escrito el reglamento interno de trabajadores, entonces hay hartos, aquí está el reglamento interno de personal y ellos saben sus derechos su deberes que es lo que está prohibido que no que es lo que se puede hacer esta todo aquí y entre otras cosas esta este canal de comunicación

7. ¿Cuentas con canal de comunicación anónimo para presentar denuncia de algún hecho irregular

Eso lo que acabo de decir y está orientado a este tipo de cosas pero perfectamente alguien podría plantear cualquier otro tema

8. ¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla y a que características de dan una mayor importancia a la hora de contratar a alguien?

Como les decía en cualquier proceso de incorporación de personal hay un proceso de capacitación inicial aquí se les llama aquí hay un concepto que es de hacerle división X y es un concepto que yo creo que viene de la marina o sea desde que yo llegue a ASMAR oiga hay que hacer división x a este caballero, yo lo pregunté que pregunte es que es hacer división x a mí me tenían que hacer división x cuando entre yo estoy hablando imagínense de años atrás entonces de esa época yo ya escuche división x entonces ¿qué es eso? No tenemos que explicarte cómo funciona la empresa que es lo que hay que procedimientos cuales son los cargos cual es la estructura, donde estoy yo, cuando uno llega dentro del organigrama para ubicarse dentro de la empresa y además eso incluye una visita por todas las oficinas y casi todas las oficinas para que ahí le expliquen qué es lo que hacen.

9. Pero eso es como una vez hecha la incorporación, pero antes de eso al momento de tomar la decisión de si un empleado ingresa o no ¿cuáles son los procesos o la característica en que la empresa toma énfasis para contratar?

Aquí hay todo un sistema de descriptores de cargos y esos descriptores de cargos indican que tipo de personas deben ocupar esos cargos, con que competencias o sea hay un sistema de competencias también o sea RRHH a desarrollado todo esos procedimientos todas esas áreas

digamos y por lo tanto las personas que se le evalúa y se le piden ciertos requisitos cierto y se les evalúa e incluso cuando están en un proceso de selección pasan también por un psicólogo laboral por lo tanto esta clarito como es el procedimiento pero básicamente hay descriptores de cargos que definen que tipos de personas se requieren para un tipo de cargo cierto y está definido cuales son los requisitos o sea su grado de competencia que tienen que tener.

10. ¿Tienen conocimiento de los niveles financieros y a nivel familias de sus empleados (dentro de los marcos legales)?

Yo diría que sí, que a través del servicio de bienestar hay una forma de entender cómo está la situación financiera de los trabajadores y básicamente de su endeudamiento porque hay una tendencia a pedir créditos o prestamos de auxilio al servicio de bienestar entonces por ahí las asistentes sociales determinan como está el nivel financiero. Ahora yo he visto en revistas internas nuestras se hacen ver el tema financiero que hay que tener cuidado con los créditos que no hay que sobre endeudarse hay siempre recomendaciones incluso hay artículos escritos por gente nuestra del área de finanza sobre que significan los intereses la sobrecarga financiera, una revista como esta "ASMAR informa", una revista interna que sale cada cierto tiempo, entonces aquí salen tips, salen todos los nacimientos de los hijos de funcionarios de plantas, miren eviten gastar demás, pero yo me acuerdo que había un artículo exclusivo de finanzas pero no sé si es en otro, como ustedes ven hay una mezcla de marinos y de empleados particulares como yo. Este es un buque que se construyó que se está lanzando al mar, aquí hay trabajadores e conocimiento del personal. Invertir como cuando y porque hay aquí un artículo sobre manejo de platas.

11. ¿Existen evaluaciones de desempeño?

Si existen hay todo un proceso y procedimiento yo tengo que dar inicio a un año de evaluación entonces hay una reunión de inicio en este caos yo aquí solamente tengo una persona mi secretaria que además la comparto con otro jefe, pero yo soy el jefe oficial digamos entonces yo tengo que evaluarla, entonces hay todo un procedimiento ella tiene una clave entonces yo abro mi procedimiento y le digo damos por iniciado el año de evaluación de desempeño y ella click con su clave hace un click y listo partió el año, se supone que yo le digo los objetivos que se deben cumplir durante el año en el caso de la relación entre su secretaria y el jefe, en cambio con mis auditores yo les digo oiga usted tiene un plan de trabajo que cumplir, por

ejemplo el auditor el supervisor que tengo en Talcahuano le dice al jefe de departamento con ese nivel entonces preparamos un conjunto de trabajo y bueno ese conjunto de trabajo es su objetivo para el año, y eso quedó a supuestamente planteado en esta reunión, es obviamente que esto entre profesionales está más que claro. Y hay un reunión a mitad de año en donde se les explica, hay 2 tipos de evaluaciones una objetiva y una subjetiva, en la objetiva esta todo lo que pasa con ella respecto a sus asistencia atrasos y esos hay un estándar, hizo vacaciones o no hizo vacaciones, y estos son numeritos entonces ahí se ve si ella tiene un cumplimiento de un 80% o un 85%, 100% y hay otra evaluación subjetiva donde yo la evaluo y hay unos parámetros que tengo que decir, oiga tiene trabajo de equipo, tiene propiedades de liderazgo, iniciativa ese tipo de cosas se evalúan?

12. Y ¿Cómo evalúa a los subordinados que tiene en Talcahuano?

Yo evaluo solamente a los subordinados que dependen directamente de mí en este caso al jefe de Talcahuano y al auditor de Valparaíso y de Magallanes, yo debo viajar a eso a una reunión en Talcahuano y después a Punta Arenas, entonces yo evaluo a estas tres personas entonces y la persona que so tengo como supervisor en Talcahuano como jefe de departamento el evalúa al resto de la gente porque dependen de él, es de jefatura a jefatura de subordinado a subordinado y si el subordinado es un jefe el a sus subordinados que están más abajo esos hacemos todos acá en la empresa y como les digo hay un proceso de evaluación de desempeño y después hay una reunión final, donde yo les digo así la evalué, entonces hay una parte objetiva donde se ven los resultados en un año por ejemplo los días que trabajo si faltó algún día o su pidió permiso y no lo devolvió, todo ese tipo de relación que es algo objetivo, o sea no es cosa mía no es subjetivo, y hay otros temas que yo digo como los evvalúo.

13. ¿hay incentivos por parte de la empresa al personal que tiene buena evaluación de desempeño, de existir en qué consisten?

Si para cierto nivel de personal que no es profesional si no que es administrativo hay una especie de un bono, el problema que ese bono puede ser mermado en el caso de que tenga una baja nota. O sea un bono que se da normalmente a fin de año ese bono puede estar afectado por que saco mala calificación entonces se le baja un poco, más bien tiene un castigo ese es el incentivo.

14. A modo personal suyo ¿ese bono puede llevar a malas prácticas provocando riesgos a nivel económico de la empresa para lograr el cumplimiento de esos objetivos? o ¿cree que al hacer esa distinción entre profesional administrativo se regula eso?

Si es que está en función de los niveles económicos de la empresa, normalmente las personas que están sujetas a ese bono no tienen capacidad de decisión con respecto a decisiones importantes que afecten el resultado de la empresa, para que estamos con cosa si las decisiones que afectan el resultado de la empresa de están a cargo de ejecutivos entonces al hacer esa diferencia se regula en ese caso.

15. ¿Tiene conocimiento de algún hecho irregular pasado dentro de la empresa?

Si claro que tengo conocimiento si yo hago auditoría y claro cuando hay una situación de incumplimiento de algo que no se hizo bien y que tuvo un efecto monetario importante en la empresa nosotros como auditoría observamos el hecho y vemos cual ha sido el riesgo si el riesgo ha sido importante pedimos por ejemplo un sumario administrativo y que significa eso, uno a veces se asusta con la palabra sumario pero sumario es una investigación y para que esa investigación para determinar las responsabilidades o sea que tan responsable es esa persona o no, sale liberada una persona de un sumario por que se investigó bien se hace un buen análisis entonces a lo mejor no es culpable y puede que a lo mejor algún cliente o algo pasó que es distinto al desempeño de la persona, entonces claro hay sumario que han dicho que a esta persona hay que castigarla que se yo hasta puede haber un castigo de sueldo por ejemplo, los castigos están determinados en este reglamento.

16. Pero, ¿nunca ha habido un caso de desvinculación de una persona?

En algunos casos si yo he sabido de personas que si la han tenido que desvincular claro hasta ese extremo.

17. ¿El personal tiene conocimiento de estas sanciones?

Esta aquí en el reglamento, a que se expone cuando no hay cumplimiento o cuando tiene una falla enorme digamos, esto lo tiene cada persona

18. A modo personal, ¿considera que se tiene que hacer una evaluación al personal de que leyó el reglamento, de manera que señale que esa persona tiene conocimiento de lo que se le fue entregado?

Si es posible que la misión y la visión por sobre el personal administrativo que tengan una noción o una idea general que tenga una idea vaga si es posible, es cierto que esto podría ser más efectivo que podría hacerse una especie de un test, pero uno se da cuenta que cuando la persona necesita algo lo busca, busca el manual, y también los dirigentes del sindicato esto se lo saben al revés y al derecho.

19. ¿Considera que la auditoria interna dentro de la empresa se encuentra enfocada en la detección de fraude?

No, el enfoque que le hemos dado es tal como dice la teoría lo que hacemos es evaluar el sistema de control interno control interno que los instala quien, la jefaturas instalan ciertos proceso que llevan controles que ellos tienen que cumpliré entonces que unos hace evalúa si esos controles están funcionando y recomendamos a lo mejor mejorar esos controles, pero de paso en la auditoria de controles detectamos que hay fraudes y lo detectamos y lo hacemos aflorar y hay que solucionar problemas, pero no está exclusivamente enfocada en la detección de fraude, o sea no es el afán pero en el trabajo estándar de auditoria se puede llegar a detectarlo, pero el objetivo es evaluar el SCI para ir mejorando los procesos, los controles, que funcionen y que sean efectivos porque de repente hay sistemas de controles que no funcionan o funcionan a medias entonces estamos permanentemente recomendando en nuestros informes.

20. ¿Qué nivel de importancia se le entrega al control interno dentro de la empresa realmente?

Bueno es importante, se le entrega un buen nivel de importancia yo diría porque todos entendemos y así se ha establecido que n la medida que los controles que establecen los mismos ejecutivos funciones la empresa funciona, y es que a parte de la labor de auditoria interna es que también estoy preocupado de eso, esta también otro tipo de auditorías que también llevan a evaluar el sistema de control interno en áreas que son productivas que a veces son un poquito más difíciles para nosotros, porque nosotros tenemos un sistema que se llama sistema de calidad, es decir tenemos que mantener una norma de ISO 9000 y para eso el sistema a de gestión de calidad tiene auditorias pequeñas, que son listas de chequeos en

realidad, una persona aquí se hace auditor en un cursillo de 15 días por ejemplo y pasa a ser auditor ISO y que se les entrega, una mecánica o una modalidad por ejemplo les dicen ustedes tienen que auditar el área de auditoría interna, entonces vienen para acá y me auditan a mí, antes de venir lee mi descriptor de cargos entonces saben lo que yo tengo que hacer, yo me preguntan sobre el plan anual que yo debo hacer, ¿lo tiene? Y lo les digo aquí está entonces hacen un check en su tabla, además dice que toda la lista de auditoría que ustedes van a hacer a ustedes cuando hacen auditoría les tienen que responder los centros, entonces ustedes tienen que estar preocupados que les respondan respecto a auditoría y tiene 30 días para eso, entonces me dicen, ¿usted le informa a los centros donde hizo auditoría que tiene 30 días?, aquí está el memo donde se adjunta la auditoría el informe al centro auditado, entonces check, luego la otra pregunta que me hacen ¿pero le respondieron dentro de los 30 días?, aquí está la respuesta. Ese es el tipo de chequeo de auditoría de ISO 9000 ver si los papeles que dicen que hay que hacer algo se hacen, y algunas veces yo he visto que hay personas que son más proactivas y otras menos, porque unas se conforman con la respuesta de que si se encuentran los documentos, y hay otros que han dicho ¿oiga no ha pensado que esto se puede hacer de otra manera mejor?, pueden ser buenas ideas, por ejemplo a mí alguien auditor me pregunta usted como hace este procedimiento, yo le digo bueno yo les digo a mis propios auditores de terreno de la experiencia como está el ambiente en cada planta y le digo ya ustedes plantéenme posibilidades de auditoría me mandan un listado de auditoría de lo que podría hacer y las discutimos, además yo les pregunto a otros gerentes administrativos ¿hay algún interés que quiere que revise? Y yo de hecho le pregunto a mi propio jefe si es que quiere que investigue un área en particular entonces yo voy armando un set de posibles auditorías a realizar, entonces unos auditores me preguntó y ¿usted tiene archivado todos esos procedimientos? Y yo le digo no, me dicen porque no preparamos un archivo de todos los requerimientos de auditoría porque le podría servir para más. Entonces desde hace un tiempo estoy manteniendo un archivo con todas esas propuestas que no siempre son iguales al plan que sale. Ahora hay otra forma de sacar auditorías y esto es nuevo para nosotros, estamos recién implementando un sistema de gestión de riesgo para nosotros, o sea ya se desarrollaron matrices de riesgos, por lo tanto a partir de este año cuando yo piense en mi plan de próximo año uno de los elementos que yo tengo que tener presente es esa matriz porque ahí van a salir algunas debilidades de ciertos procesos entonces esos habría que auditarlos, peor aparte de eso siempre está el ojo del auditor que está en las plantas que dice oye jefe aquí hay cosas raras entonces auditemos esta área.

21. Entonces ¿hubo la necesidad de hacer un plan de gestión de riesgo?

Más que la necesidad, yo diría que nos venían pidiendo que hiciéramos esto desde hace rato ciertas entidades gubernamentales como somos empresa del estado entonces estamos afectos a la contraloría que ellos hacen y tienen un sistema de gestión de riesgo para ir a auditar a empresas o reparticiones fiscales, pero desde hace un tiempo hasta hoy existe una parte que se llama el consejo de auditoria interna de gobierno, el CAIGG Consejo de auditoria interna general de gobierno y ellos insisten e implementan y ellos entregan puras doctrina y entregan documentos para hacer auditoria y este es un tema de las matrices de riesgo que partió hace rato que hay que hacer todo un levantamiento de procesos, a pesar de que los procesos los teníamos claro ya que la mismos ISO 9000 nos llevaba a tener los procesos claritos bien definidos pero ahora había que tenerlo establecido, definir donde estaban la debilidades y como se mejoran esa debilidades y aun así cuales son los procesos que estaban débiles y eso se dejó de hacer ya se finalizó y como te digo para mí eso es un insumo para desarrollar. Cuando venía gente del CAIGG me planteaba este tema yo le decía oye pero si nosotros por la experiencia que tenemos yo llevo 40 años en la compañía sabemos cuales son las debilidades, y me respondía si pero cuando se vaya. Entonces yo tengo una teoría que todo esto de la gestión de riesgo lo elaboro gente que no es del área de auditoria y de ingeniería comercial, porque uno tiene clarito, por eso yo les digo la gente que es el área de auditoria que estudiamos auditoria, contabilidad o Ing. comercial tenemos claros donde están los riesgos si es con solo mirar el balance, lo más líquido siempre parte con caja banco depósitos a plazo y donde están los mayores riesgo ahí donde esta lo más líquido, a medida que se tangibiliza en activo fijo no hay tanto riesgo que se roben los inmobiliarios de la empresa. Pero uno va viendo en el activo y en pasivo donde están los riesgos, con los proveedores en el pasivo etc. Entonces ahí esta los riesgos están ahí pero la gente que viene de afuera que no es de la rea contables, no lo tiene claro, entonces los ingenieros industriales, los abogados la gente que no es especialista del área dice que hay que crear matrices de riesgo. Es una buena herramienta yo lo reconozco y no es barato establecerlo porque hay que pagar una asesoría normalmente.

22. ¿Antes de implementar un sistema de control interno se realiza una evaluación previa a los riesgos?

Es que antes de establecer cualquier control digámoslo ya que el SCI se va instalando de poco, cualquier negocio que parte por lo chiquitito que sea tenemos que estar preocupados

de vender de producir cierto y tiene un contador al lado que es el que le lleva la contabilidad de la caja o las facturas todo el tema de impuestos más bien entonces a la medida que empiezan a crecer entonces el contador ya no es de afuera tiene que estar adentro para que le lleve el receso de la factura, procedimientos administrativo, la plata la caja cierto, pero a medida que va creciendo hay que implementar un sistema de control para eso, entonces específicamente, si claro a medida que uno va evaluando los riesgos va implementando un tipo de control, entonces sí pero es un proceso permanente en la medida que se va instalando el centro que no es que uno llegue y vamos a decir vamos a establecer un SCI, no eso surge de forma natural de manera que el dueño que parte con un boliche chico y va creciendo y cuando empieza a delegar junto con delegar tiene que instalar como controla lo que ellos entregan para que haga otra persona, y a veces eso procedimientos son verbales, son en su cabeza, estos procedimientos no son escritos pero llega a un momento que crecen tanto que hay que escribirlos para que las personas sepan que es lo que tienen que hacer cuando entran a una organización, entonces a la medida que la empresa crece los controles también van instalándose, y esos porque hay una percepción de riesgo porque algo puede fallar o se empiezan a hacer cosas que yo no estoy de acuerdo de la manera que se hacen si yo soy el dueño cierto, entonces en ese sentido estos rasgos se evalúan efectivamente, pero eso es como lógico como natural no es que se piense oye hay que instalar un SCI entonces cuales son los riesgos, no uno lo va percibiendo desde el primer minuto que uno se mete a hacer un negocio, y en las empresas grandes por supuesto hay que irlo escribiendo y desarrollando, entonces cuando alguien dice oye vamos a hacer esto y hay que ir controlándolo, entonces este proyecto necesita por ejemplo 2 millones de dólares, quien va a estar a cargo del proyecto primer riesgo, y así parte la instalación de los riesgos.

23. ¿Considera que el control interno existente es el óptimo o debieran existir controles más seguidos?

Es que nuevamente el control interno es una instalaciones un sistema de control que está funcionando permanentemente, entonces en la medida que se toman decisiones de planificar hacer algo entonces inmediatamente viene el control, entonces pensamos en la planificaciones estratégico u operativa, hay que hacer esto de aquí a fin de año entonces inmediatamente en 2 meses más ustedes me responden cómo va el avance del proyecto, y ahí ya tiene un tema de control, pero para poder cumplir ese objetivo yo necesito un tipo de financiamiento porque yo tengo que contratar a esta persona hay que contratar esto, ya

entonces vamos viendo cómo se va cumpliendo eso tú necesitas contratar esto, ya hay que licitar y cuál de los más baratos o no tan barato porque a veces el más barato no es bueno , ya pero porque decidimos por es y no por este otro ahí hay un sistema de control , entonces y para eso se establece una comisión evaluadora de este contrato entonces se van instalando los sistemas de control porque esa es la forma que operamos, entonces estos de controles más seguidos para el SCI yo iría un poco más atrás que en vez de controles más seguidos yo diría controles más frecuentes o menos frecuentes para el control de gestión, de cómo se están cumpliendo las cosas que dijimos que se iban a hacer de la operación de la empresa normal entonces esto si podríamos definir cuantas veces al año nos vamos a juntar para ver cómo va el avance de la empresa tenemos presupuestados vender al año 1000 millones de dólares, ya entonces primer, segundo y tercer trimestre reunión, nos juntamos o todos los meses con el balance mensual que es una alternativa. Entonces desde el punto de vista del control de gestión uno puede pensar en más controles menos controles más periodicidad, menos periodicidad pero un SCI son controles que tienen que operar permanentemente que están operando en forma natural en la medida que se están haciendo cosas.

24. De tener alguna deficiencia ¿cuáles son y que propondrías como mejora?

Aceptando esa pregunta se la voy a responder de la siguiente manera, cuando vienen auditores externos y evalúan el SCI ellos normalmente han encontrado deficiencias menores o de tipo operativas pero no deficiencias importantes, y normalmente los directores de esta sociedad de esta empresa tanto el directorio cuando se les presenta esta información , ellos dicen no ASMAR es una empresa que tiene un SCI que es bastante bueno es más yo he preguntado a algunos auditores externos como estamos con respecto a otras empresas de la región , nos dice que nosotros estamos lejos que tenemos un SCI muy bueno, algunas personas dirán claro que son empresa del estado pero nosotros también competimos y nosotros no tenemos beneficio fiscal a nosotros el estado no nos pasa plata, nosotros vivimos como empresa de la venta , tenemos un cliente amarrado eso es claro que es la armada, nosotros hacemos los buques y reparamos buques de la armada de la flota de guerra pero no alcanza entonces tenemos que buscar clientes mercantes y pesqueros y tenemos que funcionar como cualquier empresa, nosotros tenemos un gerente especializado en buques mercantes, un gerente comercial de marketing especializado en buques pesqueros internacionales, y otro de buques pesqueros nacionales, los pesqueros chicos en Chile, entonces tenemos que hacer esa labor de buscar clientes para cubrir todas nuestras

necesidades y nos va bien claro somos los únicos astilleros grandes de Chile, somos casi monopolio y tenemos un cliente cautivo eso es cierto pero no nos llega plata del fisco, no hay que construir el ingreso por venta y el cliente Armada también nos discute porque les cobramos es toda una negociación, esto así como se negocia con los dueños de las empresas navieras que nos traen los buques de mercantes, si tenemos relación con SAAM pero si empresa manda a hacer sus buques a otros astilleros, SAAM cuesta traerlo pero nuestro gerente comercial tiene buenas relaciones con los gerentes comerciales de SAAM de Sudamericana y de todas las navieras que están aquí, Interoceánica la Chipas hay varios.

25. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa?

Si claro dentro de todo lo administrativo tenemos un sistema de control del activo fijo los bienes están catalogados, por ejemplo ahí hay un papelito un etiqueta esos muebles tiene todas enumeraciones. Si tenemos métodos de control las máquinas están controladas y yo como auditoría tengo una persona en Talcahuano como Talcahuano es grande tengo una persona dedicada exclusivamente a hacer inventario de activo fijo y de almacenes entonces voy turnando o lo hacemos con mi supervisor de Talcahuano, entonces que hacemos una auditoría a ciertos materiales, porque hasta antes del terremoto en Talcahuano teníamos almacenes separados y siempre teníamos el sueño de tener solo una central de abastecimiento con el terremoto lo hicimos, se fueron algunos edificios abajo, hicimos una empanada se construyó un edificio grande y ahí están concentrados todas las máquinas, antes decíamos vamos a auditar el almacén xx ahora el almacén es uno solo entonces ciertos grupos de materiales, materiales eléctricos, materiales de repuestos, madera y así, entonces hacemos un grupo de materiales y ahora vemos que centro administrativo vamos a auditar, por ejemplo la gerencia comercial, y le revisamos todos los bienes pero significa que hay un listado previos o sea que bienes llegaron ahí, al momento de hacer la inversión o sea primero hay un presupuesto de inversiones es decir los bienes del activo fijo se compran a través de un presupuesto de operaciones obviamente, entonces hay un presupuesto de inversión que tiene una correlación de las unidades que están llegando y cuando llegan los viene s comprados por ese presupuesto entonces los bienes llegan a para en un centro un centro de costo que puede ser una gerencia un taller, un departamento entonces dentro de ese presupuesto se dice que en este año se decidió que vamos a renovar computadores de este tipo entonces me llegan estos, el solo hecho de pertenecer a un presupuesto de inversiones se establece que es un activo fijo y se lleva hay un sistema en donde se recepción, lo controla

, se le da el visto bueno y va a estar en tal centro por ejemplo aquí en auditoria corporativa, y pasa a ser control de las depreciaciones y todo eso, entonces cada centro tiene un listado de bienes.

26. Y el acceso al almacén ¿también es restringido? ¿tiene cierto tipo de personal de seguridad?

Si, las personas que ya están dentro de la planta tienen acceso al almacén el problema que al tratar de acceder llegan a un mesón ahí lo atiende el personal que está adentro, o sea la persona no puede llegar y entrar y retirar piezas sino que ellos llegan con un listado a través del computador y pueden proceder a retirar lo que corresponde indicando su RUT e identificación, le preguntan a usted viene a retirar la lisa del taller tanto y procede. Y si son muchos materiales normalmente hay una plataforma que los ayuda a llevar.

27. Esos controles o ese sistema que utiliza ¿se encuentra influenciado por la armada en cuanto a los sistemas que utilizan?

Es decir el control a nivel de planta si pero hoy día cualquier planta industrial que ustedes vayan se van a encontrar con guardia en la puerta de entrada donde entran los camiones, siempre hay guardias y de hecho nosotros partimos con guardia militar ASMAR cuando yo llegue era guardia militar hoy día son todos guardias contratados por nosotros entonces tenemos un sistema, y cualquier empresa privada hace lo mismo, entonces cuando empezamos a preocuparnos cuando veíamos que empresas que no tenían nada que ver con el sistema militar por ejemplo yo muchas veces fui a IBM en Santiago y para entrar de una oficina a otra no podía ir solo me paseaban con una persona al lado entonces dije la seguridad es alta ahí y en cualquier empresa y nosotros un poquito más liberales, porque pensábamos que teníamos guardia militar y no tenía ni arma, entonces hoy día nuestro encargado de informática que tiene una oficina donde hay servidores ahí él tiene acceso y el da autorización para que entre otra persona y el tiene su clave para entrar a la oficina de él y al lado tiene la oficina de los servidores o computadores ahí tiene otro paraje es decir eso es por norma de seguridad porque ahí está la confidencialidad y ahí está toda la información de la empresa, o sea al principio una influencia militar sí, pero uno ve que todas las empresas hacen lo mismo. Hay un control ahí.

28. ¿El acceso a la información se encuentra restringida? ¿Cuáles son estas restricciones?

Si cuenta con restricciones lo que dije anteriormente nadie puede entrar ni siquiera de los que estamos aquí a la sala de servidores, el corazón de la información, no cierto y en Talcahuano esta nuestro centro informático el desarrollo del ERP, tenemos profesionales informáticos que están trabajando constantemente en las mejoras de los sistemas los pedido que le hacemos mejora de las aplicaciones, porque este es un ERP hecho con astilleros que se hizo para ASMAR y eso no es muy común en el mundo lo hicimos nosotros con una empresa que se llama SONDA los contratamos y ellos empezaron desarrollarlo y finalmente una vez que se terminó el contrato de desarrollo mucha de las personas que trabajaban para SONDA se quedaron en ASMAR por el conocimiento del desarrollo del sistema

29. ¿Cuenta con programas de respalden la información?

Si claro hay sistemas de respaldo, hay dos tipos de información que hay ahí y que está en el disco duro de esta computador esa información tendría que respaldarla yo en un pendrive o en otra cosa, no todos las personas tienen acceso a pendrive en esta empresa en las plantas industriales es muy difícil que alguien tenga pendrive, aquí en esta empresa los gerentes tenemos derechos a tener pendrive entonces yo tendría que estar respaldando, pero hay otra información que no está aquí que está en el sistema en los servidores pero yo tengo acceso a través de los llamados discos, ene l disco duro este es mía, entonces yo bajo estas cosas, entonces hay un tema de mercado de snack y yo lo bajo de aquí. Pero hay discos que son de la empresa yo lo meto en el disco m ese disco no lo manejo yo me lo manejan pero la información que yo manejo ahí es de la empresa es de ASMAR, y ellos me van respaldando todos los días hay un sistema y esta duplicado lo tenemos aquí pero también lo tenemos en oficinas en Santiago, llega pasar algo aquí tenemos respaldo allá.

30. Y el acceso al disco M ¿es solo suyo?

Yo y el informático a cargo pero todos sabemos que él puede acceder así que cualquier cosa que pasase o es uno o el otro.

31. ¿Usted puede acceder por ejemplo a discos de sus subordinados?

Hay una mecánica en la que yo puedo tener un disco común entonces ello se suben los archivos ahí, pero donde tienen ello la información de respaldo de las auditorias que ellos hacen no, salvo que yo les pida un reporte de lo que hay en sus computadores, por el nivel

que tengo me lo pueden dar. O incluso pueden conectarme con el disco duro de mi auditora que esta allá. Pero la información está toda respaldada.

32. ¿Considera que esta empresa no se encuentra enfocada en prevenir o disuadir fraudes por el hecho de ser empresa del Estado?

En última instancia, toda la instalación de un SCI que se ha ido instalando en el tiempo entre otra cosa esta para prevenir fraudes, por ejemplo tenemos un sistema de fondo fijo, eso significa que yo le entrego determinada plata a una persona cierto un monto, distintos fondos fijos, por ejemplo hay un señor encargado de un fondo fijo de \$100000, para comprar de repente uno necesita materiales como un lapiza especial de color verde, entonces sale a comprar lápiz pero es todo un sistema de requerimientos, pero al final se tienen que rendir cuentas de esta utilización del fondo fijo. Es todo un procedimiento para recuperar los cien mil pesos que se gastaron o antes que se terminan de gastar el rinde la parte gastada puede ser por que se le agoto el monto o hay una parte importante que quiere recuperar, hay todo un procedimiento interno, además él tiene una caución , o sea el rinde una caución le tenemos u seguro si él se arranca con la plata, pero tenemos otros fondos fijo de personas que manejan 2 millones de pesos para cosas como estas porque el requerimiento de materiales de repente es urgente, porque reparar un buque es como reparar una ciudad flotante, que tiene que tener de todo desde instalaciones para comer, dormir, es una casa grande pero también transporta, es bodega, tiene un montón de cosa, combustible, armamento , de repente hay cosas que no se tienen y tiene que haber alguien que tiene que tener un monto, entonces ahí hay una situación en la que hay que tener un resguardo evitar fraudes entonces de repente un tipo de fraude nosotros a través de la rendición de fondo fijo por ejemplo entonces siempre nos damos cuenta que rinden no en forma muy frecuente, la rendición es una vez al mes, entonces siempre rinden un 25% del total del fondo fijo entonces si estas gastando un 25% que él tiene asignada ahí en plata en efectivo entonces dice que el fondo fijo está en exceso, en lugar de gastar 1 millón de pesos está gastando 250 mil pesos entonces puede ser que perfectamente que 750 mil pesos estén en su bolsillo y nadie se da cuenta porque siempre rinde por 250 entonces nosotros decimos recomendamos baje este fondo fijo a 250 mil y probemos y ahí la jefa de finanzas me dirá si está de acuerdo o no ellos son los que tienen que ejecutar nosotros como auditoria tenemos que recomendar, pero que hacemos al recomendar eso estamos previniendo fraudes y cuando evaluamos el proceso de adquisiciones que hallan licitaciones y que sean como corresponde y que los sobre se abran cuando corresponda no antes ni

después o vemos que siempre hay un proveedor que llega a última hora eso ya es una cosa rara entonces eso es prevenir fraudes, o cuando estamos evaluando a los subcontratistas se usa mucho el subcontrato o outsourcing como ustedes lo habrán escuchado se subcontrata hay servicios que están muy copados entonces hay que buscar que lo haga igual que nosotros afuera, o hay que buscar afuera una especialidad que nosotros no tenemos en ASMAR por que la variedades especialidades que hay que tener por el tipo de reparaciones que hay que hacer como yo les explicaba un buque tiene de todo entonces hay que buscar afuera pero cuando empezamos a hacer auditoria, como esta empresa siempre se gana los contratos grandes ¿Quiénes son los dueños?, no va a ser cosas que sean parientes del dueño, no ven esas son cosas que evitan fraude, o sea la labor de la auditoria interna es esa, porque la labor del auditor externo es cuando el balance dice mil, esos mil sea razonablemente y reflejen la realidad de la empresa, y de paso oye hay algo raro acá y nos comunica a todos, entonces yo diría que la labor de la auditoria es evaluar el control interno, y en esa evaluación esta la detección de fraude pero no es que estemos buscando el robo.

33. ¿Pero no se enfoca en que los estados financieros estén razonablemente representando la realidad?

Pero para eso los auditores externo hacen una evaluaciones del control interno de hecho tenemos programado para el mes de noviembre yo lo encuentro un poco tarde pero definimos que la semana del 6 de noviembre ellos irán a punta arenas a hacer que evaluación de control interno en punta arenas, no solo se quedan con la información de los computadores, de hecho ya me llamaron que querían todo el cotejo de adquisiciones los auditores externos y me preguntan si se los entregamos o les dije que si obviamente, me piden autorización a mí , pero para eso estamos, entonces yo tengo que ir esa semana ellos van a evaluar yo voy a estar en la reunión final que tienen con la gente de la planta donde le explican lo que encontraron, ellos están para eso, para ver el alcance que tienen la revisión de las cuentas contables porque si detectan que el control anda más o menos no más entonces la revisión de las cuentas contables es más amplia es más exhaustiva.

Anexo N° 5: Cuestionario Cecilia Leiva

El presente Cuestionario forma parte principal de la tesis de grado:

“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO COMO UN INSTRUMENTO PARA DISUADIR CONDUCTAS DEFRAUDATORIAS AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA” para obtener el Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo del presente cuestionario es obtener información respecto a las debilidades que presentan las organizaciones al implementar un Sistema de Control Interno enfocado a la disuasión de fraudes.

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados solo para fines educacionales y el cuestionario con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Datos del entrevistado	
Fecha del cuestionario	05/10/2017
Nombre y Apellido	Cecilia Leiva
Edad	35 años
E-mail	cleiva@reloncavi.cl
N° Contacto	65-2325130
Título profesional	Contador Auditor
Cargo	Contador General
Área de la empresa	Departamento Contabilidad
Años de experiencia	11 años y medio

1. ¿En qué consisten las labores que desempeña?

En rasgos generales consiste en generar y presentar los estados financieros de la empresa tanto a la Gerencia, Directorio como al SII, trabajando para que cumplan con las Normativa vigente, desde el punto de vista Financiero y Tributario.

¿Estas labores se encuentran especificadas físicamente en algún documento? Si, una Descripción del Cargo. De ser así ¿es de conocimiento del personal? Está disponible en una plataforma al que accede el personal contratado de la empresa.

2. ¿Existe una exposición de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para todo el personal? Existe, pero está desactualizada y no todos la conocen.
3. ¿Considera que los valores que se proponen son consistentes con los desarrollados en la práctica? Todo está sujeto a las situaciones, pero siempre se busca realizar el trabajo conforme a la normativa legal.
4. ¿Existen canales de comunicación de la empresa con los empleados y entre ellos? Por supuesto, trabajamos con correos electrónicos, chat y teléfonos que la misma empresa proporciona.
5. ¿Cuentas con canal de comunicación anónimo para presentar denuncia de algún hecho irregular? Solo un formulario de Reclamos y Sugerencias.
6. ¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla y a que características de dan una mayor importancia a la hora de contratar a alguien? No existe un único canal, va a depender a veces del área al cual se contrate. Puede pasar desde un concurso público pasando por entrevistas hasta su selección o bien desde un Jefe de área que solicita la contratación específica de un trabajador.
7. ¿Tienen conocimiento de los niveles financieros y a nivel familias de sus empleados (dentro de los marcos legales)? Sólo en términos generales por la contabilidad y en conversaciones de pasillo.
8. ¿Existen evaluaciones de desempeño? Y si existieran ¿hay incentivos por parte de la empresa al personal que tiene buena evaluación de desempeño, de existir en qué consisten? Si existen evaluaciones, y más que una felicitación no hay incentivos.
9. ¿Tiene conocimiento de algún hecho irregular pasado dentro de la empresa? ¿Existen sanciones para ello? ¿el personal tiene conocimiento de estas sanciones? Si han ocurrido irregularidades, la sanción es el despido.
10. ¿Considera que la auditoria interna dentro de la empresa se encuentra enfocada en la detección de fraude? Actualmente no existe una auditoría interna propiamente tal, si

una revisión exhaustiva del resultado la que origina o deriva en revisiones a los procedimientos cuando existen diferencias con el presupuesto.

11. ¿Qué nivel de importancia se le entrega al control interno dentro de la empresa realmente? Tenemos una gerencia enfocada en los resultados, lo que por consecuencia deriva en control interno de determinadas operaciones.
12. ¿Antes de implementar un sistema de control interno se realiza una evaluación previa a los riesgos? Es parte de la implementación y la razón del mismo.
13. ¿Considera que el control interno existente es el óptimo o debieran existir controles más seguidos?, De tener alguna deficiencia ¿cuáles son y que propondrías como mejora? La deficiencia podría no estar dada por la existencia o no de los controles, más bien en la implementación y seguimiento de los mismos.
14. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa? Existe un departamento de Prevención de Riesgos que se encarga de la seguridad del personal y de las instalaciones.
15. ¿El acceso a la información se encuentre es restringida? ¿Cuáles son estas restricciones? ¿Cuenta con programas de respalden la información? La información está disponible y restringida para el personal según los requerimientos propios de cada cargo. Y contamos con servidores que respaldan la información de la empresa, tanto contable como documental.

Anexo N° 6: Cuestionario Mauricio Alvarado

El presente Cuestionario forma parte principal de la tesis de grado:

“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO COMO UN INSTRUMENTO PARA DISUADIR CONDUCTAS DEFRAUDATORIAS AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA” para obtener el Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo del presente cuestionario es obtener información respecto a las debilidades que presentan las organizaciones al implementar un Sistema de Control Interno enfocado a la disuasión de fraudes.

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados solo para fines educacionales y el cuestionario con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Datos del entrevistado	
Fecha del cuestionario	06/10/2017
Nombre y Apellido	Mauricio Alvarado
Edad	37
E-mail	mauricioalvarado@corfo.cl
N° Contacto	942287903
Título profesional	Contador Auditor; Auditor Certificado en sistemas de gestión integrados
Cargo	Auditor Financiero de Proyectos - Encargado de matriz de Riesgo CORFO V región
Área de la empresa	Gerencia de Operaciones
Años de experiencia	12 Años

1. ¿En qué consisten las labores que desempeña? ¿Estas labores se encuentran especificadas físicamente en algún documento? De ser así ¿es de conocimiento del personal?

R: mi labor principal consiste en la revisión financiera de proyectos CORFO labor que tiene definidos sus procedimientos principales de acuerdo a las bases administrativas de CORFO e instructivos impartidos por la Gerencia de Operaciones los cuales están basados de acuerdo a las exigencias de La Contraloría General de la República.

Mi labor secundaria es implementar y mantener la matriz de riesgo de la Dirección regional de Valparaíso de acuerdo a las exigencias de la gerencia de Riesgo de la Corporación,

2. ¿Existe una exposición de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para todo el personal?

R: Están expuestos en la Página web de CORFO pero no creo que todos estén la conozcan

3. ¿Considera que los valores que se proponen son consistentes con los desarrollados en la práctica?

R: al no

4. ¿Existen canales de comunicación de la empresa con los empleados y entre ellos?

R: Cuando hay comunicaciones importantes estas son impartidas a través de resoluciones las cuales son enviadas por los encargados de área al personal.

5. ¿Cuentas con canal de comunicación anónimo para presentar denuncia de algún hecho irregular?

R: SI

6. ¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla y a que características dan una mayor importancia a la hora de contratar a alguien?

R: Los procesos de incorporación se hacen a través de concursos públicos los cuales son publicados en el portal de empleos públicos y en este se publican las bases y sus requisitos, después cuando se contrata Contraloría debe tomar razón de esta contratación y formaliza la contratación mediante resolución.

7. ¿Tienen conocimiento de los niveles financieros y a nivel familias de sus empleados (dentro de los marcos legales)?

R: NO

8. ¿Existen evaluaciones de desempeño? Y si existieran ¿hay incentivos por parte de la empresa al personal que tiene buena evaluación de desempeño, de existir en qué consisten?

R: Existen evaluaciones de desempeño, las cuales de acuerdo a la calificación pueden servir para optar a un aumento de grado pero una persona que sube de grado en un año no puede subir al otro, debe esperar 1 periodo adicional para optar nuevamente

9. ¿Tiene conocimiento de algún hecho irregular pasado dentro de la empresa? ¿Existen sanciones para ello? ¿el personal tiene conocimiento de estas sanciones?

R: Cuando hay hechos irregulares se efectúan los sumarios investigativos. No tengo conocimiento de alguno en mi región

10. ¿Considera que la auditoria interna dentro de la empresa se encuentra enfocada en la detección de fraude?

R: el enfoque principal de las auditorias actualmente están hechas en base a riesgo los cuales se mitigan mediante la implementación de controles, estos potencialmente reducen la exposición al fraude en algunos procesos.

11. ¿Qué nivel de importancia se le entrega al control interno dentro de la empresa realmente?

R: es importante debido a que el control interno es la base del ordenamiento de una empresa o institución la cual reduce el efecto que pudiera tener un riesgo en un proceso determinado. Además en el ámbito de la auditoria externa es en base al control interno es como se determina el enfoque de auditoria.

12. ¿Antes de implementar un sistema de control interno se realiza una evaluación previa a los riesgos?

R: actualmente contamos con una matriz de riesgo en la cual se analizan los procesos y subprocesos los cuales cuentan con objetivos que potencialmente están expuestos a riesgos, estos riesgos se evalúan y se establecen los controles necesarios que ayudan a reducir y mitigar el impacto de estos riesgos.

13. ¿Considera que el control interno existente es el óptimo o debieran existir controles más seguidos?, De tener alguna deficiencia ¿cuáles son y que propondrías como mejora?

R: considero que actualmente se han implementado cambios importantes que ayudan a que el control interno sea realmente una función que entrega una retroalimentación efectiva y que permite hacer seguimiento adecuado cuando existen desviaciones a lo exigido en la normativa interna. Lo que considero además que la matriz de riesgo que actualentemente estamos trabajando hay que comunicarla a todos para que realmente funcione.

14. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa?

R: SI, todo esta inventariado

15. ¿El acceso a la información se encuentre es restringida? ¿Cuáles son estas restricciones? ¿Cuenta con programas de respalden la información?

R: si es restringida y se respaldan de acuerdo a instrucciones de la gerencia cada mes.

Anexo N° 7 Cuestionario Ruben Roco

El presente Cuestionario forma parte principal de la tesis de grado:

“PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO COMO UN INSTRUMENTO PARA DISUADIR CONDUCTAS DEFRAUDATORIAS AL INTERIOR DE LA COMPAÑÍA” para obtener el Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo del presente cuestionario es obtener información respecto a las debilidades que presentan las organizaciones al implementar un Sistema de Control Interno enfocado a la disuasión de fraudes.

Se deja establecido que los antecedentes recopilados serán utilizados solo para fines educacionales y el cuestionario con sus resultados serán tratados confidencialmente.

Datos del entrevistado	
Fecha del cuestionario	12-10-2017
Nombre y Apellido	Rubén Roco Martínez
Edad	35años
E-mail	rroco@iti.cl
N° Contacto	057-2396145
Título profesional	1) MBA, Universidad de Chile 2) Ingeniero en Información y Control de Gestión 3) Contador Público Auditor
Cargo	Coordinador de Contabilidad
Área de la empresa	Área de la empresa Gerencia de Administración y Finanzas
Años de experiencia	10 Años

1. ¿En qué consisten las labores que desempeña? ¿Estas labores se encuentran especificadas físicamente en algún documento? De ser así ¿es de conocimiento del personal?

R: Las labores desempeñadas son la elaboración de los Estados Contables y Financieros, conforme a las Normas Contables Internacionales (IFRS), para la Gerencia, Directorio, y la

Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Las labores se encuentran especificadas en el descriptor de cargo, y son de conocimiento del personal

2. ¿Existe una exposición de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para todo el personal?

R: Si existe la exposición de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para el personal, los que se encuentran en lugares físicos impresos y enmarcados dentro de la empresa, para que sea de acceso a todo el personal.

3. ¿Considera que los valores que se proponen son consistentes con los desarrollados en la práctica?

R: Los valores son congruentes con las políticas, actividades y prácticas que desarrolla la empresa.

4. ¿Existen canales de comunicación de la empresa con los empleados y entres ellos?

R: Existen canales de comunicación formales, para poder reportar incidentes, hechos, inquietudes.

5. ¿Cuentas con canal de comunicación anónimo para presentar denuncia de algún hecho irregular?

R: Existen canales de comunicación implementados para mediante el modelo de prevención de delitos y canales de denuncias, tiene por objeto controlar, a través de actividades de prevención, detección, respuesta y monitoreo, los diversos procesos o actividades que se encuentran expuestas a la ocurrencia de los delitos, todo lo anterior se encuentra publicado en la intranet de la compañía junto a su respectivo canal confidencial.

6. ¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla y a que características de dan una mayor importancia a la hora de contratar a alguien?

R: Las habilidad técnicas para ejecutar las funciones principales, y en segundo lugar son las habilidades blandas que están nos ayudan a poder mejorar las relaciones personales, compatibilizar tareas multi-equipos, que nos permita generar mayor valor para la compañía, junto a las características de probidad.

7. ¿Tienen conocimiento de los niveles financieros y a nivel familias de sus empleados (dentro de los marcos legales)?

R: Si se encuentra dentro de un base de la situación de los colaboradores mediante el departamento de bienestar de la empresa.

8. ¿Existen evaluaciones de desempeño? Y si existieran ¿hay incentivos por parte de la empresa al personal que tiene buena evaluación de desempeño, de existir en qué consisten?

R: Existe evaluaciones de desempeño anual, y existe un incentivo monetario, para los trabajadores que han tenido dos años consecutivos un promedio superior a 95% en su evaluación de desempeño.

9. ¿Tiene conocimiento de algún hecho irregular pasado dentro de la empresa? ¿Existen sanciones para ello? ¿el personal tiene conocimiento de estas sanciones?

R: No han ocurrido hechos irregulares dentro de la empresa por el momento.

10. ¿Considera que la auditoria interna dentro de la empresa se encuentra enfocada en la detección de fraude?

R: Efectivamente se encuentra enfocada en la detección de fraude, junto a la políticas de actualización de procedimientos que permite el monitoreo al personal.

11. ¿Qué nivel de importancia se le entrega al control interno dentro de la empresa realmente?

R: Contribuye a lograr la sustentabilidad de la empresa, debido a que la gestión proactiva y eficiente de riesgos se vuelve un mandatorio para las empresas que buscan el marco de control interno sea una palanca para el logro de objetivos de la organización, y su permanencia al largo plazo.

12. ¿Antes de implementar un sistema de control interno se realiza una evaluación previa a los riesgos?

R: si efectivamente se diferencias los riesgos más importantes que puede generar un mayor impacto en la compañía clasificándolos como riesgo estratégico, así como riesgos que tiene que tiene un menor impacto, considerados como riesgos de operativos.

13. ¿Considera que el control interno existente es el óptimo o debieran existir controles más seguidos?, De tener alguna deficiencia ¿cuáles son y que propondrías como mejora?

R: Se encuentra los controles óptimos en la empresa, pero siempre existe un monitoreo constante para adaptarse a las mejores prácticas existentes.

14. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa?

R: Existen controles, como procedimientos para los bienes físicos de la empresa, junto a la ejecución de auditorías mensuales a los activos estratégicos.

15. ¿El acceso a la información se encuentre es restringida? ¿Cuáles son estas restricciones? ¿Cuenta con programas de respalden la información?

R: El acceso a la información financiera contable es restringida conforma a los perfiles de cargo de las personas y con el VB de la Jefatura y Gerencia de área.

Anexo N° 8: Análisis documental (Noticia sobre la corrupción en Chile diario la tercera)

Alberto Precht, director Ejecutivo de Chile Transparente: “La corrupción no es algo nuevo en el país, siempre ha existido”

<http://www.latercera.com/noticia/alberto-precht-director-ejecutivo-chile-transparente-la-corrupcion-no-algo-nuevo-pais-siempre-ha-existido/>

Autor: Paulina Sepúlveda

Para Alberto Precht, no es un fenómeno nuevo en el país. Siempre ha existido en distintos ámbitos. “Se ve desde el acto más mínimo al más grande”, aclara. Además, a mayor bienestar económico los fenómenos de corrupción se hacen más tangibles. Hoy existe mayor acceso a la información y preocupación por el tema.

Para el director ejecutivo de Chile Transparente, Alberto Precht, la corrupción no es algo nuevo en el país. “Siempre ha existido y en distintos ámbitos”, indica. Desde el financiamiento ilegal de la política -porque no había un buen sistema de financiamiento- o el fraude de Carabineros, que se dio por falta de control, ha sido una conducta presente en toda la sociedad. “Se ve desde el acto más mínimo al más grande”, aclara.

¿Por qué cree que hoy se hace más visible el tema de la corrupción?

Hoy existen distintos factores que hacen que estos fenómenos sean más visibles. No sabemos si están más presentes o no, pero cuando hay mayor bienestar económico los fenómenos de corrupción se hacen más tangibles. Tenemos mayor acceso a la información y preocupación por el tema, porque hemos desarrollado otros temas que hace que estos se vuelvan importantes. En un momento de desarrollo mayor no solo está la importancia por las necesidades básicas, también importa la eficiencia en el Estado.

¿Por qué hoy la política es el área que tiene peor reputación a la hora de hablar de corrupción? La mala fama de la política se da porque existe una extrapolación de la mala conducta en terceros. Pero se olvida que son personas humanas que cometen delitos y que también están en dilemas éticos. Pero, por otro lado, los políticos también han caído en conductas repudiadas por la sociedad. Cuando se ve, por ejemplo, un caso como el de San

Ramón, con narcotráfico dentro de una municipalidad, para un ciudadano honesto esto implica perder la fe y la confianza en la institución.

Y en el caso de la política, ¿se puede recuperar esa confianza perdida?

Es complejo recuperar la confianza, pero sí se puede. Primero con un autoanálisis personal importante de por qué nuestras conductas personales son amparadas y las del resto no. Pero por otro lado, se debe dar señales claras de que no se acepta la impunidad, que a las personas honestas se les favorece. Hay avances importantes no solo en Chile sino también en la región, como la encarcelación de ex presidentes que han cometido corrupción. Con el tabaquismo, por ejemplo, empieza a haber un repudio importante, varias conductas que antes no eran repudiadas hoy sí lo son, como ocurre con pedir boletas falsas.

¿Qué pasó en Chile que en poco tiempo la corrupción comenzó a ser un tema recurrente?

Vivíamos y seguimos viviendo como si los fenómenos de corrupción y falta ética fueran ajenos, pero no son ajenos sino que invisibles. Lo otro es que tendemos a amparar prácticas como el bullying y la copia, las que a su vez también van generando conductas que hacen que el día de mañana los ciudadanos no hagan denuncias porque piensan que se van a meter en un problema.

¿Esto ha afectado la imagen internacional de Chile?

Chile ha caído en el índice de percepción de corrupción, pero seguimos estando sobre los demás países de la región. A uno le gustaría que el país no estuviera en el lugar 24 del ranking de Transparencia Internacional, sino que estuviera entre los 10 primeros. No estamos viviendo una crisis de corrupción sistémica, pero no está blindada al fenómeno de la corrupción y hay poca conciencia del fenómeno. Chile, en muchos índices internacionales, sigue castigado por la piratería, porque no hay conciencia de que sea una falta y es una práctica muy extendida, y son esas pequeñas cosas las que forman conducta.

¿Se debe formar en integridad desde los colegios?

La formación de integridad es fundamental en el mundo escolar, pero también lo es a nivel familiar. Por ejemplo, si un padre fuma y bota la colilla en la calle, la posibilidad de que sus

hijos repitan esa conducta es mayor. Pero tampoco se trata de hipermoralismo que es peligroso, porque hace parecer como si estas conductas no son posibles dentro de la conducta humana, lo que hace que se llegue a tal punto que la condena sea tan fuerte y cínica que se termine provocando un daño mayor. Se debe aceptar que la conducta existe y acogerla con más empatía, pero hay poca empatía. Esa falta de empatía es bastante histórica en nuestra naturaleza. Se ve en esa pillería del chileno, como lo que pasó en el partido de la Selección en el Maracanã, o cuando nos saltamos todas las colas para ver el partido, son cosas nuestras el premiar al pillo.

¿Por qué es necesario hablar de integridad?

Nosotros queremos empezar a hablar del aspecto integridad, que es lo que se opone a la corrupción. La integridad habla de consecuencia y lo corrupto de lo que está roto. Lo íntegro es lo que está unido. Eso nos podría ayudar a acrecentar la confianza. Pero la gente no tiene claro el concepto porque es ajeno, incluso nuestro derecho habla de la probidad y no de la integridad.

Anexo N° 9: Análisis documental (Noticia Caso La Polar, Universidad de Valparaíso)

Caso La Polar: “No es solamente un problema contable, sino que está en el plano de lo delictual”

<http://www.uv.cl/pdn/?id=3680>

Experto en derecho económico y profesor de la Universidad Nacional Autónoma de México, participa como ponente en el Congreso Internacional en homenaje al Centenario de la Escuela de Derecho de la UV.

Su absoluta convicción de que el escándalo que se ha desatado recientemente en Chile por el caso La Polar, no es simplemente un problema de índole contable financiero, sino que abarca también el plano penal delictual, e incluso atendible en la Corte Interamericana de Derechos Humanos, manifestó el destacado catedrático Jorge Witker, quien se encuentra participando como ponente en el Congreso Internacional en homenaje a la Escuela de Derecho de la Universidad de Valparaíso.

El experto, que es autor de más de 70 libros en materia de Derecho Económico, Comercio Exterior y Metodología de la Investigación Jurídica, aseveró que “coincido en que este caso está prácticamente en el plano de lo delictual, no puede ser un problema contable simplemente, pues sinceramente hubo mala fe, no hubo consentimiento de los deudores”.

Jorge Witker, doctor en Derecho y académico de la Universidad Nacional Autónoma de México por casi cuatro décadas, se ha desempeñado como árbitro panelista de México ante el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y árbitro internacional del Centro de Arreglo de Diferencias sobre Inversiones (CIADI) del Banco Mundial.

Al comentar el caso chileno de La Polar, opinó que “desde la perspectiva del derecho económico, que es mi mirada, esto tiene que ver con la responsabilidad social de la empresa y por otro lado, con los derechos de los consumidores, y con el poder lograr equilibrar esto bajo principios éticos y de transparencia frente a las necesidades de los consumidores”.

A su juicio, en La Polar “el problema de fondo está en que faltaron controles”, agregando que este caso podría ser un buen precedente “para revisar qué pasa con el resto de las empresas de retail en Chile y sus sistemas de control internos”.

No obstante el escándalo que se está viviendo con esta multitienda chilena, Jorge Witker manifestó que “este no es un problema exclusivo de Chile; en muchas partes pasa esto de renegociar unilateralmente créditos, con tasas de interés que se prolongan en el tiempo y que amplifican la deuda; si uno consiente eso con firma pactada está correcto, pero acá fue unilateral”.

—¿Es factible que las personas afectadas puedan recurrir a algún organismo internacional para defender sus derechos si es que no obtienen los resultados esperados en la justicia chilena?

“Habría que ver si lo ampara o no el Pacto de San José de los Derechos Económicos y Sociales en la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Chile suscribió ese pacto y por esa vía hay posibilidades, porque la Corte ya está considerando los derechos económicos y sociales. Los derechos de los consumidores son derechos de tercera generación que son absolutamente respetados y contemplados en el Pacto de San José; creo que habría que indagar si hay más precedentes, tengo entendido que sí, que en Colombia ha habido acciones colectivas frente a temas de este tipo y ha llevado asuntos de este tipo ante la Corte Interamericana, bajo el concepto amplio de que los derechos de los consumidores forman parte del esquema de los derechos humanos”.

En cuanto a si el Sernac podría avalar este tipo de presentación ante un organismo internacional, el profesor Witker señaló que no sería muy efectivo, ya que los instrumentos de esta entidad estatal “son persuasivos y no coactivos, por lo tanto es muy poco lo que puede hacer”, y agregó que la vía adecuada sería a través de la acción colectiva por parte de los consumidores afectados, “a través de una ONG, ya que éstas son sujetos del Derecho Internacional y en ese contexto se puede perfectamente organizar a los consumidores”.

Escuela de Derecho

Por otro lado, el profesor Jorge Witker se mostró particularmente emocionado y orgulloso de reencontrarse con sus orígenes académicos, la Escuela de Derecho de la Universidad de Valparaíso. “Fui estudiante de esta querida escuela y profesor de Derecho Económico, y estar participando de este Congreso Internacional me llena de orgullo ya que la alta calidad de las ponencias me ha dejado una muy grata impresión de esta Escuela, mi alma mater”.

Publicado miércoles 22 de junio de 2011

Lo que aprendimos (y lo que olvidamos) del caso Enron

<http://www.eleconomistaamerica.com.ar/economia-eAm-argentina/noticias/8543268/08/17/Lo-que-aprendimos-y-lo-que-olvidamos-del-caso-Enron.html>

ELECONOMISTAAMÉRICA.COM | ARGENTINA - 13:43 - 8/08/2017



Enron empleaba a más de 20.000 personas poco antes de desaparecer por el peor fraude corporativo reportado en Estados Unidos.

Por Juan Cruz Amirante (*)

El 2 de diciembre de 2001, el mundo despertó con una noticia estremecedora: Enron se declaraba en bancarrota bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de Estados Unidos. Comenzaba así uno de los escándalos de fraude corporativo más importantes de la historia del capitalismo. La caída de Enron no sólo supuso la desaparición de la séptima compañía más importante de ese momento (con activos estimados en 63 mil millones de dólares), sino también la disolución de Arthur Andersen, que era una de las cinco sociedades de auditoría y contabilidad más grandes del mundo.

El caso de Enron dio origen a una de las transformaciones más importantes del mundo corporativo. En varios países se promulgaron nuevas regulaciones y leyes para mejorar la exactitud financiera de las compañías que cotizan en los mercados de valores. En particular,

en los Estados Unidos se promulgó la Sarbanes-Oxley Act (SOX), que establece castigos más drásticos por destruir, alterar o fabricar registros contables o por tratar de estafar a los accionistas. Esta ley también estableció estrictos controles para que las firmas de auditoría permanezcan neutrales e independientes de sus clientes. En suma, el escándalo de Enron hizo que se replanteara el concepto mismo de gobierno corporativo y se puso, en el centro del debate de la dirección empresarial, la importancia de la adecuada gestión de los riesgos de fraude.

Resulta oportuno recordar este caso por varias razones. Pero quizás hay un motivo que seguramente pasará inadvertido, pese a su significado. En septiembre de 2017, Jeffrey Skilling, el otrora director general (CEO) de Enron, saldrá libre de la cárcel, después de purgar una condena de 10 años. Jeff (como se le conocía familiarmente en el mundo corporativo de los años noventa) no fue el único inculpado del desfalco de Enron, pero sin duda es uno de los personajes principales para entender qué paso y cómo sucedió el primer gran quebranto corporativo del siglo XXI.

Jeff fue el introductor de la metodología contable que estaba en la base de la sobrevaloración de las operaciones de Enron. Skilling adoptó la valoración mark to market, es decir, el método por el cual el valor de los activos se contabilizaban por su precio de mercado en cada momento del cierre contable. Este criterio contable era utilizado por Jeff para poner a valor presente neto los flujos futuros de negocios que no estaban hechos o que estaban en curso de realizarse, pero no se habían materializado. De tal suerte que se contabilizaban como ingresos hechos que no habían acontecido y esos ingresos ficticios formaban parte de los beneficios de la compañía. Todo realizado bajo la mirada complaciente de los auditores de Arthur Andersen.

Para encubrir su engaño, Enron utilizó cruces de operaciones entre filiales de la empresa para disfrazar pérdidas y obtener financiación que no era contabilizada como deuda. La situación era insostenible a largo plazo. No obstante, los directivos de Enron, con Jeffrey Skilling a la cabeza, decidieron continuar con el engaño. Y todo hubiera continuado si no hubiera sido por una intrépida periodista, Bethany McLean, la verdadera heroína de la historia, que publicó en marzo de 2001, en la revista Fortune, su célebre artículo: "Is Enron Overpriced?". En este artículo, Bethany denunció la opacidad operativa de Enron y la ilógica manera en que esta compañía había brincado, en tan solo un lustro (de 1995 al 2000), de la posición 141 a la número 7 de las compañías más importantes de Estados Unidos. La experiencia corporativa previa y el análisis de datos no daban sentido: simplemente lo que había sucedido con Enron

no era posible. La periodista tenía razón. De hecho, Bethany, sin saberlo, se había adelantado nueve meses al drama de los más de veinte mil trabajadores de la empresa, repartidos por cuarenta países, que quedaron en la calle.

El caso de Enron dejó muchas lecciones. Aprendimos que los entes reguladores no deben ser complacientes con empresas que no revelan de manera oportuna su información financiera; aprendimos que es importante mantener al auditor independiente de su cliente y que el auditor no debe ser, al mismo tiempo, consultor; aprendimos que el prestigio de una compañía no basta para garantizar la veracidad de sus estados financieros; aprendimos que el proceso de gestación de una compañía billonaria requiere de consistencia entre los principales indicadores financieros, de lo contrario, estamos ante un engaño; en suma, aprendimos a ser más críticos y menos condescendientes con el mundo corporativo. Y, sin embargo, nada de esto fue suficiente.

Los acontecimientos posteriores al escándalo de Enron: la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers, en septiembre 2008, y la subsecuente crisis de las hipotecas subprime; así como el descubrimiento de los fraudes protagonizados por Bernard Madoff , en diciembre de 2008, y Allen Standord, en febrero de 2009, ponen de relieve que olvidamos muy pronto las principales lecciones de Enron.

Tengo para mí que la enseñanza más importante que olvidamos es que a las corporaciones no se les debe dejar demasiado sueltas, porque tienden muy rápido a mutar sus objetivos empresariales por los intereses directivos que, en ocasiones, poco o nada tienen que ver con las estrategias de negocio legítimamente establecidas. Si hubo un Enron es porque también existió un Jeffrey Skilling que supo interpretar los vacíos de la ley para manipular a su favor los resquicios que le dejaba: engañó al mercado, cooptó al auditor y se enriqueció indebidamente.

Lo que el caso de Enron puso de relieve es que el afán de beneficio no parece tener límites. Y es que el comportamiento ético de la alta dirección no es una condición que se pueda asumir como un hecho cumplido en todo momento. El autocontrol de los individuos no siempre funciona, por más arriba que se esté en la estructura de la organización. Los estudios más recientes sobre fraude corporativo son contundentes al respecto: el 10% de los desfalcos son cometidos por la alta dirección de las empresas, pero el daño económico que ocasionan explica el 60% de las pérdidas cuantificadas por fraudes corporativos en el último año.

Las prácticas contables y financieras de Jeffrey Skilling y su equipo de directivos llevaron a la bancarrota a su compañía. Eran personas altamente capacitadas, con talento más que probado, conduciendo una de las compañías más vanguardistas del momento. Pero ni la tecnología, ni las innovaciones gerenciales, sustituyen el factor humano. Todos los directivos, de todos los tiempos, han enfrentado el mismo riesgo: las tentaciones del mal comportamiento. Y esta es quizá la principal lección que jamás deberíamos de olvidar: que el riesgo de fraude nunca desaparece.

Anexo N° 11: Análisis documental (El fraude, El economista)

El fraude empresarial crece un 6%

<http://www.eleconomista.es/flash-ecoley/noticias/8245148/03/17/El-fraude-empresarial-crece-un-6.html>

ECOLEY

24/03/2017 - 12:05



El fraude financiero ha aumentado más de un 16 por ciento en relación a 2015 y el fraude empresarial un 6,1 por ciento. "La crisis económica, la baja percepción del riesgo y la poca

contundencia de las víctimas a la hora de denunciar son algunas de las causas de este incremento", afirma Enric Valmajó, director general de Winterman, agencia especializada en sistemas de prevención y detección del fraude empresarial.

Los datos están contenidos en el *Informe Anual de Fraude Corporativo 2016*, elaborado por la firma y basado en los más de 3.400 casos que la compañía ha investigado a lo largo del último año en España.

El fraude interno se dispara

A lo largo de 2016, el 67 por ciento de los casos de fraude empresarial investigados son de carácter interno, es decir, que ha sido cometido por personal de la misma empresa, por empresas proveedoras y/o subcontratadas.

En este ámbito, la tipología de fraude que más ha aumentado (casi un 60 por ciento con respecto a 2015) es la relacionada con la fuga de información de carácter confidencial. Cabe destacar también que cerca del 80 por ciento de este tipo de fraudes son cometidos por personal con acceso autorizado a los datos. La percepción del valor de la información ha crecido exponencialmente en los últimos años y por este motivo se ha convertido en uno de los activos más atacados.

"Actualmente existe una falta de control interno de los datos en las empresas debido a la baja percepción del fraude como riesgo potencial y a la creencia de que el daño que se puede generar no puede llegar a ser significativo. Dos errores graves para los empresarios que quieran evitar este tipo de delitos", asegura Vilamajó.

Fraude a las aseguradoras

El fraude financiero ha aumentado casi un 30 por ciento en comparación con los resultados de 2015 y se han superado los 2.350 casos investigados entre los que destacan el blanqueo y la evasión de capitales; los fraudes con tarjetas de crédito y los fraudes en transacciones de comercio electrónico.

La consultora también ha detectado que los fraudes a las compañías aseguradoras han incrementado un 10,8 por ciento en diversas modalidades como: reclamaciones fraudulentas (por siniestros, robos, etc.); fraudes en el momento de contratar la póliza, reclamaciones de accidentes no producidos y reclamaciones de indemnizaciones por decesos no producidos.

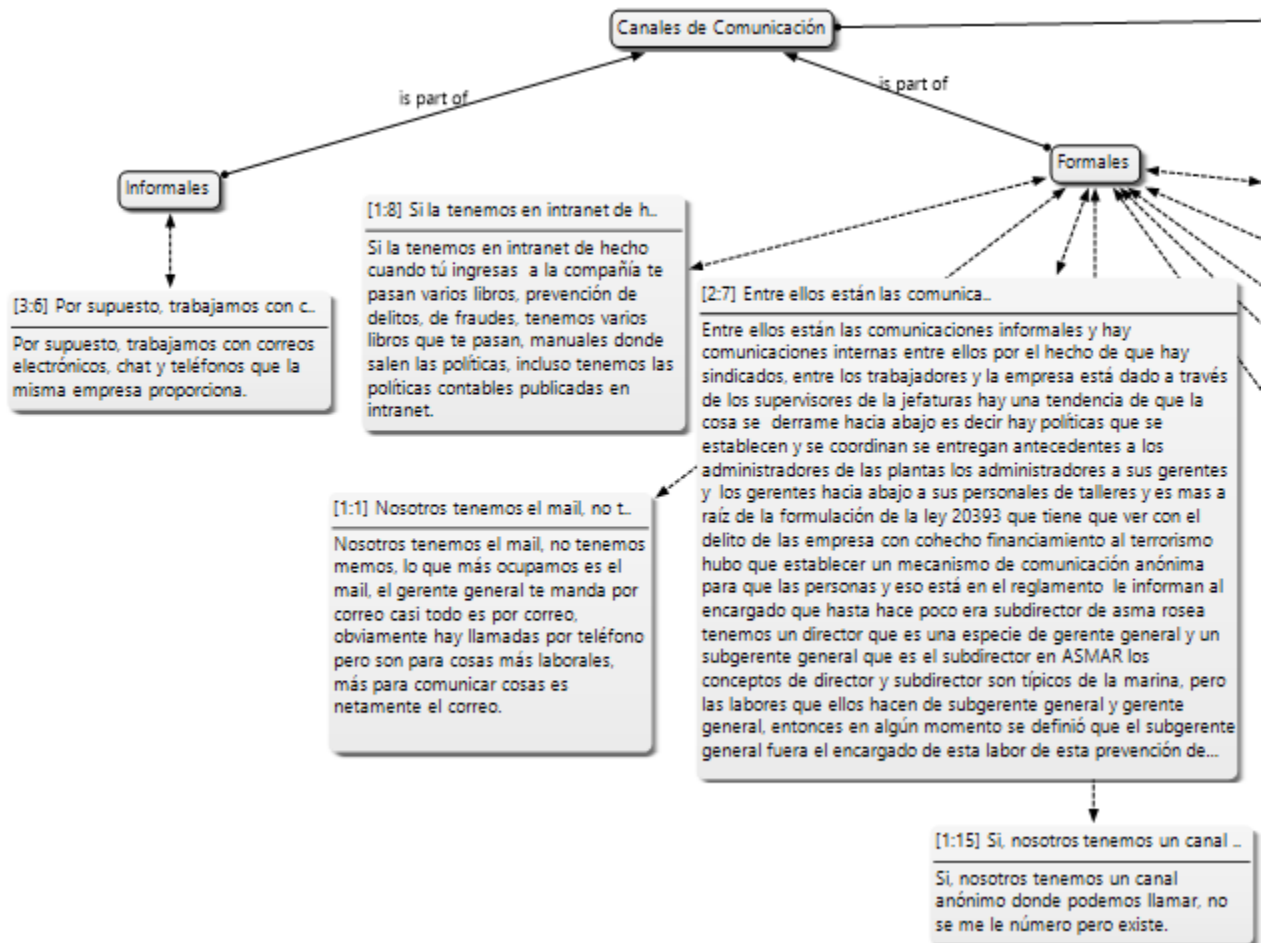
"El sensible repunte de la actividad empresarial fomenta una sensación de estabilidad que ha generado un incremento de casos de absentismo laboral y supone un importante impacto económico para las empresas españolas", añade Vilamajó. "Del resultado de nuestras investigaciones se extrae que aproximadamente el 30 por ciento de las bajas son fingidas o exageradas para no acudir a trabajar. Podemos concluir que el coste del absentismo fraudulento es de casi 2.000 millones de euros que deben asumir las empresas de este país", concluye.

Anexo N° 12: Red de categorías y citas

Categoría: entorno de control

Subcategoría: canales de comunicación

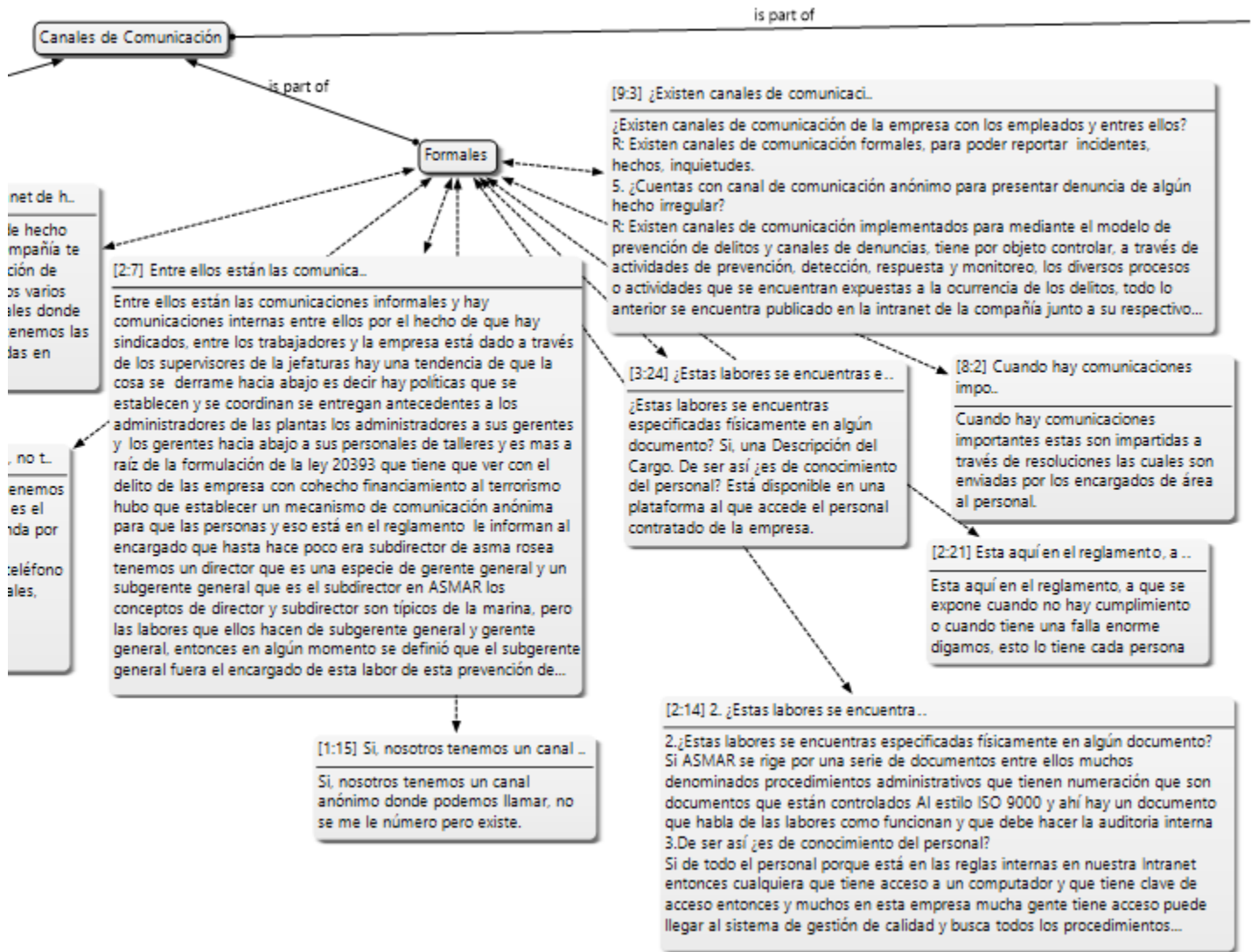
Sub- subcategorías: informales - formales



Categoría: entorno de control

Subcategoría: canales de comunicación

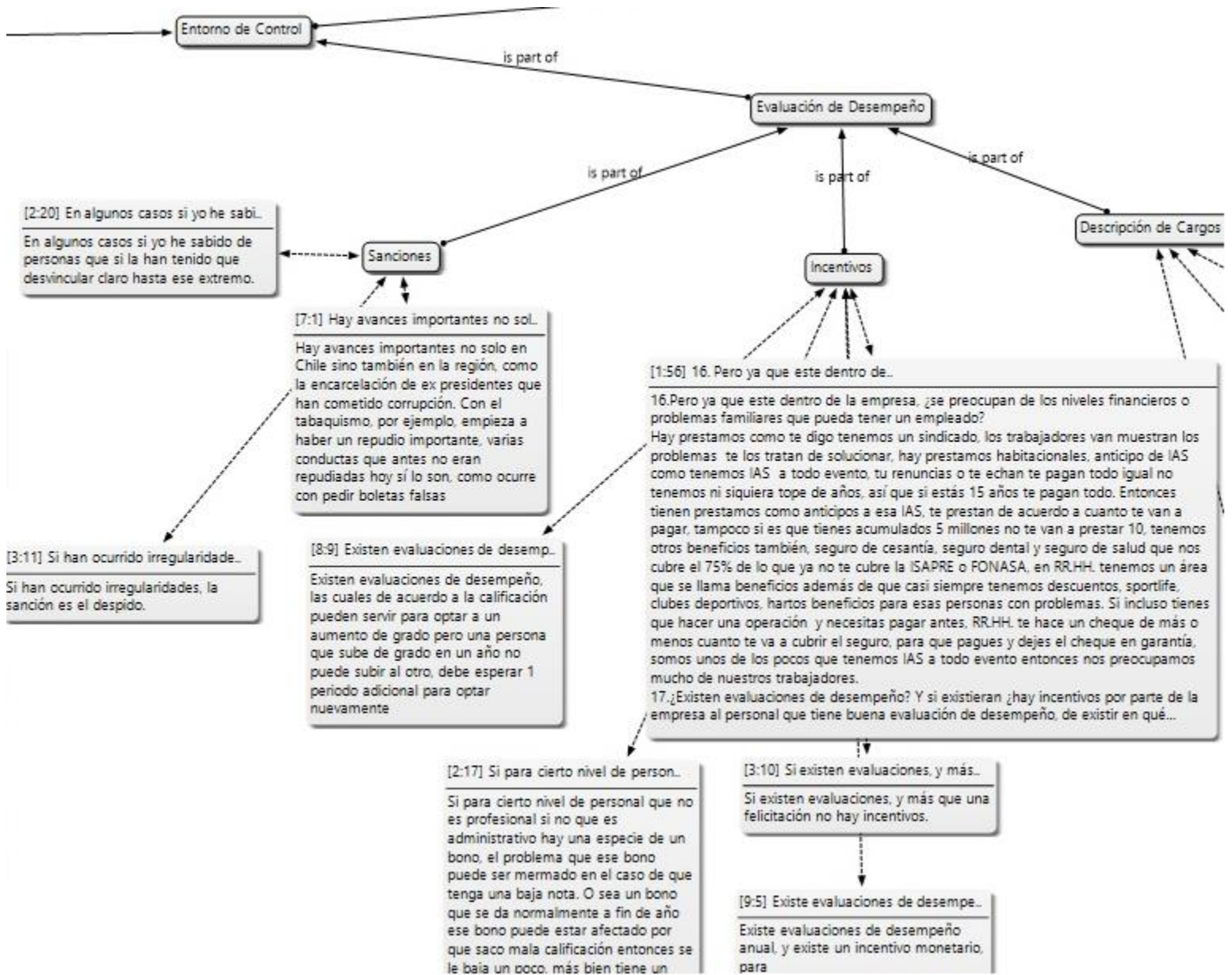
Sub- subcategorías: formales



Categoría: entorno de control

Subcategoría: evaluación de desempeño

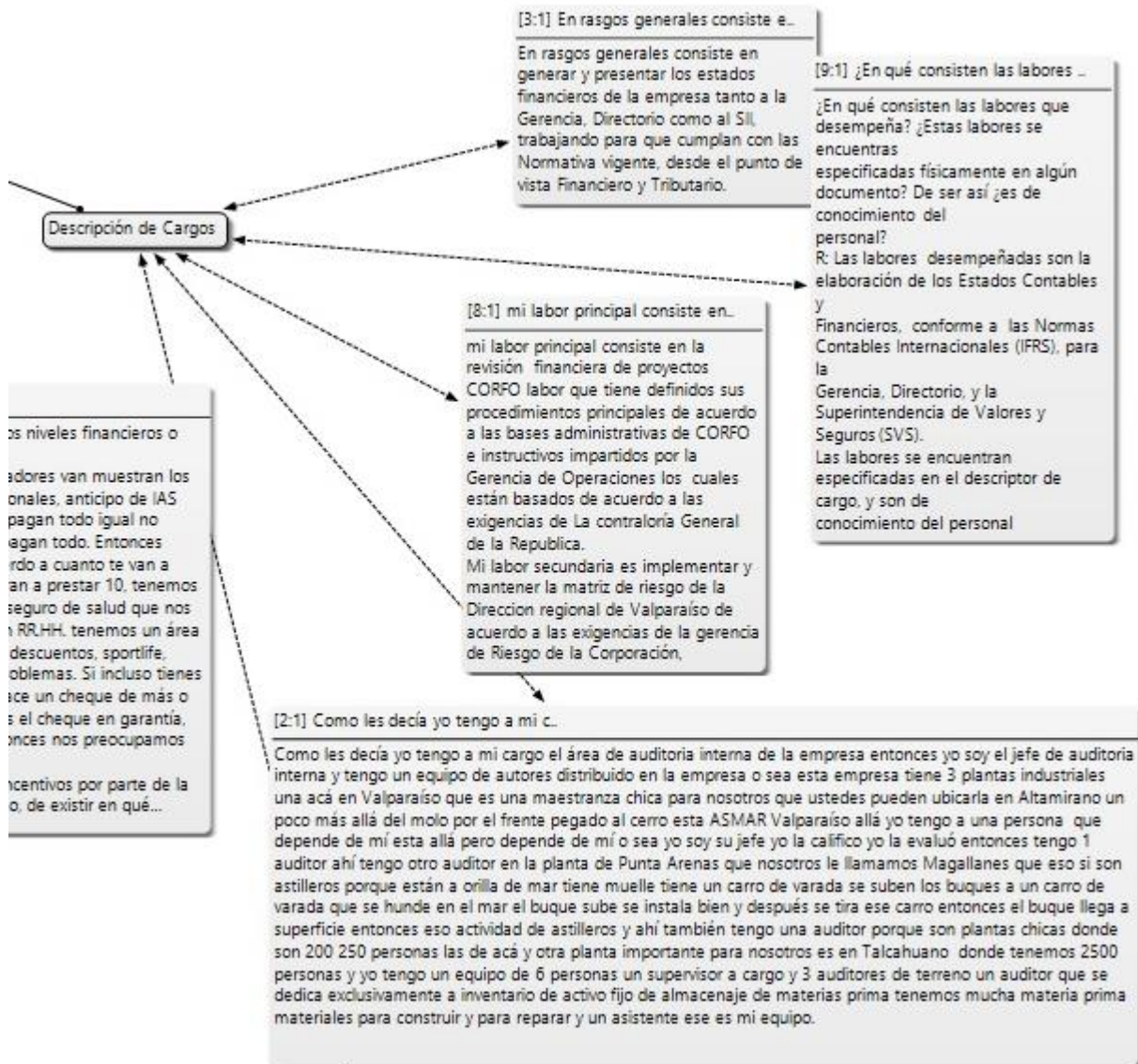
Sub- subcategorías: sanciones - incentivos



Categoría: entorno de control

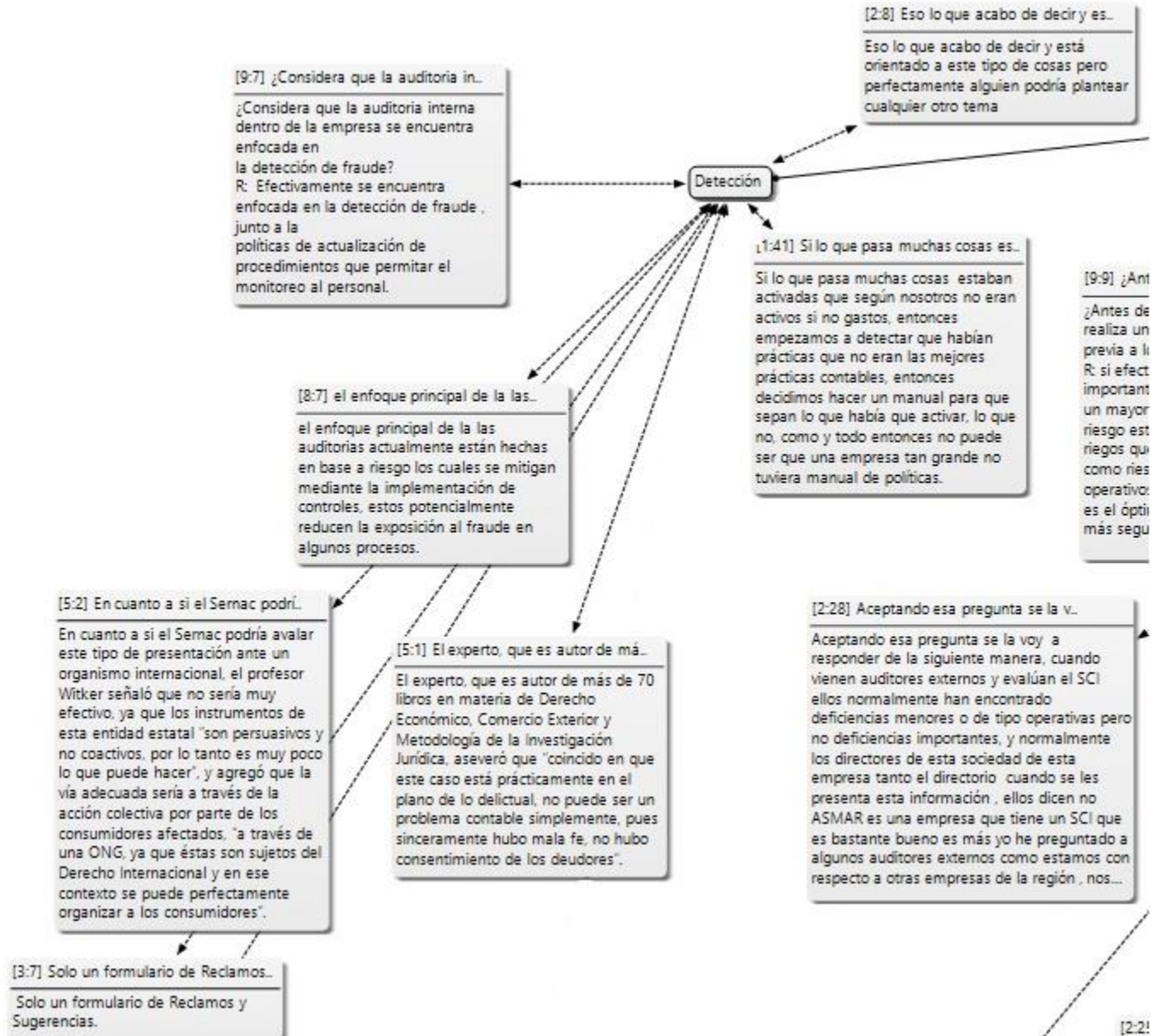
Subcategoría: evaluación de desempeño

Sub- subcategorías: descripción de cargos



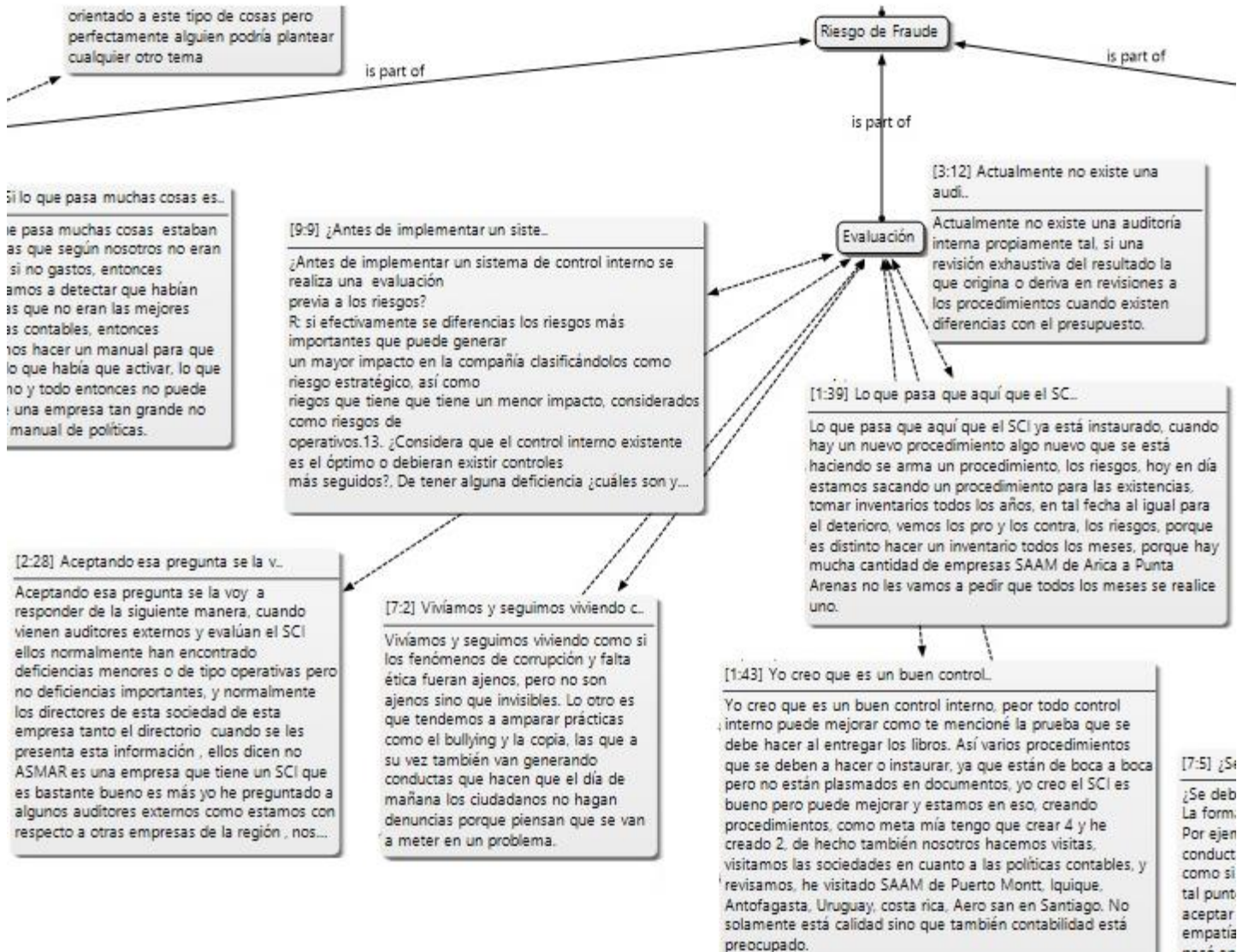
Categoría: riesgo de fraude

Subcategoría: detección



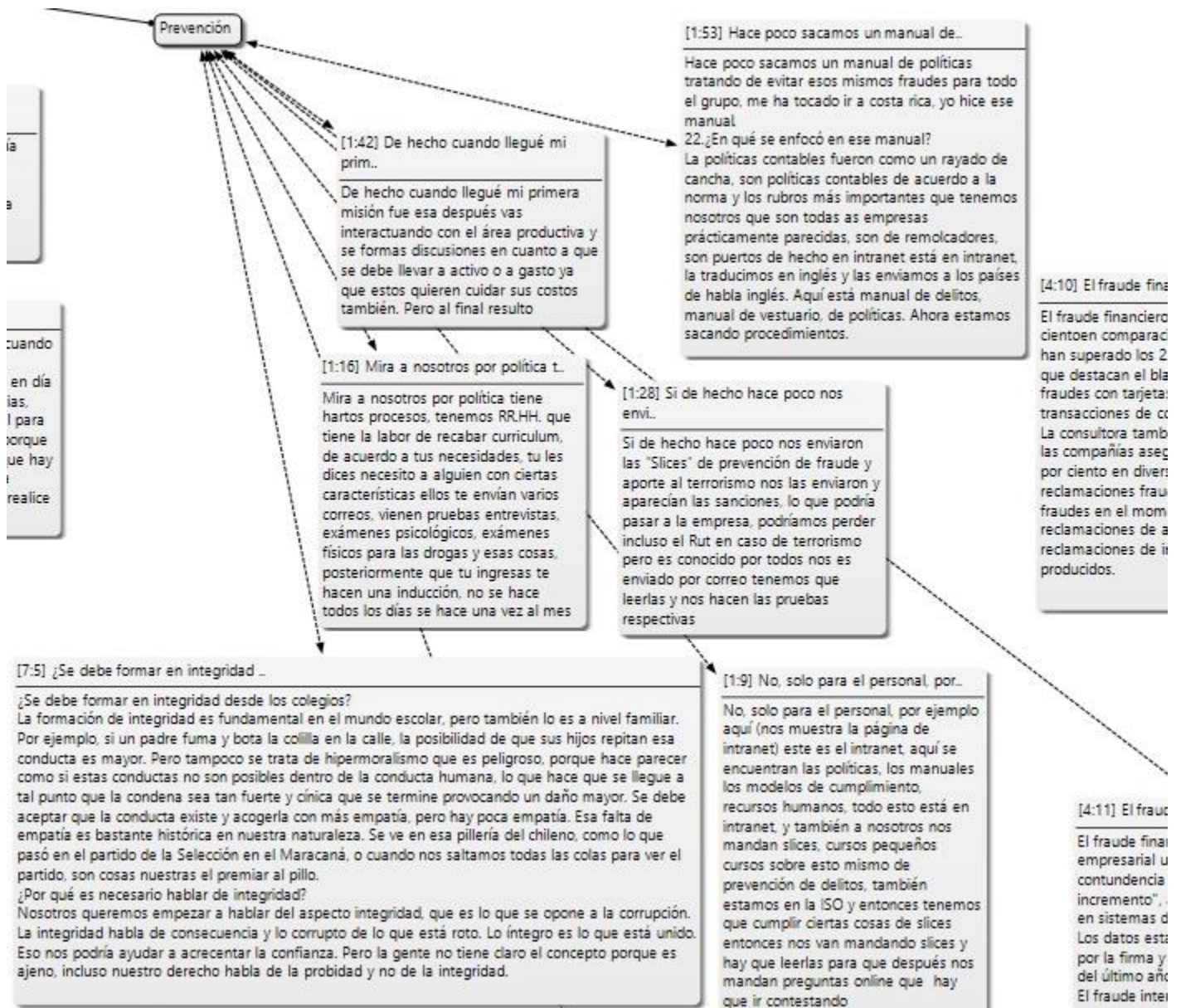
Categoría: riesgo de fraude

Subcategoría: evaluación



Categoría: riesgo de fraude

Subcategoría: prevención



[8:5] ¿Antes de implementar un siste..

¿Antes de implementar un sistema de control interno se realiza una evaluación previa a los riesgos?

R: actualmente contamos con una matriz de riesgo en la cual se analizan los procesos y subprocesos los cuales cuentan con objetivos que potencialmente están expuestos a riesgos, estos riesgos se evalúan y se establecen los controles necesarios que ayudan a reducir y mitigar el impacto de estos riesgos.

13.¿Considera que el control interno existente es el óptimo o debieran existir controles más seguidos?. De tener alguna deficiencia ¿cuáles son y que propondrías como mejora?

R:considero que actualmente se han implementado cambios importantes que ayudan a que el control interno sea realmente una función que entrega una retroalimentación efectiva y que permite hacer seguimiento adecuado cuando existen desviaciones a lo exigido en la normativa interna. Lo que considero además que la matriz de riesgo que actualamente estamos trabajando hay que comunicarla a todos para que realmente funcione.

[1:49] 28. ¿El acceso a la informació..

28.¿El acceso a la información se encuentre es restringida?

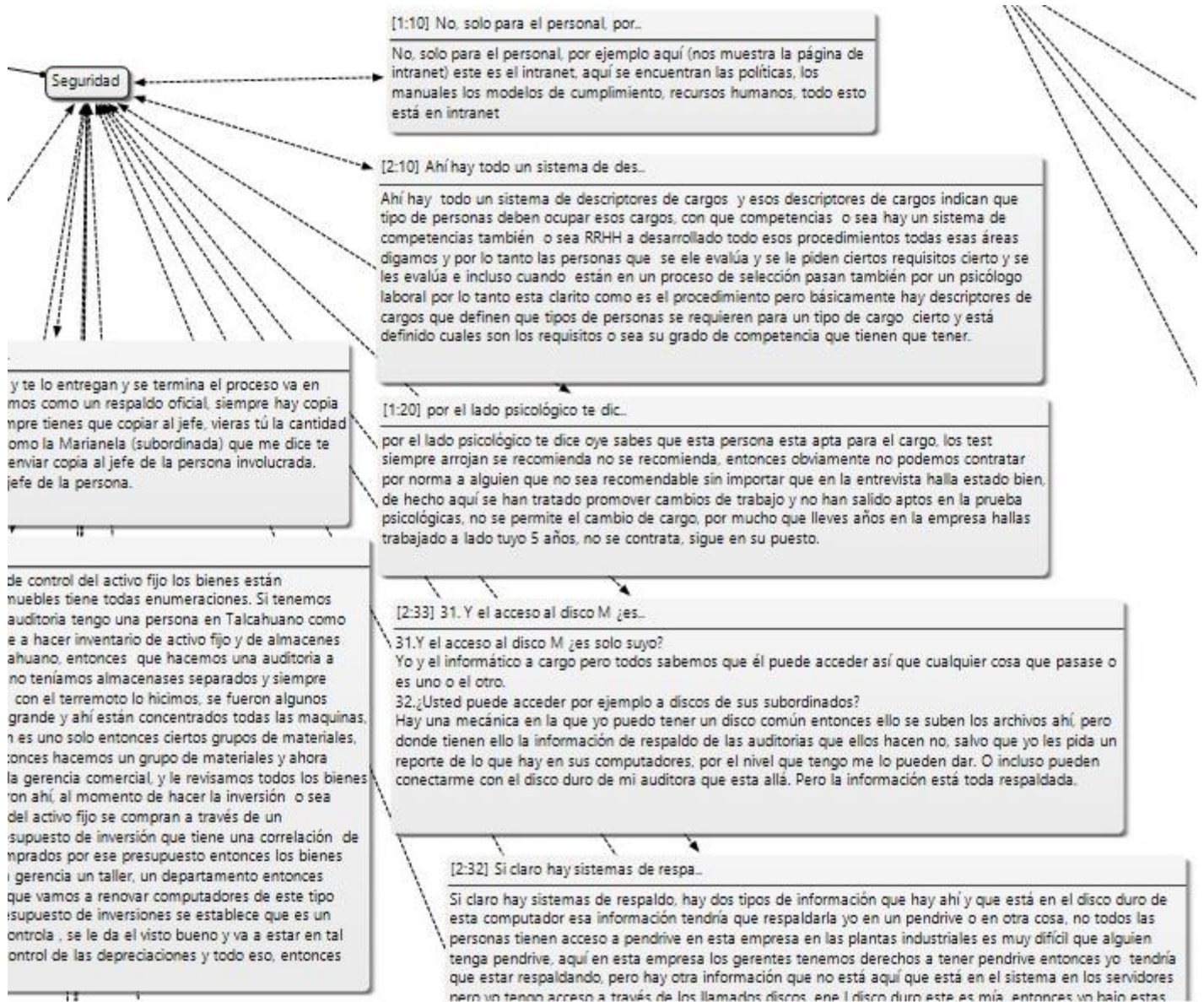
Está por intranet solo los trabajadores pueden acceder con un usuario, no puede entrar alguien son tener usuario y no te va a enviar a los mismos archivos nosotros ocupamos todo en red, nosotros lo que hacemos lo colocamos en la red, obviamente yo no tengo acceso a todo, yo puedo entrar a contabilidad, abastecimiento, y todos tienen vista a esto (los usuarios de la empresa). Por ejemplo yo no puede entrar a carpetas que no me competes, se actualiza a medida que yo voy subiendo archivos y mis jefes pueden ver lo que yo actualicé. Yo no puedo entrar a otra gerencia, depende de tu perfil para los accesos a tus documentos. (Nos d un ejemplo que a la carpeta remolcadores chile él no puede entrar, pero si a la pare de contabilidad.)

29.¿Cuáles son estas restricciones? ¿Cuenta con programas de respalden la información?

Hay un servidor, es un sistema acá por ejemplo si es que se pierde o hay un incendio la información no se pierde que está guardada y protegida.

Categoría: control interno

Subcategoría: seguridad



stos, el solo hecho de pertenecer a un presupuesto de inversiones se establece que es un ay un sistema en donde se recepción, lo controla, se le da el visto bueno y va a estar en tal qui en auditoria corporativa, y pasa a ser control de las depreciaciones y todo eso, entonces listado de bienes.

[2-3-1] Si cuenta con restricciones lo...
Si cuenta con restricciones lo que dije anteriormente nadie puede entrar ni siquiera de los que estamos aquí a la sala de servidores, el corazón de la información, no cliente y en Talcahuano esta nuestro centro informático el desarrollo del ERP, tenemos profesionales informáticos que están trabajando constantemente en las mejoras de los sistemas los pedido que le hacemos mejora de las aplicaciones, porque este es un ERP hecho con astilleros que se hizo para ASMAR y eso no es muy común en el mundo lo hicimos nosotros con una empresa que se llama SONDA los contratamos y ellos empezaron desarrollarlo y finalmente una vez que se...

[4-8] En este ámbito, la tipología d...
En este ámbito, la tipología de fraude que más ha aumentado (casi un 60 por ciento con respecto a 2015) es la relacionada con la fuga de información de carácter confidencial. Cabe destacar también que cerca del 80 por ciento de este tipo de fraudes son cometidos por personal con acceso autorizado a los datos. La percepción del valor de la información ha crecido exponencialmente en los últimos años y por este motivo se ha convertido en uno de los activos más atacados.

[2-3-0] Si, las personas que ya están...
Si las personas que ya están dentro de la planta tienen acceso al almacén el problema que al tratar de acceder llegan a un mesón ahí lo atiende el personal que está adentro, o sea la persona no puede llegar y entrar y retirar piezas si no que ellos llegan con un listado a través del computador y pueden proceder a retirar lo que corresponde indicando su RUT e identificación, le preguntan a usted viene a retirar la lista del taller tanto y procede. Y si son muchos materiales normalmente hay una plataforma que los ayuda a llevar.

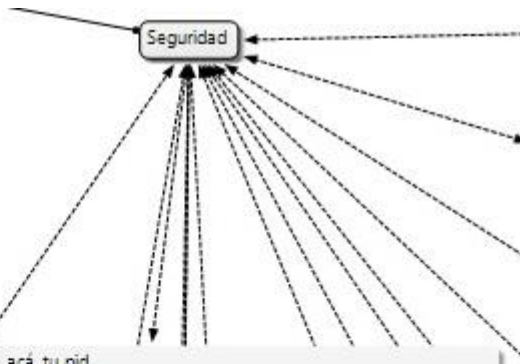
[3-22] 14. ¿Existe una seguridad adec...
14. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa? Existe un departamento de Prevención de Riesgos que se encarga de la seguridad del personal y de las instalaciones.
15. ¿El acceso a la información se encuentra restringida? ¿Cuáles son estas restricciones?
¿Cuenta con programas de respaldo la información? La información está disponible y restringida para el personal según los requerimientos propios de cada cargo. Y contamos con servidores que respaldan la información de la empresa, tanto contable como documental.

esta computador esa información tendría que respaldarla yo en un pendrive o en otra cosa, no todos las personas tienen acceso a pendrive en esta empresa en las plantas industriales es muy difícil que alguien tenga pendrive, aquí en esta empresa los gerentes tenemos derechos a tener pendrive entonces yo tendría que estar respaldando, pero hay otra información que no está aquí que está en el sistema en los servidores pero yo tengo acceso a través de los llamados discos, ene l disco duro este es mía, entonces yo bajo estas cosas, entonces hay un tema de mercado de snack y yo lo bajo de aquí. Pero hay discos que son de la empresa yo lo meto en el disco m ese disco no lo manejo yo me lo manejan pero la información que yo manejo ahí es de la empresa es de ASMAR, y ellos me van respaldando todos los días hay un sistema y esta duplicado lo tenemos aquí pero también lo tenemos en oficinas en Santiago, llega pasar algo aquí tenemos respaldado allá.

[8-4] 14. ¿Existe una seguridad adec...
14. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa?
R: Si, todo esta inventariado
15. ¿El acceso a la información se encuentra restringida? ¿Cuáles son estas restricciones?
¿Cuenta con programas de respalden la información?
R: si es restringida y se respaldan de acuerdo a instrucciones de la gerencia cada mes.

[4-7] La consultora también ha detec...
La consultora también ha detectado que los fraudes a las compañías aseguradoras han incrementado un 10,8 por ciento en diversas modalidades como: reclamaciones fraudulentas (por siniestros, robos, etc.); fraudes en el momento de contratar la póliza, reclamaciones de accidentes no producidos y reclamaciones de indemnizaciones por decesos no producidos.

[9-10] 14. ¿Existe una seguridad adec...
14. ¿Existe una seguridad adecuada en cuanto a los bienes físicos de la empresa?
R: Existen controles, como procedimientos para los bienes físicos de la empresa, junto a la ejecución de auditorías manuales a los activos estratégicos.
15. ¿El acceso a la información se encuentra restringida? ¿Cuáles son estas restricciones? ¿Cuenta con programas de respalden la información?
R: El acceso a la información financiera contable es restringida conforma a los perfiles de cargo de las personas y con el VB de la Jefatura y Gerencia de área.



[1:13] No ha pasado nunca acá, tu pid.

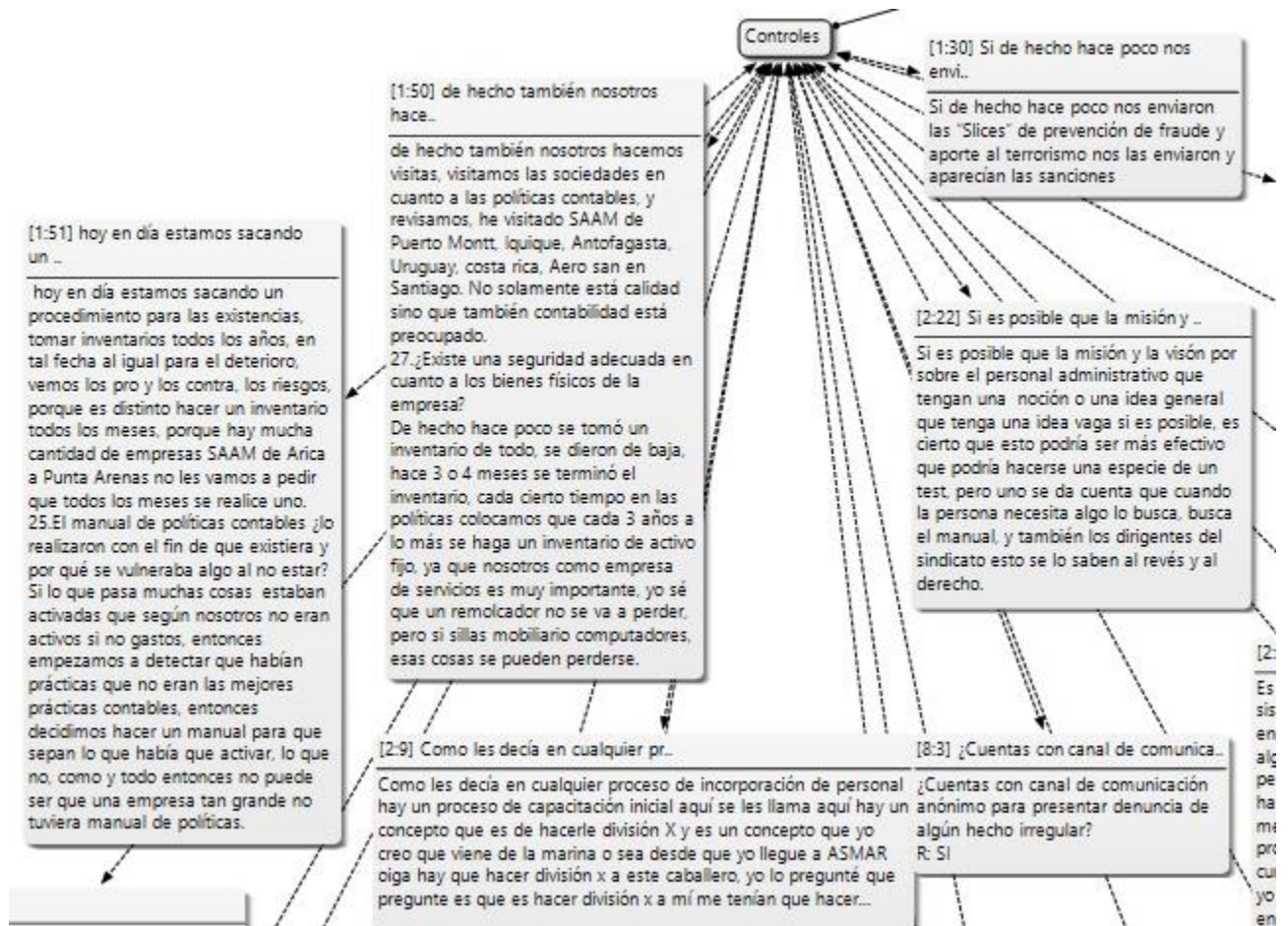
No ha pasado nunca acá, tu pides algo y te lo entregan y se termina el proceso va en copia a todos los involucrados, no tenemos como un respaldo oficial, siempre hay copia al jefe, si le solicitas algo a alguien siempre tienes que copiar al jefe, vieras tú la cantidad de mails que muchos no son para mí, como la Marianela (subordinada) que me dice te voy a enviar copia y ella también debe enviar copia al jefe de la persona involucrada. Nosotros copiamos al nuestro jefe y al jefe de la persona.

[2:29] Si claro dentro de todo loa ad.

Si claro dentro de todo loa administrativo tenemos un sistema de control del activo fijo los bienes están catalogados, por ejemplo ahí hay un papelito un etiqueta esos muebles tiene todas enumeraciones. Si tenemos métodos de control las máquinas están controladas y yo como auditoria tengo una persona en Talcahuano como Talcahuano es grande tengo una persona decida exclusivamente a hacer inventario de activo fijo y de almacenes entonces voy turnando o lo hacemos con mi supervisor de Talcahuano, entonces que hacemos una auditoria a ciertos materias, porque hasta antes del terremoto en Talcahuano teníamos almacenases separados y siempre teníamos el sueño de tener solo una central de abastecimiento con el terremoto lo hicimos, se fueron algunos edificios abajo, hicimos una empanada se construyó un edificio grande y ahí están concentrados todas las maquinas, antes decíamos vamos a auditar el almacén xx ahora el almacén es uno solo entonces ciertos grupos de materiales, materiales eléctricos, materiales de repuestos, madera y así, entonces hacemos un grupo de materiales y ahora vemos que centro administrativo vamos a auditar, por ejemplo la gerencia comercial, y le revisamos todos los bienes pero significa que hay un listado previos o sea que bienes llegaron ahí, al momento de hacer la inversión o sea primero hay un presupuesto de inversiones es decir los bienes del activo fijo se compran a través de un presupuesto de operaciones obviamente, entonces hay un presupuesto de inversión que tiene una correlación de las unidades que están llegando y cuando llegan los viene s comprados por ese presupuesto entonces los bienes llegan a para en un centro un centro de costo que pude ser una gerencia un taller, un departamento entonces dentro de ese presupuesto se dice que en este año se decidió que vamos a renovar computadores de este tipo entonces me llegan estos, el solo hecho de pertenecer a un presupuesto de inversiones se establece que es un activo fijo y se lleva hay un sistema en donde se recepción, lo controla, se le da el visto bueno y va a estar en tal centro por ejemplo aquí en auditoria corporativa, y pasa a ser control de las depreciaciones y todo eso, entonces cada centro tiene un listado de bienes.

Categoría: control interno

Subcategoría: controles



[11-57] 13. ¿Quién está a cargo del pr...

13. ¿Quién está a cargo del proceso?
Recursos humanos, nosotros tenemos una parte de RR-HH.
14. ¿A qué características se da una mayor importancia a la hora de contratar a alguien?
Te basas en la entrevista psicológica y la entrevista que le haces tú mismo, no es tan subjetivo ya que la entrevista no son preguntas solo para conocerse solamente, son entrevistas más como lo que vas a ver en el trabajo, por ejemplo si va a ver IAS ¿qué pasa con las IAS?, sabes que aquí tenemos IAS a todo evento que se hace que dice la norma, entonces la entrevista no es tan subjetiva, ya que la entrevista durará hasta que se equivoque hasta que no sepa, entonces yo voy viendo cuanto sabe. No es tanto de conocer que le gusta o cosas así, pero igual se le pregunta, hay más preguntas técnicas que eso importa, de hecho nosotros armamos un puntaje de que las empresas, porque nosotros tenemos analistas que ven diferentes empresas (personal, inmobiliaria) entonces tú le preguntas de...

[2-4] ¿Cualquier persona que entre a ...

Cualquier persona que entre a esta empresa se le hace una capacitación inicial de entrada y ahí se le explica que hay una intranet y que hay sistemas de procedimientos que pueden tener acceso y eso pero no específicamente este procedimiento administrativo salvo que evidentemente le que alguien nuevo a auditoría le entregamos el procedimiento.

[14-9] Cabe destacar también que cerc...

Cabe destacar también que cerca del 80 por ciento de este tipo de fraudes son cometidos por personal con acceso autorizado a los datos. La percepción del valor de la información ha crecido exponencialmente en los últimos años y por este motivo se ha convertido en uno de los activos más atacados.
"Actualmente existe una falta de control interno de los datos en las empresas debido a la baja percepción del fraude como riesgo potencial y a la creencia de que el daño que se puede generar no puede llegar a ser significativo. Dos errores graves para los empresarios que quieren evitar este tipo de delitos", asegura Vilamajó.

pregunte es que es hacer división x a mí me tenían que hacer...

[2-18] Si es que está en función de L...

Si es que está en función de los niveles económicos de la empresa, normalmente las personas que están sujeta a ese bono no tienen capacidad de decisión con respecto a decisiones importante que afecten el resultado de la empresa, para que estamos con cosa si las decisiones que afectan el resultado de la empresa de están a cargo de ejecutivos entonces al hacer esa diferencia se regula en ese caso.

[2-24] Bueno es importante, se le ent...

Bueno es importante, se le entrega un buen nivel de importancia yo diría porque todos entendemos y así se ha establecido que ni la medida que los controles que establecen los mismos ejecutivos funciones la empresa funciona, y es que a parte de la labor de auditoría interna es que también estoy preocupado de eso, esta también otro tipo de auditorías que también llevan a evaluar el sistema de control interno en áreas que son productivas que a veces son un poquito más difíciles para nosotros, porque nosotros tenemos un sistema que se llama sistema de calidad, es decir tenemos que mantener una norma de ISO 9000 y para eso el sistema de gestión de calidad tiene auditorías pequeñas, ...

[18-6] es importante debido a que el ...

es importante debido a que el control interno es la base del ordenamiento de una empresa o institución la cual reduce el efecto que pudiera tener un riesgo en un proceso determinado. Además en el ámbito de la auditoría externa es en base al control interno es como se determina el enfoque de auditoría.

[2-16] 12. ¿Existen evaluaciones de d...

12. ¿Existen evaluaciones de desempeño?
Si existen hay todo un proceso y procedimiento yo tengo que dar inicio a un año de evaluación entonces hay una reunión de inicio en este caso yo aquí solamente tengo una persona mi secretaria que además la comparto con otro jefe, pero yo soy el jefe oficial digamos entonces yo tengo que evaluarla, entonces hay todo un procedimiento ella tiene una clave entonces yo abro mi procedimiento y le digo damos por iniciado el año de evaluación de desempeño y ella click con su clave hace un click y listo partió el año, se supone que yo le digo los objetivos que se deben cumplir durante el año en el caso de la relación entre su secretaria y el jefe, en cambio con mis auditores yo les digo oiga usted tiene un plan de trabajo que cumplir, por ejemplo el auditor el supervisor que tengo en Talcahuano le dice al jefe de departamento con ese nivel entonces preparamos un conjunto de trabajo y bueno ese conjunto de trabajo es su objetivo para el año, y eso quedó a supuesta mente planteado en esta reunión, es obviamente que esto entre profesionales está más que claro. Y hay un reunión a mitad de año en donde se les explica, hay 2 tipos de evaluaciones una objetiva y una subjetiva, en la objetiva esta todo lo que pasa con ella respecto a sus asistencia atrasos y esos hay un estándar, hizo vacaciones o no hizo vacaciones, y estos son números entonces ahí se ve si ella tiene un cumplimiento de un 80% o un 85%, 100% y hay otra evaluación subjetiva donde yo la evalúo y hay unos parámetros que tengo que decir, oiga tiene trabajo de equipo, tiene propiedades de liderazgo, iniciativa ese tipo de cosas se evalúan?

13. Y ¿Cómo evalúa a los subordinados que tiene en Talcahuano?
Yo evalúo solamente a los subordinados que dependen directamente de mí en este caso al jefe de Talcahuano y al auditor de Valparaíso y de Magallanes, yo debo...

[15-3] A su juicio, en La Polar 'e

A su juicio, en La Polar "el prototipo" agregando que este caso podría ser el resto de las empresas de retail. No obstante el escándalo que Wikker manifestó que "este no

[2:24] Bueno es importante, se le ent...

Bueno es importante, se le entrega un buen nivel de importancia yo diría porque todos entendemos y así se ha establecido que en la medida que los controles que establecen los mismos ejecutivos funciones la empresa funciona, y es que a parte de la labor de auditoría interna es que también estoy preocupado de eso, esta también otro tipo de auditorías que también llevan a evaluar el sistema de control interno en áreas que son productivas que a veces son un poquito más difíciles para nosotros, porque nosotros tenemos un sistema que se llama sistema de calidad, es decir tenemos que mantener una norma de ISO 9000 y para eso el sistema de gestión de calidad tiene auditorías pequeñas,...

[3:23] 11. ¿Qué nivel de importancia ...

11. ¿Qué nivel de importancia se le entrega al control interno dentro de la empresa realmente? Tenemos una gerencia enfocada en los resultados, lo que por consecuencia deriva en control interno de determinadas operaciones.
12. ¿Antes de implementar un sistema de control interno se realiza una evaluación previa a los riesgos? Es parte de la implementación y la razón del mismo.
13. ¿Considera que el control interno existente es el óptimo o deberían existir controles más seguidos? De tener alguna deficiencia ¿cuáles son y que propondrías como mejora? La deficiencia podría no estar dada por la existencia o no de los controles, más bien en la implementación y seguimiento de los mismos.

vuelve un mandatorio para las empresas que buscan el marco de control interno sea una palanca para el logro de objetivos de la organización, y su permanencia al largo plazo.

[8:10] 6. ¿En el proceso de incorpora...

6. ¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla y a que características de dan una mayor importancia a la hora de contratar a alguien?
R: Los procesos de incorporación se hacen a través de concursos públicos los cuales son publicados en el portal de empleos públicos y en este se publican las bases y sus requisitos, después cuando se contrata Contraloría debe tomar razón de esta contratación y formaliza la contratación mediante resolución.
7. ¿Tienen conocimiento de los niveles financieros y a nivel familias de sus empleados (dentro de los marcos legales)?...

[8:6] es importante debido a que el ...

es importante debido a que el control interno es la base del ordenamiento de una empresa o institución la el cual reduce el efecto que pudiera tener un riesgo en un proceso determinado. Además en el ámbito de la auditoría externa es en base al control interno es como se determina el enfoque de auditoría.

[9:4] ¿En el proceso de incorporació...

¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla y a que características de dan una mayor importancia a la hora de contratar a alguien?
R: Las habilidad técnicas para ejecutar las funciones principales, y en segundo lugar son las habilidades blandas que están nos ayudan a poder mejorar las relaciones personales, compatibilizar tareas multi-equipos, que nos permita generar mayor valor para la compañía, junto a las características de probidad.
7. ¿Tienen conocimiento de los niveles financieros y a nivel familias de sus empleados...

inicio a un año de el solamente tengo pero yo soy el jefe do un ento y le digo con su clave hace s que se deben y el jefe, en trabajo que ano le dice al jefe de trabajo y redó a o entre en donde se les n la objetiva esta hay un estándar, ces ahí se ve si ella uación subjetiva iga tiene trabajo sas se evalúan?

nte de mí en este nes, yo debo...

[5:3] A su juicio, en La Polar 'el p...

A su juicio, en La Polar 'el problema de fondo está en que faltaron controles', agregando que este caso podría ser un buen precedente "para revisar qué pasa con el resto de las empresas de retail en Chile y sus sistemas de control internos". No obstante el escándalo que se está viviendo con esta multitienda chilena, Jorge Witker manifestó que "este no es un problema exclusivo de Chile; en muchas partes...

[1:52] 22. ¿En qué se enfocó en ese m...

22. ¿En qué se enfocó en ese manual?

La políticas contables fueron como un rayado de cancha, son políticas contables de acuerdo a la norma y los rubros más importantes que tenemos nosotros que son todas as empresas prácticamente parecidas, son de remolcadores, son puertos de hecho en intranet está en intranet, la traducimos en inglés y las enviamos a los países de habla inglés. Aquí está manual de delitos, manual de vestuario, de políticas. Ahora estamos sacando procedimientos.

23. ¿Qué nivel de importancia se le entrega al control interno dentro de la empresa realmente?

El control interno es clave en la sociedad como te digo tenemos contraloría interna, calidad, manuales de procedimientos en intranet, es parte fundamental de la empresa el SCI, todo apunta a que se cumpla, tenemos organigrama, todo lo que puedan pedir está acá, y está a conocimiento de todos, como te digo cuando tu entras te pasan una cantidad de libros que son estos mismos manuales de intranet para la gente que no ocupa computador los lea pero hacen firmar la recepción, yo siempre he dicho que debieran hacer una prueba, ya que es distinto recibirlo y leerlo que recibirlo solamente. Yo creo que aquí nos quedamos solo entregarlo, porque es una parte más simplista. En el fondo es para que la gente entienda, pero como te digo mandan mails con slices ahí si te hacen leer, pero no en un inicio. Eso sí, son largos. Por ejemplo el manual de delitos tiene 28 páginas.

[3:20] 6. ¿En el proceso de incorpora...

6. ¿En el proceso de incorporación este cómo se desarrolla y a que características de dan una mayor importancia a la hora de contratar a alguien? No existe un único canal, va a depender a veces del área al cual se contrate. Puede pasar desde un concurso público pasando por entrevistas hasta su selección o bien desde un Jefe de área que solicita la contratación específica de un trabajador.

7. ¿Tienen conocimiento de los niveles...

[2:27] Es que nuevamente el control i...

Es que nuevamente el control interno es una instalaciones un sistema de control que está funcionando permanentemente, entonces en l medida que s e toman decisiones de planificar hacer algo entonces inmediatamente viene el control, entonces pensamos en la planificaciones estratégico u operativa, hay que hacer esto de aquí a fin de año entonces inmediatamente en 2 meses más ustedes me responden cómo va el avance del proyecto, y ahí ya tiene un tema de control, pero para poder cumplir ese objetivo yo necesito un tipo de financiamiento porque yo tengo que contratar a esta persona hay que contratar esto, ya entonces vamos viendo cómo se va cumpliendo eso tú necesitas contratar esto, ya hay que licitar y cuál de los más baratos o no...

[9:8] Contribuye a lograr la sustent...

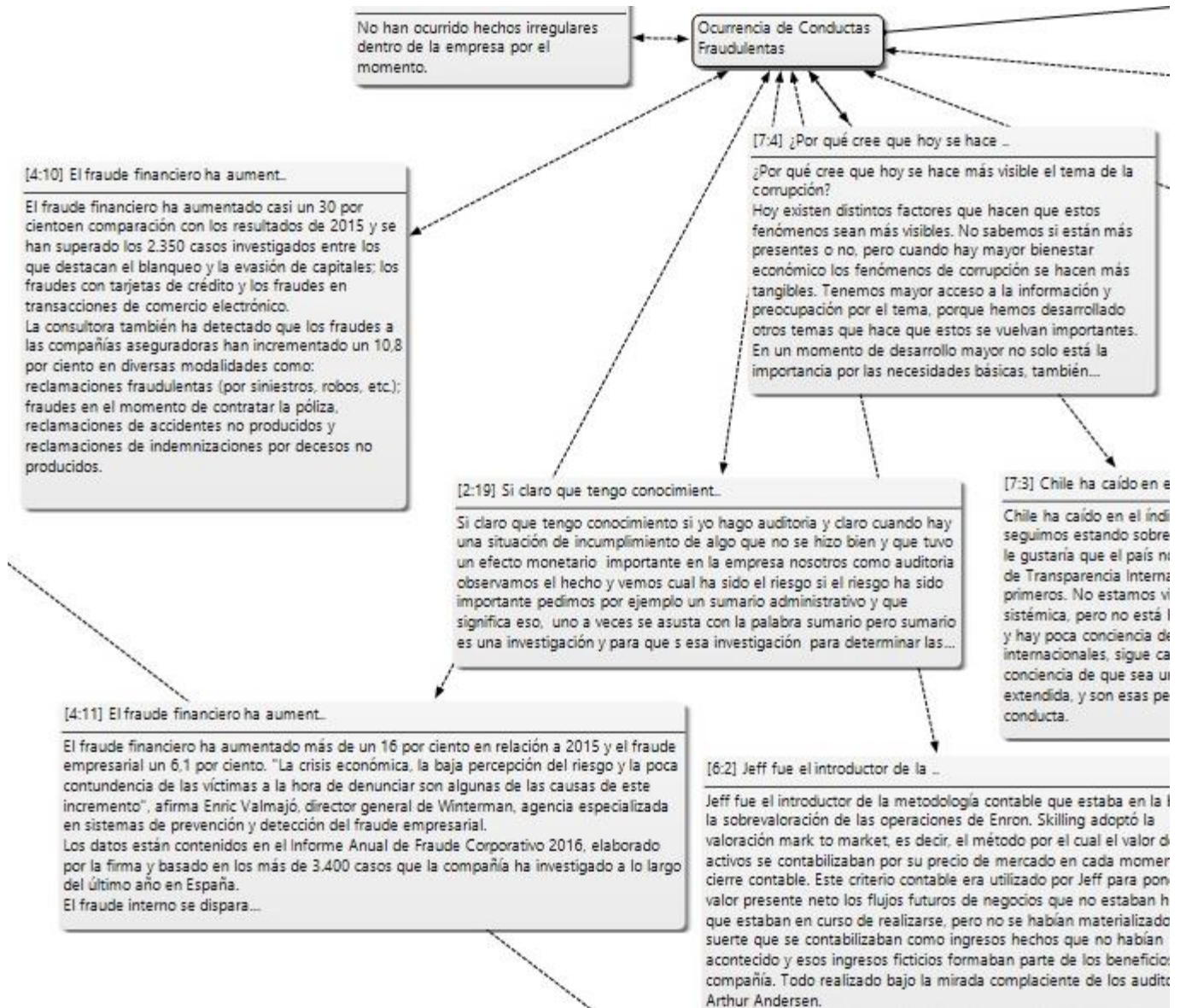
Contribuye a lograr la sustentabilidad de la empresa, debido a que la gestión proactiva y eficiente de riesgos se vuelve un mandatorio para las empresas que buscan el marco de control interno sea una palanca para el logro de objetivos de la organización, y su permanencia al largo plazo.

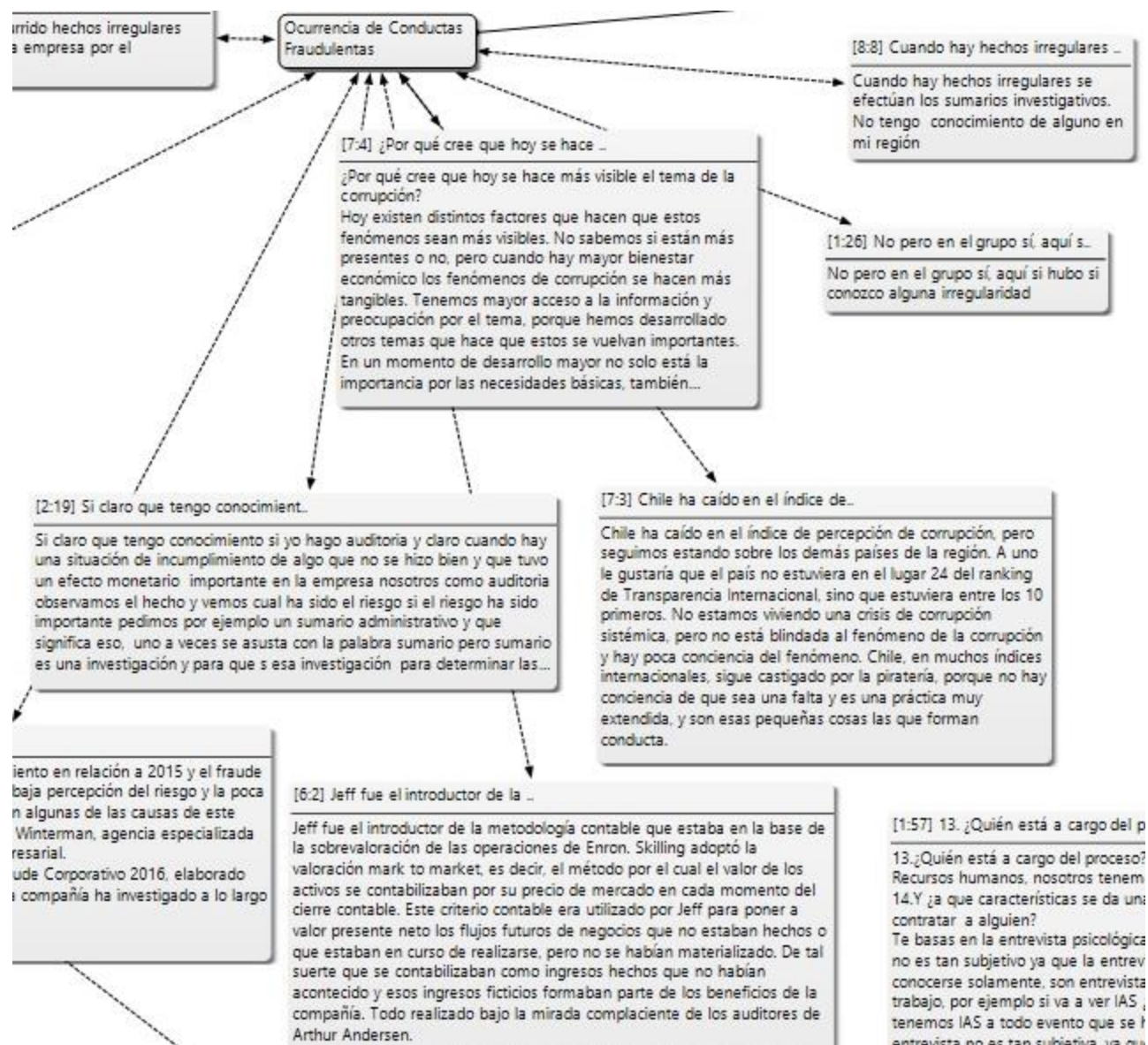
¿Qué nivel de importancia ...

nivel de importancia se le entrega al control interno dentro ressa realmente? Tenemos una gerencia enfocada en los s, lo que por consecuencia deriva en control interno de adas operaciones.

Categoría: control interno

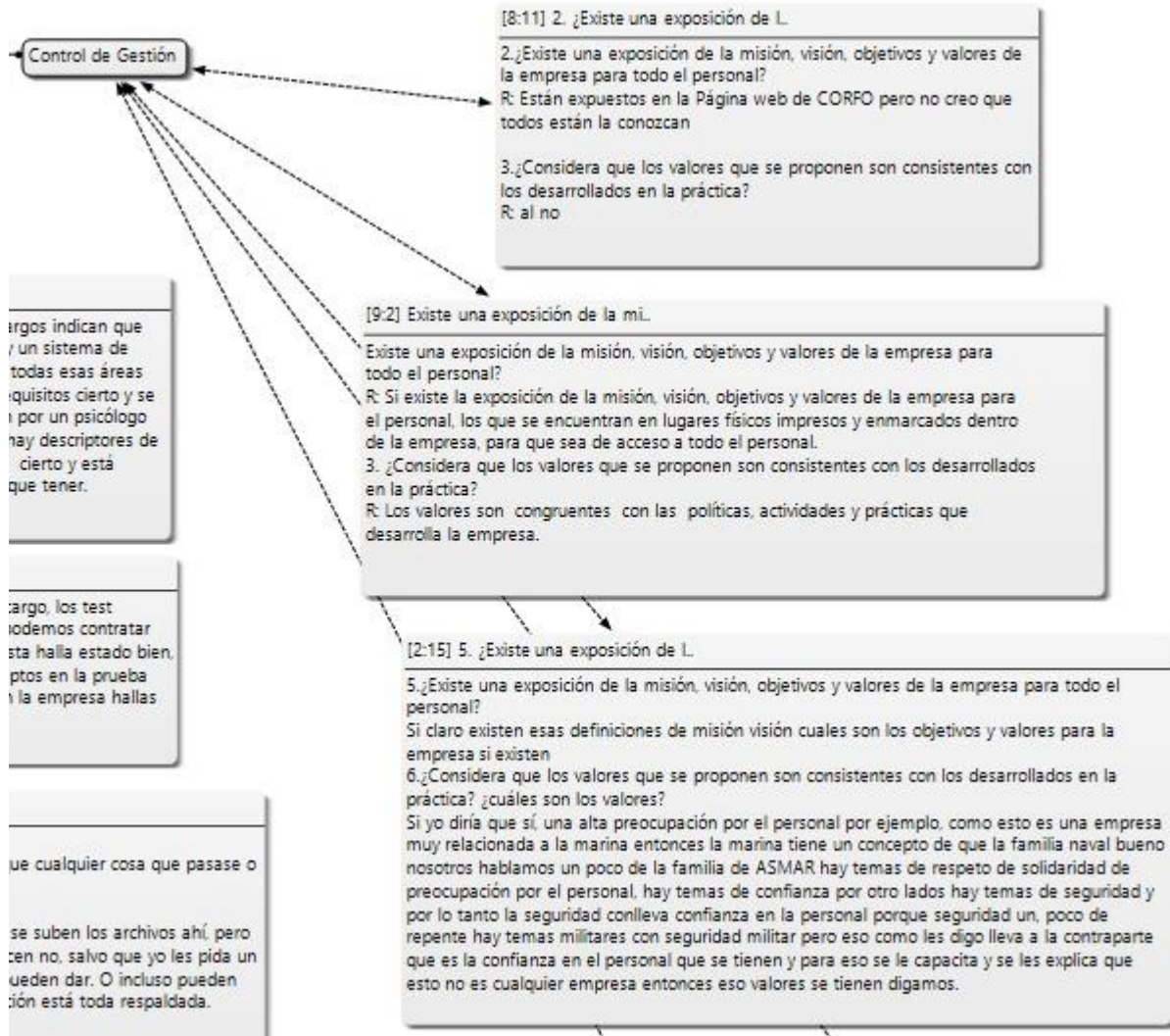
Subcategoría: ocurrencia de conductas fraudulentas





Categoría: control interno

Subcategoría: control de gestión



[1:11] Si, mira de hecho nosotros ten...

Si, mira de hecho nosotros tenemos estos valores, honestidad, seguridad, servicio, tenemos que cumplirlos, nosotros tenemos por ejemplo la seguridad es primordial aquí, si no se cumple se muere gente, a veces uno siente que se vulneran algunas cosas pero hay canales de denuncias entonces, si bien se puede vulnerar pero se trata de aminorar eso y que se vuelva a lo que corresponde inmediatamente, como te digo el canal de denuncia que son privados, tu puedes llamar y decir que ocurre algo, además tenemos sindicatos con los cuales se puede hablar y tenemos un comité paritario que es por seguridad, hay varias cosas.

[3:19] 2. ¿Existe una exposición de L.

2. ¿Existe una exposición de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para todo el personal? Existe, pero está desactualizada y no todos la conocen.

3. ¿Considera que los valores que se proponen son consistentes con los desarrollados en la práctica? Todo está sujeto a las situaciones, pero siempre se busca realizar el trabajo conforme a la normativa legal.