



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO (SCI) DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE MÓDULOS DE LA REGIÓN METROPOLITANA
DE SANTIAGO HASTA MAYO DE 2012.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR AUDITOR Y AL
GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y
CONTROL DE GESTIÓN.

TESISTA: OSCAR ALEJANDRO BRIONES ROMO

PROFESOR GUIA: ARTURO CORNEJO ARANDA

..

Valparaíso, 2012

“A mi familia, amigos y a todo aquel que no ha perdido las esperanzas de lograr sus sueños”

En la vida he aprendido que hay tiempo para todo:

“Todo tiene su tiempo y todo lo que se quiera debajo del cielo tiene su hora” Eclesiastés 3:1 (Santa Biblia, versión Reina Valera).

Así que de esa manera he entendido que hay tiempo para nacer, para reír, para llorar, para amar, para trabajar y hoy es el tiempo para agradecer.

Doy gracias a mi familia que siempre han creído en mí, y me han apoyado en todos los desafíos que la vida me ha dado, también quiero dar las gracias a mis amigos: a Ricardo Cortés, que es como un hermano para mí, al cual conozco hace 12 largos años y con el cual hemos pasado muchas aventuras momentos tristes y momentos alegres, a Javier Díaz un amigo que también conozco hace mucho tiempo; llegó desde el Perú y hoy están chileno como cualquiera de mis hermanos, a Pablo Rosas un gran amigo con el cual también he pasado momentos muy agradables, a todos ellos que siempre han tenido una palabra de aliento, que son tan familiares como mi propia familia carnal.

También quiero dar las gracias a mi profesor guía don Arturo Cornejo Aranda, quién me apoyó a terminar esta tesis guiándome y apoyándome; gracias por aceptar ser mi profesor guía.

Y principalmente quiero dar las gracias a alguien que es muy importante para mi vida, a ti mi Dios todo poderoso, quien gracias a ti estoy con vida, tengo una maravillosa familia, y grandes amigos; que gracias a ti soy lo que soy, he pasado por momentos tristes y momentos alegres, momentos que se han realizado para tratar mi carácter y cumplir ese propósito que tú tienes para mí. Cuando estaba cansado y no quería mas, me decías “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en donde quiera que vayas” Josué 1:9 (Santa Biblia, versión Reina Valera).

Es por eso que te digo a ti me estimado lector, que cuando te sientas frustrado porque nada te resulta o cuando estás estés triste, te ánimo que a que te esfuerces y seas valiente, si te lo propones podrás cambiar tus estrellas y seguir tu tan anhelado sueño.

Ante todo lo expuesto anteriormente, quiero decir simplemente

Muchas Gracias

Oscar Briones Romo

INDICE

RESUMEN	9
MARCO TEORICO	10
I. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)	10
1.1- <i>Evolución del control interno</i>	12
1.2- <i>El SCI y sus objetivos</i>	13
1.3- <i>Características del SCI</i>	13
1.4- <i>Estructura del Proceso de Control</i>	14
1.5- <i>Medios de lograr el control interno</i>	14
1.5.1- <i>Ambiente de Control</i>	15
1.5.2- <i>Evaluación de Riesgo</i>	18
1.5.3- <i>Sistemas de Información Contable y de Comunicación</i>	18
1.5.4- <i>Actividades de Control</i>	19
1.5.5- <i>Monitoreo</i>	20
1.6- <i>Limitaciones del Control Interno</i>	20
1.7- <i>Administración</i>	21
II. RIESGO.....	21
2.1- <i>Tipos de riesgos en empresas</i>	22
III. CONSTRUCCIÓN MODULAR.....	23
3.1- <i>Factores de la construcción modular</i>	24
3.1.1- <i>Edificios modulares de uso común</i>	24
3.1.2- <i>Impacto ambiental</i>	24
3.1.3- <i>Beneficios Económicos</i>	25
3.1.4- <i>Edificios modulares y tu pequeña empresa</i>	25
3.1.5- <i>Quedarse movable mundialmente</i>	25
3.1.6- <i>Una solución de vivienda debajo costo</i>	26
3.1.7- <i>Corriendo un edificio modular de negocios</i>	27
3.1.8- <i>Encontrar el edificio modular de la compañía</i>	27
3.1.9- <i>Financiación de edificios modulares para su uso</i>	28
3.2- <i>Construcción Modular en Chile</i>	28
3.3- <i>Riesgos en la construcción</i>	30
3.3.1- <i>Riesgo en el área RR.HH.</i>	30
3.3.1.1- <i>Diagnóstico Organizacional en Empresas Constructoras</i>	30
3.3.1.2- <i>Motivación en el personal</i>	31
3.3.1.3- <i>Rotación y ascensos</i>	31
3.3.1.4- <i>Informalidad de la organización</i>	31
3.3.2- <i>Riesgos en adquisiciones</i>	32
IV.-FRAUDE.....	33
4.1- <i>Definición</i>	33
4.2- <i>El fraude y las actividades de las empresas</i>	34
4.3- <i>La alta dirección y el control</i>	34
4.4- <i>Motivaciones que inducen a cometer fraude</i>	35
4.5- <i>Tipificación del Fraude</i>	35
4.5.1- <i>Diversos tipos de fraude</i>	36
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	37
OBJETIVOS.....	38

METODOLOGÍA	39
ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	41
RESULTADOS OBTENIDOS DE ENTREVISTAS	41
1.- Falta de profesionalismo.	41
2.- Limitaciones en el Sistema de control Interno.	41
3.- Control en los inventarios.	42
4.- Control en el desempeño de los trabajadores.....	43
5.- Riesgos en la Construcción Modular.....	43
5.1.- Factor Humano y Desplazamiento.....	43
5.2.- Otros Riesgos Asociados.	44
6.- Motivación en los trabajadores.	44
7.- Variables que afectan la producción.....	44
RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN.....	46
CONCLUSIONES	59
DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA	62
BIBLIOGRAFÍA	71
REVISTA	73
ANEXOS.....	74
1.- DEFINICIONES.....	74
2.- MODELO DE RIESGO DE AUDITORIA.	75
3.- DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTO.....	76
3.1.- Entrevistas.....	76
3.2.- Formulario de Evaluación del Control Interno*	94
4.- CONSTRUCCIÓN MODULAR.....	128

Tablas de Tabulación

Tabla 1: Entorno de Control.....	47
Tabla 2: Evaluación de riesgos y Actividades de control.....	49
Tabla 3: Información y Comunicación.....	50
Tabla 4: Supervisión.....	51
Tabla 5: Evaluación Global.....	52

Gráficos

Gráfico 1: Entorno de Control.....	54
Gráfico 2: Evaluación de riesgos y Actividades de control.....	55
Gráfico 3: Información y Comunicación.....	56
Gráfico 4: Supervisión.....	57
Gráfico 5: Evaluación Global del SCI.....	58

Diagramas

Diagrama 1: Planificación.....	63
Diagrama 2: Planificación.....	64
Diagrama 3: Identificación de riesgos.....	65
Diagrama 4: Identificación de riesgos.....	66
Diagrama 5: Planificación de control.....	68
Diagrama 6: Planificación de control.....	69

RESUMEN

Hoy en día la mayoría de los fraudes ocurren debido a la escasez de controles internos, la confabulación entre empleados y terceros y la desatención de los controles internos por parte de la administración. Todo eso ocurre debido a que en la actualidad muchas empresas carecen de una adecuada estructura de control, ignorando temas esenciales y básicos como la delegación de autoridad, la segregación de funciones y el monitoreo de las actividades, temas que son muy delicados y que son abordados en bibliografías especializadas como el COSO Report los que son incorporados al marco teórico de esta investigación para poder de esta manera analizar el control interno del área de producción de una empresa de construcción modular y los factores que hacen que el SCI sea deficiente .

Es muy importante que el área de producción entienda el rol que tiene el control interno en sus procesos para el cumplimiento de sus objetivos, ya que en empresas como las constructoras donde el índice de falta de profesionalismo por parte de los obreros es altísimo llegando a un 83% y además el gran desorden que existe en sus controles provocan que el SCI sea deficiente.

Lo que se busca en este proyecto es proponer un mejoramiento en el SCI, para lo cual es necesario saber como se compone este SCI y cuales son aquellos aspectos del control interno que están fallando, y para eso es necesario seguir una serie de pasos indicados en la metodología de esta tesis.

Ante lo planteado anteriormente por esta tesis se espera que mediante el análisis de los resultados obtenidos por esta investigación se pueda tener claridad de aquellos aspectos que puedan ser mejorados por este proyecto y además que esta tesis pueda ser utilizada para futuras investigaciones y se pueda utilizar como guía para mejorar otras áreas de la empresa.

MARCO TEORICO

I. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Control: “Comprobación, intervención o inspección” (*Cepeda; 1997, p. 4*)

El propósito final del control, es preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

En el control se puede encontrar controles contables o administrativos.

Controles Contables: Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros. Se debe diseñar para que brinde seguridad que:

1. Las operaciones se realizan con la autorización de la administración.
2. Las operaciones se registran debidamente para:
 - Facilitar preparación de EE. FF. De acuerdo con PCGA.¹
 - Salvaguardar activos.
 - Disposición de la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
3. El acceso a activos sólo se permita con la autorización de la administración.
4. La existencia contable de bienes se compare periódicamente con la existencia física y tomen medidas oportunas en caso de diferencias.

Controles Administrativos: Se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a las políticas prescritas por la administración.

Control Interno: “Es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención de las metas y los objetivos previstos.” (*Cepeda; 1997, p.4*)

.....
^{1:} EE.FF. = Sigla de Estados Financieros

PCGA. = Sigla de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

El SCI es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta. Provee una garantía razonable del logro de los objetivos y de las metas organizacionales. Podrá alertar oportunamente y reportar el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar una administración deficiente en una destacada.

El control interno se expresa a través de políticas aprobadas por la dirección y la administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Los sistemas de control deben ser benéficos en términos de costos. Los controles adoptados se eligen comparando los costos para la empresa con los beneficios esperados.

Por lo general, la administración tiene las tres siguientes preocupaciones al diseñar la estructura de control interno eficaz:

- Confiabilidad de los informes financieros: La dirección tiene tanto una responsabilidad legal como profesional para asegurarse que la información se presente en forma imparcial de acuerdo con los requerimientos de información tales como PCGA.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos procedentes: Existen muchas leyes y reglamentos que tiene que cumplir las empresas. Algunas solo tienen una relación indirecta con la contabilidad. Por Ej.: leyes de protección ambiental. Otras tienen una relación más directa con la contabilidad. Por ejemplo: reglamentos y leyes relacionadas con el impuesto a la renta y el fraude por parte de la dirección o los empleados.
- Eficiencia y eficacia de operaciones: Los controles tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos, incluyendo el personal, a fin de optimizar las metas de la compañía. Una parte importante de estos controles es la información precisa para la toma de decisiones. Por ejemplo: el precio que ha de cobrar por los productos se basa en parte en información sobre el costo de fabricación. Otra parte importante es la salvaguarda de activos y registros. Los activos físicos pueden ser robados, mal utilizados o destruidos a no ser que estén protegidos con

controles adecuados. Lo mismo se aplica a valores no físicos como cuentas por cobrar. La salvaguarda de algunos activos y registros ha cobrado cada vez más importancia desde la llegada de sistemas de cómputo.

Cuando se realiza una Auditoría el énfasis principal que hacen los auditores es en los controles sobre tipos de operaciones y no sobre saldos de cuenta. La razón es que la precisión del resultado del sistema de contabilidad (saldos de cuentas) depende en gran medida de la precisión de insumos y procesamiento (operaciones).

Por ejemplo: Si está mal la facturación a clientes por ventas, habrá errores tanto en las ventas como en cuentas por cobrar. (Arens; 1996, p.304)

1.1- Evolución del control interno

“La importancia del SCI se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció como fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones, el volumen de las operaciones, los niveles de riesgo, la complejidad de los sistemas de información y el aumento en los niveles de riesgos reales y potenciales”.²

La consideración sobre el funcionamiento del control interno de las organizaciones se constituyó en factor prioritario dentro de las normas de auditoría; con tal fin se han desarrollado diferentes enfoques orientados a lograr mecanismos ágiles de evaluación del control interno, cuyos resultados, debidamente ponderados, sirvan de herramienta básica para que el auditor proyecte y determine el alcance, la naturaleza y la extensión de los procedimientos de auditoría por aplicar.

Para poder ampliar las acciones de control, es conveniente y necesario utilizar las tecnologías modernas disponibles (la informática, los sistemas de comunicación e información), además de disponer o construir indicadores que nos permitan obtener los primeros resultados globales para orientar los análisis más detallados.

.....

² Gustavo Cepeda Alonso.1997.Auditoría y Control Interno.Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Página 5

1.2- El SCI y sus objetivos

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- ❖ Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales.
- ❖ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- ❖ Velar que todas las actividades y recursos de la entidad estén dirigidos al cumplimiento de objetivos.
- ❖ Garantizar la correcta y oportuna evaluación de la gestión de la organización.
- ❖ Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- ❖ Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- ❖ Garantizar que el SCI disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.
- ❖ Velar porque la empresa disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo a la naturaleza, características, etc.

1.3- Características del SCI

Las principales características del SCI son:

- El SCI está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Corresponde a la máxima autoridad de la entidad establecer, mantener y perfeccionar el SCI, para que se adecue a la naturaleza, estructura y misión de la entidad.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.

- La auditoria interna, o quién funcione como tal, es la encargada de evaluar la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer las recomendaciones para mejorarlo.
- Los mecanismos de control se deben encontrar redactados en las normas de la organización.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.

1.4- Estructura del Proceso de Control.

El proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

- Término de comparación (presupuesto, norma, estándar u objetivo)
- Hecho real: El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- Una desviación: Surge como resultado de la comparación anterior.
- Análisis de causas: Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal.
- Toma de acciones correctivas (Decisiones a tomar y acciones ha desarrollar para corregir). *(Cepeda, 1997, pp.9-10)*

1.5- Medios de lograr el control interno.

El control interno varía significativamente entre una organización y otra, dependiendo de factores como naturaleza de operaciones, el tamaño y los objetivos.

La estructura de control interno de una compañía incluye cinco categorías de políticas y procedimientos que la dirección diseña o instrumenta para proporcionar garantías razonables que se alcanzará los objetivos de control de la administración. Los componentes como también se les conoce son:

- Ambiente de Control
- Evaluación de riesgo
- Sistema de información contable y de comunicación
- Actividad de control
- Monitoreo.

1.5.1- Ambiente de Control

El ambiente de control fija el tono de una organización. Éste puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno. Los factores del ambiente de control incluyen:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso de ser competentes
- Junta directiva o comité de auditoría
- Filosofía y estilo operacional de gerencia.
- Estructura Organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de RR. HH.³

Integridad y Valores Éticos.

“La efectividad del control interno depende directamente de la integridad y valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control interno. Se deben establecer normas de conducta y ética que desestimen a los empleados a dedicarse a actos deshonestos, no éticos o ilegales. Estas normas deben ser comunicadas por los medios apropiados, como políticas oficiales, códigos de conducta y el buen ejemplo”. (*Whittington y Pany, 2000, p.173*)

También se puede reducir la incidencia de un comportamiento inapropiado al retirar o reducir los incentivos y tentaciones.

Por ejemplo: Con frecuencia la presentación de informes financieros fraudulentos es el resultado de situaciones en las cuales los empleados fueron colocados bajo presión para satisfacer metas de desempeño irreales.

Una mayor tentación de cometer actos inapropiados o ineficaces como una falta de distribución de deberes o una junta directiva que no proporciona una vigilancia objetiva de la alta gerencia.

.....
³:
RR.HH.= Sigla de Recursos Humanos

Compromiso de ser competentes.

Los empleados deben poseer las destrezas y el conocimiento esenciales para el desarrollo de su trabajo. Si les faltan destreza o conocimiento, pueden ser ineficaces en la realización de sus deberes; en especial cuando los empleados están involucrados en la realización de los controles.

Junta directiva o Comité de Auditoría.

El ambiente de control de una organización está influida por la efectividad de su junta directiva o el Comité de Auditoría. Los factores que pesan sobre la efectividad de la junta o el comité incluyen la medida de su independencia frente a la gerencia y su interacción con los auditores internos y externos.

Filosofía y estilo operacional de gerencia.

Las gerencias difieren en su filosofía relacionada con la presentación de informes financieros y actitudes de toma de negocios. Se ven los casos donde hay gerencias que son extremadamente agresivos en presentación de EE.FF. donde incurren en actividades de alto riesgo, en cambio hay otras gerencias que son más conservadoras y son contrarios a correr riesgos.

La filosofía de gerencia y estilo operacional también se reflejan en la forma como la organización es manejada.

Estructura Organizacional.

Una estructura organizacional bien diseñada proporciona una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control. Ésta divide la autoridad, las responsabilidades y deberes entre los miembros de una organización al manejar aspectos como la toma de decisiones centralizada versus descentralizada y una distribución apropiada de deberes por departamentos.

Cuando la toma de decisiones de gerencia es centralizada y es dominada por un individuo, las capacidades del individuo son extremadamente importante para auditores.

Cuando es descentralizada los procedimientos para monitorear la toma de decisiones en que participan muchos gerentes se torna igualmente importante.

Se debe separar apropiadamente las responsabilidades de:

- 1) Autorizar transacciones
- 2) Registrar transacciones
- 3) Custodiar activos.

La efectividad de esa estructura se obtiene generalmente habiendo nombrado jefes de departamento evaluados con base en el desempeño de sus departamentos respectivos.

Asignación de autoridad y responsabilidad.

El personal necesita tener una clara comprensión de sus responsabilidades y de las reglas y regulaciones que gobiernan sus acciones. Para aumentar el ambiente de control, la gerencia desarrolla descripciones del trabajo de los empleados y define claramente la autoridad y la responsabilidad dentro de la organización.

Políticas y prácticas de los recursos humanos.

La efectividad del control interno se ve afectada por las características del personal de la organización. Por tanto, las políticas y prácticas de la gerencia para contratar, orientar, capacitar, evaluar, aconsejar, promover y compensar a los empleados tienen un efecto significativo sobre la efectividad del ambiente de control. Las políticas efectivas de recursos humanos pueden mitigar, otras debilidades en el entorno de control.

1.5.2- Evaluación de Riesgo.

El segundo componente impactante del control interno es la evaluación del riesgo. La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente los factores que afectan el riesgo de que los objetivos de la organización no sean alcanzados. El proceso de evaluación del riesgo por parte de la gerencia es similar a la evaluación del riesgo de auditoría por parte del auditor. Sin embargo el alcance de la evaluación de riesgo gerencial es más complejo, ya que comprenden factores que afectan a todos los objetivos de la entidad.

(Whittington y Pany, 2000, p.177)

Los auditores están preocupados por riesgos asociados a objetivos de presentación financiera confiable, es decir, amenazas a una preparación de EE. FF. en concordancia con PCGA. Los siguientes factores podrían ser indicativos de mayor riesgo de presentación de informes financieros:

- Cambios en ambiente regulador u operacional de la entidad.
- Cambios en personal.
- Implementación de sistemas de información nuevos o modificados.
- Cambios en tecnología que afectan proceso de producción o sistemas de información.
- Introducción de nuevas líneas de negocios, productos o procesos.
- Reestructuraciones corporativas.
- Expansión o adquisición de operaciones extranjeras.
- Adopción de nuevos principios contables.

1.5.3- Sistemas de Información Contable y de Comunicación.

Un sistema de información contable de una organización consiste en los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar las transacciones de una entidad y dar cuenta de los activos, pasivos y patrimonio relacionados. Por tanto, un sistema de información de contabilidad debe:

1. Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
2. Describir oportunamente las transacciones, con suficiente detalle para permitir su clasificación apropiada.

3. Medir el valor de transacciones en forma que permita registrar su valor monetario apropiados en los EE. FF.
4. Determinar el período en el cual ocurrieron las transacciones, para permitir el registro en el período contable apropiado.
5. Presentar apropiadamente las transacciones y las revelaciones relacionadas en EE. FF. (*Whittington y Pany, 2000, pp.177-178*)

Además del sistema típico de diarios, mayores y otros mecanismos de la teneduría de libros, un sistema de información contable debe incluir un código de cuentas⁴ y un manual de políticas y procedimientos⁵ como ayudas para las políticas de comunicación.

La comunicación apropiada comprende explicar a los empleados sus papeles y responsabilidades individuales relacionados con la presentación de informes financieros. El personal que procesa la información debe entender la forma como se relacionan sus actividades con el trabajo de otros.

1.5.4- Actividades de Control.

Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización.

Las siguientes actividades de control son pertinentes en una auditoría de EE. FF.:

- Revisión de desempeño.
- Procesamiento de información.
- Controles físicos.
- Separación de funciones.

.....

4: Código de cuentas = "Es un listado clasificado de todas las cuentas en uso, acompañadas de una descripción detallada del propósito y contenido de cada una."

5: Manual de políticas y procedimientos de contabilidad = "Establece claramente por escrito los métodos o formas de tratar las transacciones."

1.5.5- Monitoreo.

Es el último componente del control interno, es un proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si el control interno está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes⁶ o mediante evaluaciones separadas⁷.

1.6- Limitaciones del Control Interno.

El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y contra fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes del control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados.

La extensión de controles adoptados por un negocio también está limitada por consideraciones de costo. Desde el punto de vista del costo se podrá obtener una seguridad razonable con respecto a una protección en contra del fraude ya que no es factible una protección absoluta.

.....

6: Actividades de monitoreo permanente = Incluyen actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular, como el monitoreo continuo de quejas de clientes o la revisión de la razonabilidad de los informes de gerencia.

7: Evaluaciones Separadas = Son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

1.7- Administración

Fayol (1971) distribuye las operaciones originadas por la empresa en seis funciones:

- Funciones técnicas
- Funciones comerciales
- Funciones financieras
- Funciones de seguridad
- Funciones de contabilidad
- Funciones administrativas

De las cuales la única función encargada de trazar el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, es la función administrativa.

Debido a sus atribuciones y límites la administración se puede definir como el hecho de: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar:

- Prever: escrutar⁸ el porvenir y trazar el programa de acción
- Organizar: constituir el doble organismo, material y social de la empresa
- Dirigir: hacer funcionar el personal
- Coordinar: vincular, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos
- Controlar: velar porque todo suceda conforme a las reglas establecidas y ordenes dadas.” (Fayol, 1971, pp.14-15)

II. Riesgo.

“Eventualidad o contingencia que puede causar pérdida. Una acción económica comporta riesgo siempre que sus resultados dependan, en mayor o menor medida del azar. El riesgo de un activo económico o financiero viene determinado por el grado de dispersión de sus rendimientos esperados.” (Suárez; 2000)

En una empresa el riesgo se concreta en la posibilidad de no recuperar (con la venta del output⁹) los gastos desembolsados con antelación (costos de producción).

.....
8: escrutar= Indagar, examinar cuidadosamente, explorar.

9: Output = Concepto asimilable al de producto total o producción

Cuando se habla de riesgo se habla también un poco acerca de la incertidumbre, ya que están muy relacionados entre sí:

“La incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro. El riesgo es la incertidumbre que “importa” porque incide en el bienestar de la gente... Toda situación riesgosa es incierta, pero puede haber incertidumbre sin riesgo”¹⁰.

También es de suma importancia conocer los tipos de riesgos a los que se enfrenta toda empresa, como también los riesgos que están asociados con nuestra labor como auditor.

2.1- Tipos de riesgos en empresas.

Riesgos Financieros

Dentro de lo que es riesgo financiero en las empresas tenemos los siguientes:

- Riesgo de Mercado
- Riesgo Crédito
- Riesgo de liquidez
- Riesgo Operacional
- Riesgo Legal
- Riesgo Transacción
- Riesgo Traducción
- Riesgo Económico

Riesgo de Auditoría.

Existen riesgos financieros que afectan a las empresas los cuales están vinculados con el rol del auditor en relación a su objetivo de conseguir un mayor nivel de certeza posible de que su opinión es correcta; ya que los auditores aceptan un cierto nivel de riesgo o incertidumbre en la realización de la auditoría.

.....
¹⁰: <http://www.gstiopolis.com/canales/finanzas/1/admonriego.html>

Según Arens en su obra “Auditoría un enfoque integral” en su 11ª Edición “la principal forma en que los auditores enfrentan el riesgo de auditoría es a través de la aplicación de un modelo de riesgo”¹¹ el cuál se utiliza principalmente para propósitos de planeación al decidir cuántas evidencias se han de acumular en cada ciclo.

Según el modelo señalado anteriormente existen cuatro tipos de riesgos de auditoría:

- Riesgo planeado de detección.
- Riesgo inherente.
- Riesgo de Control
- Riesgo aceptable de auditoría.

De los cuales los riesgos de control y el inherente son más propios del negocio y se asocian con los riesgos operacionales, los cuales son muy importante al momento de analizar el área de producción¹² de la empresa.

III. CONSTRUCCIÓN MODULAR.

“La construcción modular comenzó con un gran invento que fueron los contenedores, creados por Malcolm McLean a partir de los años 50, como respuesta a una necesidad surgida a raíz de colocar la mercadería en un lugar seguro para que de esa forma no quede expuesta a daños como lo que ocurría anteriormente cuando se depositaba directamente a los barcos donde quedaban expuestas a daños y robos”¹³.

Para millones de personas en los Estados Unidos y Europa, la idea de edificio modular ha sido una familiar vista desde el final de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, la necesidad de espacio y de bajo costo consciente de vivienda ha provocado una revolución en la construcción modular en el siglo 21. Los consumidores interesados en las nuevas viviendas prefabricadas y modulares necesitan considerar una serie de factores antes de involucrarse con este tipo de productos:

.....

11: Alvin Arens, R.Eldel y M.Beasley.2007.Auditoría un enfoque integral.11ª Edición. Pearson Education. página 241

12: Área de Producción = También llamada área o departamento de operaciones, manufactura o de ingeniería, es el área o departamento de un negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios). (<http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion>)

13: <http://habitainer.blogspot.com/2007/10/quin-invent-el-container.html>

3.1- Factores de la construcción modular.

3.1.1- .Edificios modulares de uso común

El uso más común de edificios modulares de estos días es en la construcción de nuevas viviendas y las viviendas temporales. La razón por la cuál los edificios modulares y otros edificios prefabricados son tan populares, es que son relativamente baratos y fáciles de transportar a diferencia de una casa normal. Los edificios modulares pueden ser personalizados para cualquier necesidad de vivienda. Los dueños de viviendas interesados en la construcción modular debería considerar la variedad de formas en que la validez de los edificios de ingeniería se puede utilizar para que sea una casa más cómoda. Sin embargo, las familias que crecen con los años o amplían sus intereses pueden adquirir módulos adicionales para aumentar la altura de su casa o añadir otra sala del nivel del suelo.

3.1.2- Impacto ambiental

“La capacidad de construir un hogar con el medio ambiente flexible de los módulos es uno de los beneficios de viviendas prefabricadas. Uno de los más populares mercados para empresas de construcción modular en los Estados Unidos en la actualidad es la construcción de portátiles por razones ambientales. La pre-ingeniería de casas, puede construir a espacio de todos los tipos, lo que significa que el medio ambiente y las casas pueden vivir en las grandes zonas metropolitanas o en pequeños pueblos rurales, sin preocuparse por la compra de tierras adicionales. Además la construcción y el transporte de prefabricados significa que hay muy poco o ningún residuo de la construcción. La única posible contaminación del medio ambiente proviene de las tuberías y conexiones de alcantarillado, pero es mínima”¹⁴.

.....
14: http://www.articulosinformativos.com/Construccion_Modular-a862505.html

3.1.3- **Beneficios Económicos**

Sin dejar de mantener el medio ambiente limpio y sostenible, todos los dueños de la casa quieren una casa económicamente beneficiosa. El uso de la construcción modular como opción de vivienda económica puede ayudar a las familias jóvenes y parejas a salir de las unidades de alquiler.

Muchos proveedores de la construcción prefabricada ofrecen una variedad de opciones de personalización, lo que significa que un dueño de casa solo obtiene los productos y servicios que quiere en su nuevo hogar. Además la eficiencia de los productos de los edificios en un establecimiento de fabricación significa que los gastos en el punto de producción se mantienen bajos. En esencia, la construcción modular de las empresas está en el negocio de mantenimiento de los costos bajos.

3.1.4- **Edificios modulares y tu pequeña empresa.**

“Los edificios prefabricados han sido utilizados por empresas grandes y pequeñas, a lo largo de las últimas cinco décadas para el alojamiento temporal en lugares muy lejanos y adiciones a las oficinas satélites. Sin embargo, las pequeñas empresas de todo el mundo están reconociendo que existe el crecimiento medio de la realidad.

Las pequeñas empresas en los Estados Unidos y la Unión Europea van desde una sola persona en las operaciones de la creación de un producto artesanal a una docena de personas que ofrecen servicios de consultoría financiera. La esperanza de los dueños de pequeños negocios en cualquier lugar es ser capaz de ampliar sus servicios y un aumento de los beneficios.”¹⁵

3.1.5- **Quedarse movable mundialmente.**

A dueños de casa, gente de negocios, y otras personas interesadas en edificios modulares, tiene la necesidad de considerar la portabilidad como una de las ventajas de su potencial de compra. Edificios modulares se utilizan en una variedad de maneras de resolver las cuestiones mundiales, incluyendo la carencia de vivienda en las zonas de desarrollo y las necesidades de vivienda en paisajes urbanos densos.

.....
15: http://www.articulosinformativos.com/Construccion_Modular-a862505.html

Los edificios modulares se han convertido en la opción preferida de los constructores europeos y asiáticos, que se enfrentan a problemas con la disminución de la construcción de espacio. Los fabricantes de todo el mundo son capaces de construir un número necesario de los sectores. Los constructores de hoteles pequeños y edificios de apartamentos en lugares como Japón e Inglaterra están utilizando edificios portátiles para reducir su presupuesto de operaciones, y aumentarlo en el mantenimiento de las comodidades necesarias para los consumidores.

3.1.6- Una solución de vivienda debajo costo.

“Los espacios residenciales y comerciales de relleno, hacen vacantes constantemente, lo que resulta en la incertidumbre del largo plazo para el uso de la tierra. La mayoría de las ciudades se enfrentan a la cuestión de vivienda a las personas sin hogar y proporcionan opciones de vivienda para familias de bajos ingresos. Tanto los organismos gubernamentales y las familias de bajos ingresos se están dando cuenta que los edificios modulares son una de las pocas opciones para satisfacer sus necesidades.

Gobiernos en la ciudad y el estado ven la necesidad de considerar el costo de un proyecto, además de su viabilidad a largo plazo. En términos de edificios prefabricados y vivienda, los líderes pueden encontrar una solución a los problemas una vez que encuentran la compañía. Los prefabricadores de la construcción pueden trabajar con los organismos gubernamentales en la fijación de precios a granel y opciones de personalización ayudando a que las familias de menores ingresos estén más cómodas en sus viviendas temporales. A diferencia de las construcciones prefabricadas de la era de la posguerra, estas opciones de viviendas son cada vez más cómodas y orientadas hacia las necesidades de toda la familia.”¹⁶

.....
16: http://www.articulosinformativos.com/Construccion_Modular-a862505.html

3.1.7- Corriendo un edificio modular de negocios.

La creciente necesidad de la construcción de prefabricados en todo el mundo hace que sea un punto de entrada para las pequeñas empresas de personas en busca de un buen nicho. Sin embargo, las empresas de construcción prefabricadas requieren unos conocimientos específicos que pueden a su vez tener un maestro titular de la industria de la construcción modular. Los constructores modulares tienen que tener una sintonía con las necesidades de los consumidores. Los dueños de vivienda y los desarrolladores en el tradicional mercado de la vivienda pueden ser flexibles con el diseño interior de una casa nueva pero no con la ampliación de la casa en el futuro. Los propietarios de las empresas de construcción de prefabricados necesitan combinar la necesidad los bajos costos de producción y las comodidades que hacen que la construcción de estas opciones sean aceptables para los consumidores porque invierten mucho.

Los constructores de vivienda prefabricadas necesitan contar con una gran visión de su negocio. La vivienda tradicional y comercial de la industria de la construcción, con la excepción de algunos grandes pesos pesados en las grandes ciudades, está llena de empresas locales y regionales. Las empresas modulares se benefician de la portabilidad de su producto, y los empresarios deben ver en su base de consumidores a nivel nacional e internacional.

3.1.8- Encontrar el edificio modular de la compañía.

Las empresas de construcción modular no son creadas iguales, y no son importantes para los potenciales propietarios de casas o negocios para encontrar la empresa para sus necesidades. Una forma reencontrar la empresa de construcción de prefabricados que un individuo necesita es hablar directamente con un representante de la compañía. Los constructores modulares proporcionarán un rápido lanzamiento de venta a las partes interesadas, también de honestamente proporcionar respuestas a preguntas serias. Después de todo, la movilidad y la lejanía en la construcción modular significa que estos edificios necesitan construir excepcionales vínculos de servicio al cliente y de boca en boca en una variedad de regiones. Los posibles compradores deben hacer preguntas de las garantías y el servicio de un edificio prefabricado ya que éstas son las preocupaciones más inmediatas para la primera compra. Otra forma de encontrar un buen constructor modular es la revisión de su sitio Web. Los consumidores pueden determinar sus necesidades de espacio, necesidades de personalización, y otros factores que serán importantes en la elección de pre-ingeniería de la construcción.

3.1.9- Financiación de edificios modulares para su uso.

“Los edificios modulares se pueden financiar de diversas maneras. La típica cadena de financiera de la interacción en la construcción de prefabricados comienza con una empresa o las ventas al por menor de bienes raíces, dependiendo de la ubicación regional y la popularidad de este tipo de construcción. Los dueños de viviendas interesados en la construcción modular primero debería consultar con empresas de ventas o herencias, a fin de determinar la carga financiera adoptadas en relación con la propiedad a través de la construcción modular.

Muchas empresas de construcción portátiles ofrecen opciones flexibles de pago para reflejar las casi ilimitadas opciones de personalización de sus productos. Algunos consumidores pueden querer utilizar cuatro pagos iguales mediante un crédito de vivienda, eliminando sus obligaciones financieras con los edificios. Otros dueños de casas pueden programar sus pagos durante un período más largo utilizando un banco típico de hipoteca, con lo que la harían una disminución de su carga financiera. Otro grupo de propietarios de edificios modulares usan pequeños préstamos comerciales a fin de financiar la ampliación del negocio o la oficina en casa.”¹⁷

3.2- Construcción Modular en Chile.

“El terremoto del 27 de Febrero puso a la Construcción Modular en la retina de Chile. Así la compañía Tecno Fast Atco (TFA), líder del rubro en el mercado local, está iniciando un plan de inversiones que apunta a duplicar su producción en el país y en Perú, y ya se prepara para abrir oficinas en Brasil y Colombia.”¹⁸

.....
17: http://www.articulosinformativos.com/Construccion_Modular-a862505.html

18: http://www.revistapoderynegocios.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=347:cnstruccion-modular

Siete días tardó Tecno Fast Atco en levantar la primera escuela del país después del terremoto, donación que salió de su propio bolsillo y que asombró al país entero. En Iloca también se entregó el mobiliario y los equipos, así como módulos para un consultorio, un retén y oficinas para la municipalidad. La solución fue tan rápida e innovadora que algunas de las principales mineras que operan en el país entre ellas BHP Billiton y AngloAmerican le encargaron replicar la idea asumiendo ellos los costos. Ya son 17 las escuelas que la compañía, mitad canadiense y mitad chilena, ha construido. “Pusimos en carpeta una solución integral para la emergencia y no con construcciones temporales, sino que definitivas. Eso es la construcción modular”, explica Cristián Goldberg Gerente General de TFA.

Tecno Fast nació hace 25 años como un proyecto de un grupo de profesionales que vio una oportunidad en éste negocio. Fue Cristián Goldberg quién llamó personalmente a la canadiense Atco número uno del mundo en el rubro para contarles acerca de la empresa en Chile y el potencial de desarrollo que existía en el país, considerando la actividad minera, sector donde la construcción modular se ha expandido fuertemente.

“Partimos con un joint venture¹⁹ para trabajar para Collahuasi y luego dimos paso a una sociedad que ya lleva 15 años en el mercado”.

La compañía ha entregado servicios de arquitectura, ingeniería y construcción modular a más de un millón de metros cuadrados construidos y tiene ventas por US\$ 140 millones, teniendo presencia también en Perú y Argentina.

Si bien es en la minería donde este tipo de construcción se ha visto más, donde tiene como clientes a Minera Spence, Escondida, Pelambres, entre otras, hace un par de años iniciaron un proceso de diversificación, impulsando proyectos en otros ámbitos, como la educación y la salud.

.....

¹⁹: Joint Venture = Proyectos de inversión financiados con capitales aportados por socios de dos o más países (Martino; 2001)

“La industria de la construcción modular en Chile está creciendo de manera importante, tal como ocurre en los países desarrollados, ya que tiene atributos que van en línea con las exigencias del mundo moderno, como la rapidez, la calidad y la baja contaminación ambiental y de ruido”²⁰.

3.3- Riesgos en la construcción.

Los riesgos en la construcción son diversos no sólo debemos referirnos al riesgo laboral propio del negocio sino también enfocarnos en riesgos de la administración o riesgos financieros:

3.3.1- Riesgo en el área RR.HH.

3.3.1.1- Diagnóstico Organizacional en Empresas Constructoras.

La industria que presenta un gran déficit de profesionalismo en sus trabajadores del área operativa, alcanzando un 83%²¹ de déficit, es la construcción. Al decir, que el nivel de profesionalismo es bajo, nos referimos a que muchas veces las empresas constructoras, utilizan parte del personal de obra para cumplir funciones de supervisión, como jefes de obra o administradores de obra, pero carecen de esos conocimientos, ya que ellos sólo poseen las técnicas y habilidades adquiridas por la experiencia de su trabajo como maestros de obra.

Estudios realizados por focus groups de la Pontificia Universidad Católica de Chile con la colaboración de la Cámara Chilena de la Construcción determinaron que de un total de 6 empresas analizadas el 100% utilizan estructuras organizacionales de tipo piramidales, debido a que desean mantener la responsabilidad de los resultados del proyecto sobre el administrador de obra. De la misma forma el 95% del personal encuestado en dicha investigación afirma que ese tipo de estructura organizacional es la ideal.

.....

20: http://www.revistaynegocios.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=347:cnstruccion-modular

21: <http://www.cchc.cl/kwldg/databank/19651.pdf>

“En las empresas constructoras, dado que se involucra la convivencia cotidiana de personas provenientes de diferentes estratos socioeconómicos, con distintos niveles educacionales y culturales se pueden distinguir dos tipos de trabajadores:

- Obreros o trabajadores de primera línea: que son quienes llevan a cabo el trabajo en terreno (jornales, maestros y capataces), por lo general son contratados por obra.
- Profesionales y técnicos: aquellos que forman parte de la planta de la empresa.”²²

3.3.1.2- Motivación en el personal.

“Se encontró que las actividades de motivación personal son creadas y manejadas por administradores de obra (en las obras) y/o por los dueños de las empresas (empresa a nivel global). No se observa la participación de especialistas del área de la motivación, como psicólogos o sociólogos, y aún se aplica la remuneración (incentivo económico) como el principal elemento motivador o desmotivador. Se improvisa gran parte de las acciones motivacionales y en caso de mayores dificultades se acude a la relación contractual entre empleador y empleado.”²³

3.3.1.3- Rotación y ascensos.

Las posibilidades de ascenso dentro de la empresa se perciben como inciertas, sobre todo en empresas pequeñas y medianas, dadas las estructuras horizontales en el nivel profesional. Esta condición limita al ascenso como elemento motivador y deja la alternativa de enriquecimiento de cargos como interesante de aplicar.

3.3.1.4- Informalidad de la organización.

En obra las consecuencias son que la carga de trabajo queda desbalanceada (se trabajan muchas horas extras), en ocasiones el personal no es idóneo para el cargo que desempeña, se crea dualidad de funciones producto de la vaga definición de responsabilidades y la información no se procesa correctamente.

.....
22: <http://www.franciscocerda.cl/content/view/176/Diagnostico-Organizacional-en-empresas-Constructoras-chilenas.pdf>

23: <http://www.franciscocerda.cl/content/view/176/Diagnostico-Organizacional-en-empresas-Constructoras-chilenas.pdf>

3.3.2- Riesgos en adquisiciones.

Dado el volumen de operaciones que se manejan tanto administrativas como financieras en una empresa constructora, deben realizarse cuidadosamente todas y cada una de ellas, sobre todo en las que se encuentre involucrados los fondos, o bien los activos de la empresa, se hace necesario el diseño de un buen sistema de control interno.

La administración de los materiales cuida no solo el correcto flujo de los materiales dentro de la empresa, sino que vigila también la función de compras desde el proceso de adquisición hasta su correcta utilización en el área de producción.

Los siguientes son algunos factores que influyen en la existencia de riesgos en la adquisición de materiales para obras en el sector de la construcción cuando no son bien administrados:

1. Los departamentos de operación que realizan las compras no deben comprometer los fondos de la empresa en la compra de materiales, sin la debida autorización para hacerlo.
2. No deben aceptarse los materiales que no han sido pedidos o que no están de acuerdo con las especificaciones.
3. Los materiales no deben aceptarse a menos que se halla llegado a un acuerdo con el vendedor en el caso de que se hayan recibido materiales dañados o en cantidades inferiores a las solicitadas.
4. Debe tenerse la seguridad de que los materiales y que se han cargado los precios adecuados en todos los gastos incurridos.
5. Debe haber un control físico adecuado sobre el almacenamiento de las existencias.
6. Se debe ejercer un adecuado control de costos sobre las cantidades de materiales y suministros utilizados por el personal de operación.
7. Debe haber un equilibrio adecuado entre la inversión en pesos en inventarios y los costos incurridos en la adquisición, utilización y almacenamiento de materiales así como las pérdidas causadas por las interrupciones en la producción o las ventas perdidas debido a la falta de existencia.

IV.-FRAUDE

4.1- Definición

El fraude se puede definir como la “acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete”²⁴

Otras definiciones apuntan a un comportamiento delictual a través del cual una persona o un grupo de personas tratan de sorprender y aprovecharse de la honradez de otra, ya sea natural o jurídica, como consecuencia de la falta de controles y medidas de seguridad suficientes para resguardar sus bienes físicos. No constituye una definición legal, pero es suficiente para abarcar actos tan diferentes como son los robos, las sustracciones, las extorsiones, las malversaciones y las falsificaciones, la competencia desleal, el espía industrial y otros delitos realizados por trabajadores profesionales o ejecutivos.

En los últimos años las empresas han tratado de mejorar los sistemas de control y medidas de seguridad prestando mayor atención a las pérdidas manifiestas y dejando de atender situaciones riesgosas que conllevan un peligro inherente derivados de empleados desleales y corruptos, espías industriales y delincuente organizado.

“Estudios realizados reflejan qué el número de fraudes descubiertos y denunciados no constituyen un indicador exacto del alcance del fraude en las empresas, las estimaciones reflejan que una ínfima parte de los delitos descubiertos en las organizaciones son denunciadas a la policía, esta omisión abarca desde la renuencia de las empresas que son victimas, a admitir que han sido defraudados, hasta la falta de reconocimiento de que las pérdidas se deben a actos fraudulentos”. (*Morales y Olivares, 1995, p.8*)

En muchos países, incluido Chile, existen vacíos legales que hace imposible perseguir a estos defraudadores, esto debido a que en la actualidad los cambios suceden en forma tan vertiginosa, provocados por los adelantos tecnológicos, que se hace imposible que la modernización de las leyes vaya al mismo ritmo que el tecnológico, esto sin considerar la lentitud con que son aprobadas estas disposiciones por diversos organismos gubernamentales demorando la puesta en vigencia de la sanción, es así que la inteligencia, preparación y astucia de muchos defraudadores tratan de aprovechar en beneficio propio estos vacíos y por desgracia muchas veces lo consiguen.

.....

²⁴ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fraude

4.2- El fraude y las actividades de las empresas

En algunas áreas de las empresas parece que el comportamiento fraudulento no fuese atendido preferencialmente, en muchas de ellas está arraigada la idea de que existen beneficios de carácter ocultos, los cuales estimulan a los trabajadores a esforzarse más.

El problema, desde éste punto de vista, es que no existen fraudes menores, ya que la sustracción de pequeñas cantidades diariamente llegan a constituirse en fuertes sumas de dinero al cabo un período, si este tipo de situación se tolera abiertamente la mayor parte de las personas se creerán con derecho a hacer lo mismo, debido a que el fraude es contagioso y corrosivo.

4.3- La alta dirección y el control.

La dirección no ejerce un control adecuado por lo siguiente:

- Falta de comprensión de los riesgos

Los buenos directivos son aquellos que asumen riesgos en todos los aspectos de su actividad, la diferencia está, en que rara vez están conscientes de las consecuencias adversas que pueden derivarse de la adaptación del riesgo del fraude.

- Esto nunca nos pasará a nosotros

Existen algunas empresas que se sienten seguras con este planteamiento, y de ese modo se ahorran lógicamente los costos que demandan los controles, es probable que estén cometiendo un grave error. Debido a ésta actitud existen controles insuficientes, esto lo detectan rápidamente los defraudadores explotando la situación en beneficio propio.

- No podemos permitir el gasto que suponen los controles

Se piensa que sólo se incurre en gastos por los controles que se aplican, pero no es así, ya que los costos de seguridad se componen de dos elementos:

1. Costos de los controles
2. Costos provocados por pérdidas debido al fraude

Toda empresa pierde dinero a causa de los fraudes, lo importante está en encontrar un punto de equilibrio en que los costos de seguridad y fraude se minimicen al máximo. Para esto la empresa debe hacer un estudio acabado de zonas conflictivas a nivel global no

dejando atrás ningún punto por insignificante que éste parezca, ya que puede ser el origen de una situación fraudulenta.

- La dirección carece de confianza en los controles

Con frecuencia no se hace caso a la cuestión de seguridad ya que los estudios y recomendaciones que se hacen carecen de credibilidad.

Cuando se habla de nivel de seguridad se debe tener presente lo siguiente:

1. Determinar los riesgos
2. Cuantificar los riesgos
3. Estrategias claras para establecer controles.
4. Asignar responsabilidades

- Los auditores detectarán el fraude

La labor del auditor no tiene como objetivo principal el descubrimiento de fraudes, si no, la de entregar una opinión razonable acerca de lo que se está examinando (Estados Financieros, Gestión, Finanzas, Aspectos Tributarios, etc.) salvo que la auditoria sea contratada exclusivamente para detectar y analizar ciertas situaciones que la dirección considere irregular.

4.4- Motivaciones que inducen a cometer fraude

“Es importante comprender qué es lo que lleva a cometer fraude a personas en una empresa, ya que sería demasiado sencillo sostener que los defraudadores nacen ya sin escrúpulos y que la sociedad en conjunto nada puede hacer para reformarlos, resultaría igualmente ilusorio suponer que todos los delincuentes son marginados sociales que no merecen otra cosa que comprensión y compasión.” (*Morales y Olivares, 1995, p.15*)

4.5- Tipificación del Fraude

En las organizaciones los fraudes son cometidos por personas que pertenecen a la empresa y por otros externos.

- Defraudadores internos: El defraudador está integrado a la planilla de la empresa, el cual disfrutará a través de su trabajo diario del acceso a todos los bienes de ésta, así como también a los registros y documentación.
- Defraudadores externos: Son todos los empleados de proveedores, clientes y representantes que no trabajan en la empresa defraudada, por lo tanto, el acceso

a los bienes y registros, es menor que la de los propios empleados, pero mayor que la de defraudadores ajenos a la empresa y otros oportunistas.

- Defraudadores internos – externos : “El fraude se comete por colusión de ambas partes y así también los defraudadores organizados representan un riesgo que la mayoría de las empresas no pueden contrarrestar.”²⁵

4.5.1- Diversos tipos de fraude

Los fraudes por manipulación, suponen una acción deliberada de cambios en los registros contables.

Hay un segundo tipo, que es de carácter “extracontable”, se basa en la alteración de un dato físico, personal o comercial.

.....
²⁵: Rodrigo Morales y M. Olivares.1995.El fraude en las empresas y el perfil del defraudador.Tesis.Universidad de Santiago de Chile.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por muchos años se pensó que el fraude, la ilegalidad, la inconveniencia y la falta de eficiencia en el uso de los recursos era un problema del sector público y de los países en vía de desarrollo, cuando la realidad es que son fenómenos que atañen al sector privado y a los países en desarrollo.

Hoy en día la mayoría de los fraudes ocurren debido a la escasez de controles internos, la confabulación entre empleados y terceros y la desatención de los controles internos por parte de la administración de las organizaciones.

Muchas empresas en la actualidad carecen de una adecuada estructura de control, donde se han ignorado temas esenciales y básicos que el COSO Report, como otros textos lo han definido como es el caso de la delegación de autoridad, la segregación de funciones y el monitoreo de las actividades, prestándose esto, para que una diversa gama de funciones sean ejecutadas por una misma persona y donde temas delicados que necesitan de una supervisión continua y de una autorización por un supervisor inmediato son hechos incluso por la misma persona que efectúa las funciones; temas como éstos y otros son producto del inadecuado control interno que poseen las entidades.

El presente proyecto de tesis, tiene como propósito realizar una propuesta de mejoramiento del Sistema de Control Interno del área de producción de una empresa constructora de módulos en la región Metropolitana hasta Mayo de 2012.

OBJETIVOS

General

- Proponer una mejora al Sistema de Control Interno en el área de producción de una empresa constructora de la región Metropolitana hasta Mayo de 2012.

Específicos

1. Identificar aquellos ciclos más débiles en el área de producción de la empresa.
2. Verificar el cumplimiento de los objetivos de control de la entidad.
3. Proponer solución.

METODOLOGÍA

El presente análisis se realizará en base a una metodología cualitativa teniendo un alcance descriptivo- explicativo.

Etapas 1: Recopilación de Antecedentes

Esta etapa consiste principalmente en realizar actividades orientadas a obtener información, con el propósito de alcanzar un grado importante de conocimiento relacionado con el sistema de control interno, su definición, sus objetivos y sus debilidades.

Para el desarrollo de ésta etapa se deben realizar las siguientes actividades:

- Revisión de material disponible a través de textos, que nos permitan comprender un poco más el tema de estudio.
- Examinar material en páginas Web con respecto a comentarios o noticias relacionados con el tema.
- Buscar en diarios nacionales o revistas especializadas material existente relacionado con el tema.

Etapas 2: Diseño y aplicación de instrumentos

Se realizarán entrevistas o encuestas, previamente validadas al personal administrativo vinculado con el área de producción, al obrero y a los capataces, debido a que estos últimos conocen de cerca la forma como opera la empresa.

Además se incluye un formulario de evaluación del control interno cuya fuente es el COSO Report (Informe COSO).

Etapas 3: Identificación de empresa en estudio

Para el desarrollo de esta tesis la empresa que se estudia es: Sociedad EDSA Servicios Integrales Ltda. una empresa dedicada al rubro de la construcción modular ubicada en la ciudad de Santiago.

Etapas 4: Análisis y resultados

Para el análisis de los resultados se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Resultados obtenidos de entrevista o encuesta

Para el análisis de los datos que se recopilaban a través de este instrumento, se ha optado por estructurarlo en siete puntos, donde se toma en cuenta la información entregada empírica producto de la experiencia del personal entrevistado.

- Resultados obtenidos a través del formulario de evaluación

Esta información recopilada se tabulará para luego reflejar la información a través de gráficos y así comprender de una forma porcentual cuanto es el porcentaje de cumplimiento por parte de la empresa en los diferentes puntos a lo largo de los distintos componentes del control interno y cuanto es en forma global en el SCI.

Etapas 5: Conclusiones

- Concluir acerca del control interno deficiente y los posibles fraudes ocasionados al interior de la entidad.
- Proponer mejoramiento del SCI.

ANALISIS Y RESULTADOS

Resultados obtenidos de entrevistas

Tomando en cuenta las respuestas recopiladas de personas vinculadas a la empresa estudiada en esta tesis y los aspectos que se pueden observar en la teoría vamos a dividir este análisis en siete puntos:

1.- Falta de profesionalismo.

Como muchas empresas del sector de la construcción, una empresa de la construcción modular como ésta no queda exenta del tema de falta de profesionalismo. Debido a este problema se ha prestado para malos entendidos entre los mismos trabajadores y las ordenes dadas por la administración, la solución posible que se ve para contrarrestar esto es la capacitación, y además esto se hace porque el trabajador que adquiere más conocimientos, mejor dicho, que posee una mayor educación ve las cosas de otra forma, aprende más rápido y se adapta mejor a los cambios, tiene mayor autoestima y confianza en si mismo.

Sino se profesionaliza el negocio, nunca podrá incrementarse satisfactoriamente la producción, ya que siempre va a existir problemas con los operarios, generándose un cierto grado de desorden que lentamente va frenando la producción y para solucionar esto, muchas veces se opta por la capacitación como se decía anteriormente, pero a veces la elección es más simple como contratar a gente que ya sea profesional, porque al hacer eso se ahorra tiempo que es esencial para la producción.

2.- Limitaciones en el Sistema de control Interno.

Aunque el SCI se ve limitado debido al enorme desorden administrativo, ese desorden también se da un poco, como se decía anteriormente por la falta de profesionalismo, y eso ocurre por un tema de costos, debido a que la empresa piensa que es innecesario contratar a alguien con más estudios para el custodio

de bodega por ejemplo y deciden colocar a uno de los mismos operarios para que vean esa tarea, ya que conocen los materiales y las herramientas que utilizan, pero carecen de logística y de los conocimientos propios de un bodeguero, surgiendo como limitancia el desorden que se produce por la alta rotación de materiales y herramientas que son sacados en forma constante por los trabajadores y los pocos controles que existen.

Otra limitancia que se ve, es producto de las constantes modificaciones que se realizan a la programación de los pedidos, provocando un desorden, y además que producto de esas modificaciones se deben incurrir en disminución de personal debido a que son asignados a realizar otras tareas, perjudicando de esa forma la producción de la entidad.

3.- Control en los inventarios.

Teniendo en cuenta que el control interno tiene como fin asegurar que los activos están debidamente protegidos, es decir, que los métodos y procedimientos que se utilizan para llevar un control físico de los materiales deben ser los más adecuados, para que esto sea efectivo se realizan ordenes de cargo que son entregados a un encargado, que en éste caso es el capataz de la obra, allí se anotan las herramientas adquiridas y el nombre del encargado, además queda estipulado por contrato que de llegarse a perder, o robar alguna herramienta se le descontará al encargado el valor de la herramienta.

El problema en esta empresa, es que el control de ordenes de cargo no siempre es efectivo ya que el encargado de tener el control en los materiales resulta ser un operario más, el cuál conoce muy bien su trabajo como operario pero el tema de ser un bodeguero es muy distinto y suele ser que el riesgo del robo de materiales y herramientas sea un tema muy significativo ya que afecta de cierta forma a la producción, debido a que al faltar alguna herramienta, por ejemplo, que es esencial para poder armar uno de los módulos dejaría parada la obra por unos momentos lo cual es suficiente para que no se cumplan las metas establecidas ya que existen plazos para la entrega de los productos.

4.- Control en el desempeño de los trabajadores.

Una de las actividades de control que se debe hacer en todo tipo de empresa en especial en las constructoras es la evaluación de desempeño de los trabajadores para poder ver las falencias que poseen y solucionarlas en el corto plazo, el problema que existe en ésta entidad es que no se hace, aunque sin embargo se utilizan los servicios de un prevencionista externo que supervisa las tareas de los trabajadores, mas que nada para ver si cumplen, pero no realiza una evaluación mas efectiva, el otro problema que existe es que el prevencionista no tiene el suficiente carácter para enfrentar a los operarios, los cuáles a su vez lo pasan a llevar y no le hacen caso a las instrucciones dadas por él.

El tema de la profesionalización y la evaluación de desempeño están muy ligados el uno con el otro, porque al descubrir las falencias, puedes ver que trabajadores necesitan que se les capacite y así poder cumplir satisfactoriamente con las metas fijadas y contribuir con la producción de la empresa.

5.- Riesgos en la Construcción Modular.

5.1.- Factor Humano y Desplazamiento.

Como toda empresa constructora, no está libre de riesgo y uno de los principales riesgos que tiene es el factor humano, eso es debido al bajo nivel educacional que muchos de los trabajadores posee, además de ese trato que se tienen entre jefes y trabajadores que es como el campo chileno, lo cual significa que para todos los efectos predomina mucho la informalidad.

También se debe considerar el tema del desplazamiento, debido a que una mala maniobra puede hacer que el contenedor se dañe, en el caso de los contenedores normales, no influye mucho porque son de fácil reparación, pero en el caso de los contenedores chinos, es mas complicado, ya que poseen piezas únicas que al dañarse no encontrarían piezas similares acá en Chile, por lo cual se perdería el módulo, generando una pérdida significativa.

5.2.- Otros Riesgos Asociados.

- Informalidad: Afecta tanto a la administración como al área productiva
- Colusión: En parte se produce a raíz de factores como atrasos en los sueldos que implica que los trabajadores se desmotiven y no trabajen como debiesen.
- Adquisiciones: Se produce una situación puntual que conlleva a la existencia de un riesgo en las adquisiciones:
 - Escaso control físico del almacenamiento de los materiales y herramientas que son utilizados por los operarios.

6.- Motivación en los trabajadores.

En este tipo de empresa suele utilizarse a los mismos administradores de obra y a los dueños de las empresas para encargarse del tema de la motivación del personal, pero el error que se comete es que no se emplea la participación de especialistas como psicólogos o sociólogos para esta tarea, lo que es demostrado en esta empresa donde se encuentran un número significativo de trabajadores que están muy desmotivados, siendo incluso piedras de tropiezo para la producción, donde la solución que da la administración para mitigar un poco el nivel de desmotivación que hay es por medio de incentivos económicos.

7.- Variables que afectan la producción.

Las variables que se pueden observar son:

- Planificación: Debido al desorden producido en diferentes actividades que afectan de cierta forma la producción de la entidad, además se debe prever la gente que se necesita para una determinada tarea y los tiempos que se disponen para el cumplimiento de los objetivos.

- Programación: Debido a que las ordenes de los proyectos que se van a realizar son modificados constantemente, no dejando un tiempo suficiente para prepararse y ver como se pueden remplazar a aquellos trabajadores que fueron sacados, para ser destinados a otras labores y así cumplir con las metas fijadas.
- Factor Humano: Debido a los conflictos que existen con los trabajadores por celos laborales y por los diversos caracteres que poseen cada trabajador; aparte debido a los mismos conflictos existe el riesgo de grupos que se crean con capataces y operarios que tienden a ocluirse.

Resultados obtenidos a través del formulario de evaluación

Se aplicó un formulario (ver anexo) previamente validado el cual evaluaría ciertos puntos de atención en cada una de las áreas que conforman el SCI, y así ver como la empresa responde a los puntos mencionados anteriormente y si los cumple o no.

La información recopilada fue tabulada en tablas, las cuales se encuentran en las siguientes páginas y los resultados reflejados en gráficos, los cuales también se encuentran en las páginas venideras.

También se logran apreciar los aspectos positivos y negativos a nivel global en la evaluación, los cuales de igual manera fueron tabulados y reflejados porcentualmente en un gráfico.

TABLAS DE TABULACIÓN

Tabla 1: Entorno de Control

PUNTOS DE ATENCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
Medidas correctivas ante desviaciones de políticas o procedimientos	X	
Controles para evitar presiones que conlleven a cumplir objetivos poco realistas	X	
Descripciones formales o informales de puestos de trabajo	X	
Análisis de conocimientos y habilidades requeridos para el trabajo	X	
Rotación de plantilla en funciones clave	X	
Frecuencia de interacción entre alta dirección y dirección operativa		X
Estructura organizativa y capacidad de suministrar información apropiadas	X	
Definición y conocimiento de responsabilidades de directivos adecuados	X	
Conocimientos y experiencias de directivos adecuados para cubrir responsabilidades		X
Idoneidad de relaciones de dependencias	X	
Modificación de estructura organizativa frente a cambios que lo rodean		X
Supervisores con tiempo suficiente para cumplir responsabilidades		X
Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar objetivos organizativos	X	
Idoneidad de delegación de autoridad en relación a responsabilidades asignadas		X
Políticas y procedimientos para contratación, formación y promoción a los empleados	X	
Reunión periódica entre supervisor y empleados		X
Acciones correctivas suficientes frente a	X	

desviaciones de políticas y procedimientos		
Idoneidad de criterios de promoción y códigos de conducta en relación a empleados		X

CUMPLE	11
NO CUMPLE	7

FUENTE: Datos recopilados a través de “Formulario de Evaluación del Control Interno”. Ver Anexo

Tabla 2: Evaluación de Riesgos y Actividades de Control

PUNTOS DE ATENCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
Descripción y orientación de objetivos globales suficientemente claros		X
Revisión periódica de objetivos específicos		X
Coherencia de objetivos específicos entre si		X
Objetivos específicos para actividades importantes		X
Adecuación de recursos para cada objetivo	X	
Mecanismos adecuados para identificar riesgos de fuentes externas	X	
Mecanismos adecuados para identificar riesgos de fuentes internas	X	
Profundidad de análisis de riesgos y medidas para abordarlos		X
Mecanismos para detectar y reaccionar ante cambios que afecten a la entidad	X	
Medidas para que empleados entiendan y se adapten a la cultura de la entidad		X
Procedimientos para análisis de controles adecuados		X
Incrementación de número de empleados frente al aumento en el volumen de actividad	X	
Seguimiento de nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por la competencia		X
Sistemas de información y control adecuados relacionados con nuevos productos o actividades		X
Análisis de efectos potenciales acerca de reasignación de personal o reducción	X	
Información de normas a empleados extranjeros	X	
Acciones apropiadas sobre funcionamientos de controles	X	

CUMPLE	8
NO CUMPLE	9

FUENTE: Datos recopilados a través de “Formulario de Evaluación del Control Interno”. Ver Anexo

Tabla 3: Información y Comunicación

PUNTOS DE ATENCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
Obtención de información externa que suministra información a jefes para cumplir responsabilidades	X	
Aportación de recursos apropiados para el desarrollo de sistemas de información		X
Vías de comunicación adecuadas y los empleados entienden sus tareas	X	
Canales de comunicación adecuados para que empleados informen irregularidades	X	
Mecanismos establecidos para que empleados aporten con sugerencias		X
Existencia de comunicación adecuada entre todas las áreas		X

CUMPLE	3
NO CUMPLE	3

FUENTE: Datos recopilados a través de “Formulario de Evaluación del Control Interno”. Ver Anexo

Tabla 4: Supervisión

PUNTOS DE ATENCIÓN	CUMPLE	NO CUMPLE
Existencia de integración de información para gestionar operaciones con datos de información financiera		X
Utilización de comunicación de terceros como técnica de supervisión del SCI	X	
Evaluaciones del SCI se efectúan por empleados con conocimientos necesarios		X
Evaluador posee los conocimientos suficientes de la entidad		X
Metodología para evaluar los sistemas adecuada		X
Documentación adecuada para la evaluación del SCI	X	
Existencia de mecanismos para obtener la información sobre las deficiencias del control interno		X
Adecuación de normas de comunicación de las deficiencias del control interno	X	
Investigación de las causas fundamentales del problema	X	

CUMPLE	4
NO CUMPLE	5

FUENTE: Datos recopilados a través de “Formulario de Evaluación del Control Interno”. Ver Anexo

Tabla 5: Evaluación Global

PREGUNTAS	POSITIVOS	NEGATIVOS
¿Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus habilidades?		X
¿Es apropiado el estilo de la dirección cuando asigna responsabilidades y cuando organiza y forma a su personal?		X
¿Están establecidos los objetivos de la entidad y de cada una de las actividades de la misma?		X
¿Están identificados y evaluados los riesgos internos y externos que influyen en el logro de los objetivos?	X	
¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?	X	
¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?	X	
¿Existen actividades de control que aseguren el cumplimiento de las políticas establecidas y acciones que traten los riesgos correspondientes?		X
¿Existen actividades de control apropiadas para cada actividad de la entidad?	X	
¿Se comunica la información relevante?	X	

¿Es clara las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos y la comunicación de resultados?	X	
¿Existen procedimientos apropiados para supervisar de forma continua o evaluar periódicamente los componentes del control interno?		X
¿Se informa de las deficiencias al personal adecuado?	X	

POSITIVOS	7
NEGATIVOS	5

FUENTE: Datos recopilados a través de "Formulario de Evaluación del Control Interno". Ver Anexo

GRÁFICOS

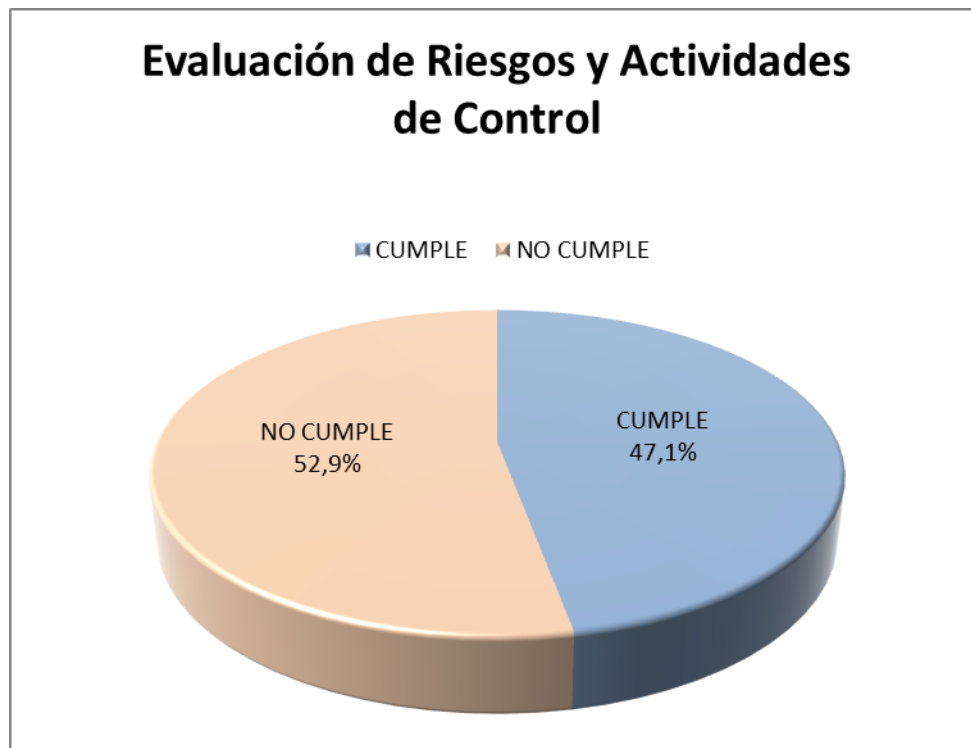
Gráfico 1



FUENTE: Datos tabulados en Tabla 1

El 61,1% de los puntos de atención cumplen con el control interno mientras el 38,9% restante no cumple

Gráfico 2



FUENTE: Datos tabulados en Tabla 2

El 47,1% de los puntos de atención cumplen con el control interno mientras el 52,9% restante no cumple

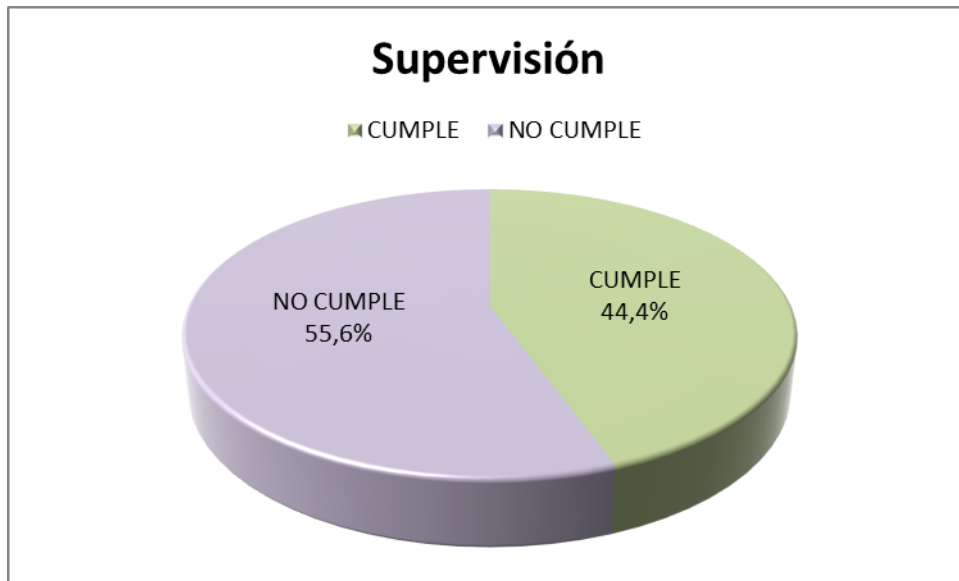
Gráfico 3



FUENTE: Datos tabulados en Tabla 3

El 50% de los puntos de atención cumplen con el control interno mientras el 50% restante no cumple

Gráfico 4



FUENTE: Datos tabulados en Tabla 4

El 44,4% de los puntos de atención cumplen con el control interno mientras el 55,6% restante no cumple

Gráfico 5



FUENTE: Datos tabulados en Tabla 5

El 58,3% de las preguntas realizadas en el formulario muestran aspectos positivos acerca del Sistema de Control Interno mientras el 41,7% restante son aspectos negativos.

En el estudio realizado se puede apreciar que de los elementos del control interno los que necesitan de una mayor preocupación son: "Evaluación de Riesgos", "Actividades de Control", "Supervisión" e "Información y Comunicación". Lo que equivaldría a un 80% de los componentes del SCI, considerando que el total de los componentes son 5.

Resultado que es bastante preocupante, a pesar de existir un mayor porcentaje de aspectos positivos a nivel de evaluación global.

CONCLUSIONES

El SCI es un mecanismo de apoyo gerencial, que provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales, además puede alertar oportunamente y reportar el bajo rendimiento de una gestión, siempre y cuando se trate de un SCI eficiente y eficaz, y para eso la empresa debe poseer políticas aprobadas por la dirección y la administración de la empresa, pero en una empresa, como es el caso de las constructoras, resulta un poco difícil tener un control interno que funcione como reloj, ha sido así hasta el día de hoy, porque la misma administración no cumple cabalmente con las políticas fijadas.

La función principal de la administración es prever, organizar, dirigir y coordinar, por lo tanto debe tener en cuenta factores productivos, tales como el lugar donde se realiza la faena, la mano de obra y el capital, y sobre ellos tener el control, si no es capaz de hacerlo no podemos decir que estamos en frente de una administración eficiente y sin una administración eficiente no puede haber progreso económico y por ende, el SCI sería ineficaz en especial en el área de producción.

Aunque todas las áreas de una empresa son importantes, el área de producción es de gran relevancia, debido a que si la empresa no produce, no puede vender, y si no vende, no puede sustentarse ya que son muchos los gastos y conceptos que debe pagar la empresa, al final es todo un ciclo que debe ser controlado. Radica en muchos factores, donde el principal factor que afecta el área de producción es el factor humano.

A través de esta investigación pude conocer como se compone el SCI de la empresa en relación al área de producción, se logra divisar grandes falencias en su estructura, como es el caso del control aplicado al inventario de los materiales y herramientas que utilizan los operarios y el control asociado al tema de la evaluación de desempeño; controles que son importantes, ya que si los trabajadores no se encuentran capacitados o no son los más idóneos la producción se estancaría, lo mismo sucede sino existe un control más eficaz en el tema de los inventarios, debido a que se presta para la sustracción de los materiales perjudicando de cierta forma el funcionamiento normal en las faenas.

Las empresas en la actualidad independiente del rubro al que pertenecen deben gestionar los riesgos asociados con el negocio, en el caso de las constructoras como la empresa que se está estudiando debe fijar sus miradas en el área de producción que es el área más delicada, teniendo en cuenta riesgos como : la informalidad, la colusión y riesgos asociados a las adquisiciones, para que las empresas se sientan más preparadas al momento de que esos tipos de riesgos se concreten y pueda ocurrir algún tipo de fraude que afecte al área de producción. Es por ello que las empresas deben ser más proactivas mediante la implementación de medidas de prevención y detección para reducir las posibles incidencias de colusión y mediante mecanismos de capacitación para reducir significativamente la informalidad a través de la profesionalización para que de esa forma se deje de mirar a las constructoras como una empresa informal que tiene el caos con los controles y pasen a ser empresas diferentes o por lo menos la gran mayoría.

Lo principal es conocer los riesgos que afectan al área de producción, una vez que se identificaron, la empresa debe tener una planificación adecuada para gestionar esos riesgos y así cumplir con los objetivos empresariales; debe ser una coordinación entre la administración y los trabajadores, que los operarios entiendan como se deben hacer las cosas desde ahora en adelante para poder hacer que la producción crezca y que todos se encuentren beneficiados de los resultados obtenidos. También la alta gerencia y los dueños deben comprender que a veces es necesario invertir en tener un buen SCI, teniendo en cuenta los antecedentes previos y viendo cuales son las falencias de la estructura del control interno, es aconsejable que se invierta en mejorar esas áreas que al ser afectadas por las falencias del control interno a la larga van socavando la producción de la empresa y sin darse cuenta muchas empresas se han comenzado a morir de a poco por temas tan importante como es el tener un SCI eficiente ya que el no tenerlo es como un cáncer que se come por dentro a la empresa.

Por último se debe tener en cuenta que si los resultados a nivel global resultan positivos estamos hablando de un 58,3% no se debe descuidar ningún componente del control interno. El control interno se debe estar evaluando en forma continua para que así la empresa pueda continuar su vida como un reloj.

DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA

A continuación se mostrará una alternativa para mejorar el deficiente sistema de control interno en el área de producción. No obstante, aunque esta propuesta es diseñada para empresas de la construcción modular puede ser utilizada por cualquier empresa del rubro de la construcción.

La propuesta se realizará por etapas las cuales son las siguientes:

- Planificación
- Identificación de los riesgos
- Planificación de control
- Documento de control

Primera etapa: Planificación

Se debe conocer claramente como funciona el área de producción¹¹ en relación a sus objetivos y procesos para que la administración encargada del control de la respectiva área conozca los aspectos fundamentales que debe tener en cuenta para la toma de decisiones, como es el caso del proceso, la capacidad, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad.

Diagrama 1

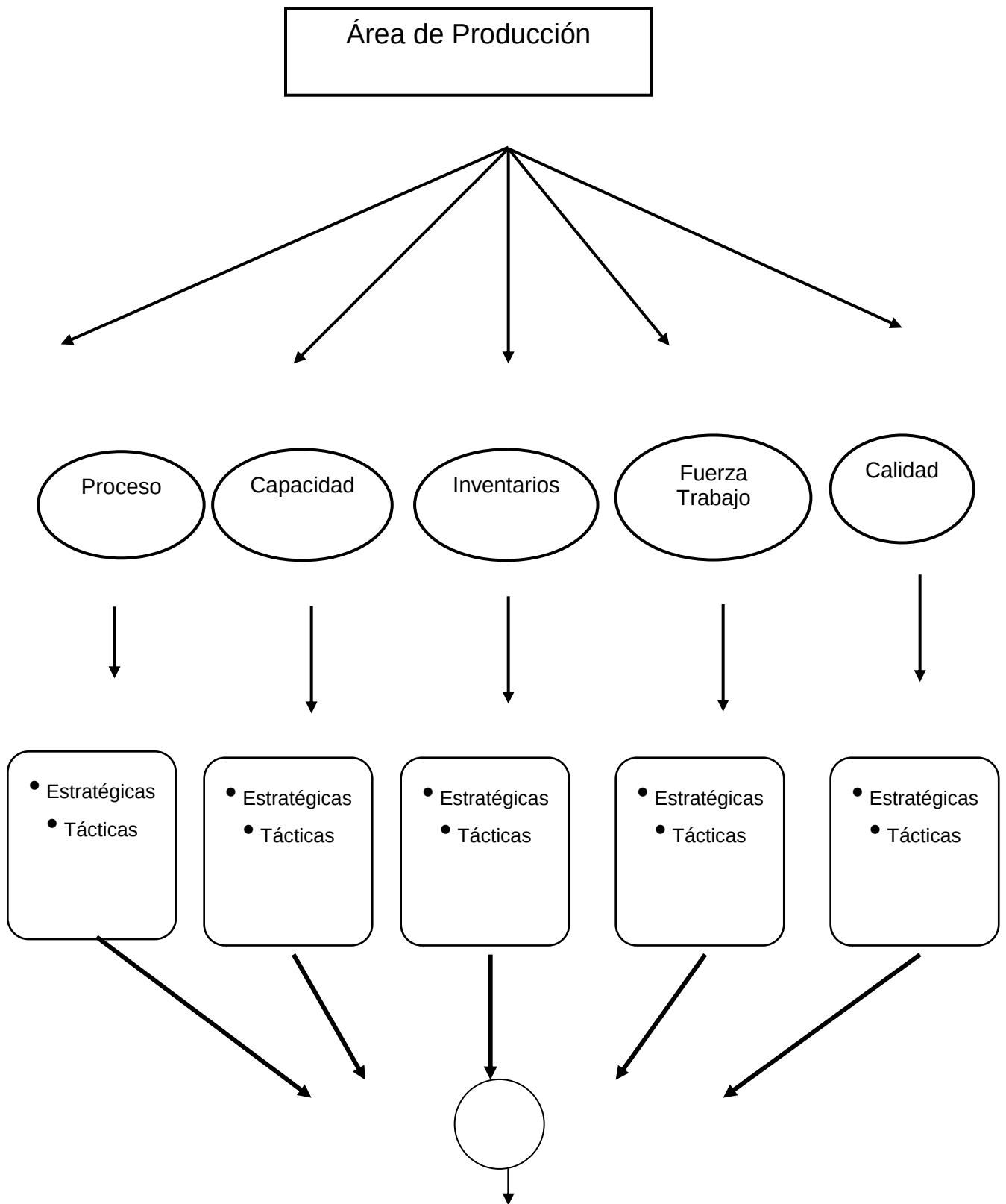
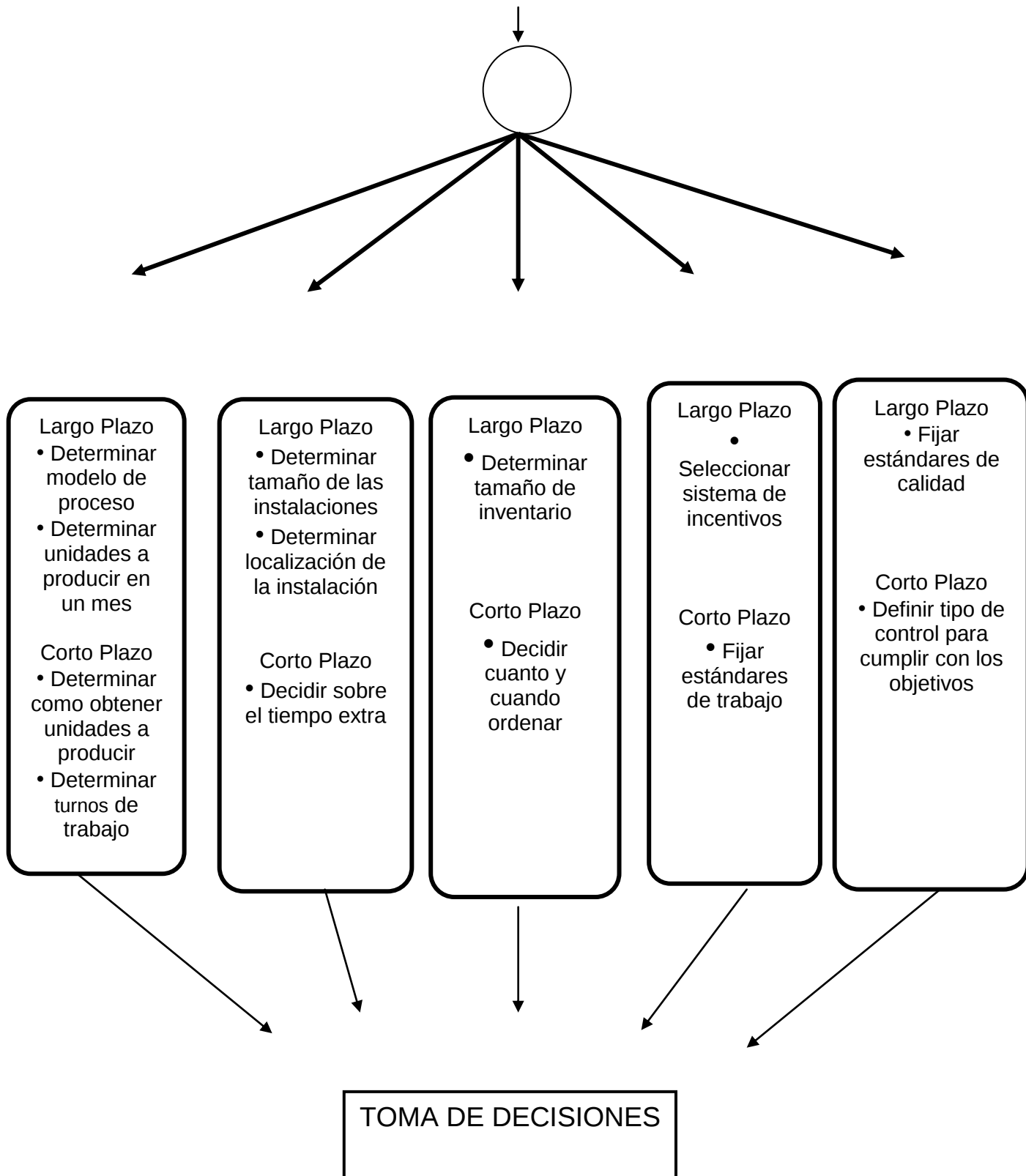


Diagrama 2



Segunda Etapa: Identificación de riesgos

Se deberá hacer un análisis, buscando identificar las situaciones que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos de la empresa y que debilita de cierta forma el SCI.

Diagrama 3

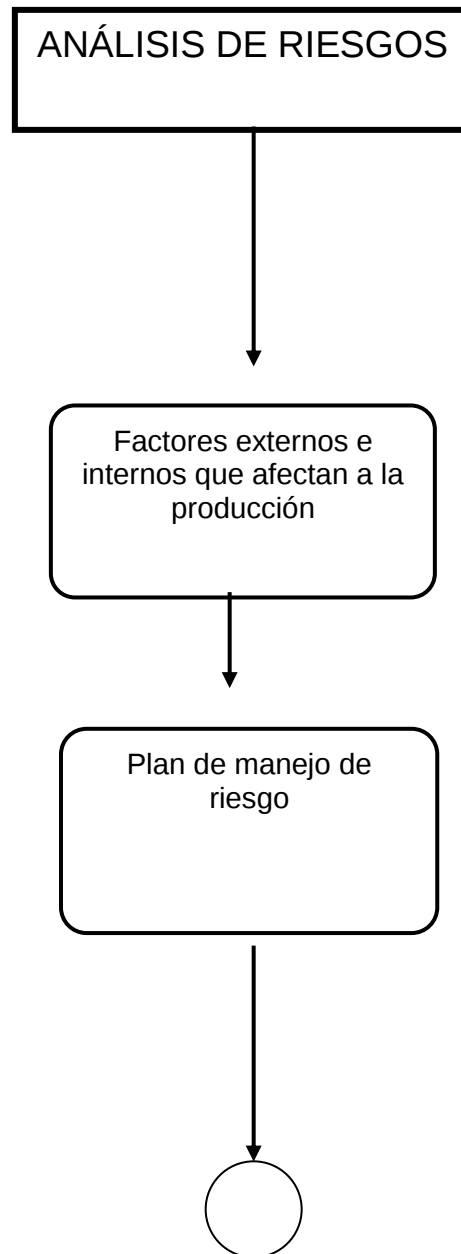
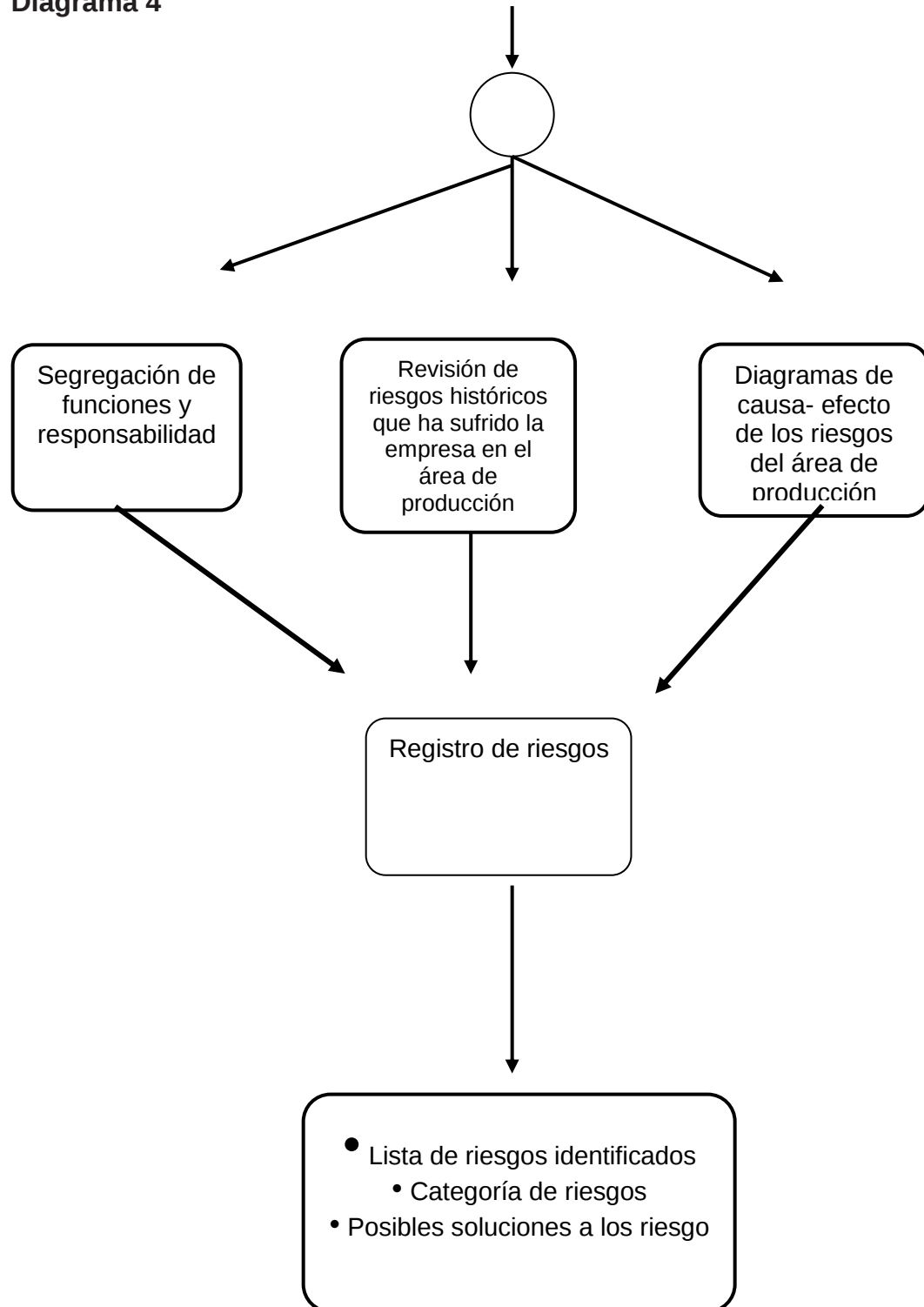


Diagrama 4



Tercera etapa: Planificación de control

Después de conocer como funciona el área de producción y habiendo identificado los riesgos asociados, se debe realizar una planificación del sistema de controles que se puede utilizar, indicando las actividades de control que se van a aplicar y aquellos puntos vulnerables que deben ser cubiertos y analizados con cautela por la administración.

Diagrama 5

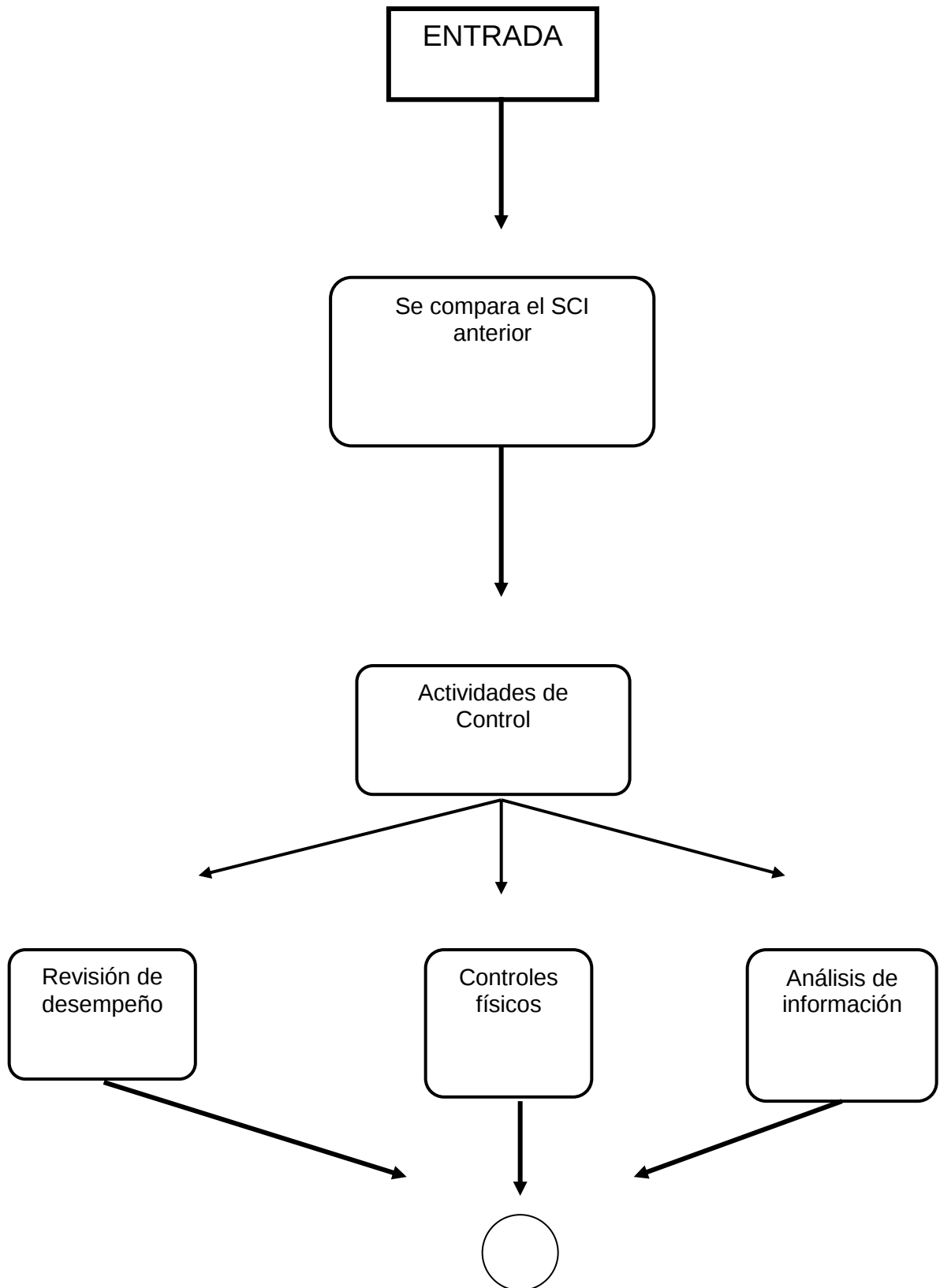
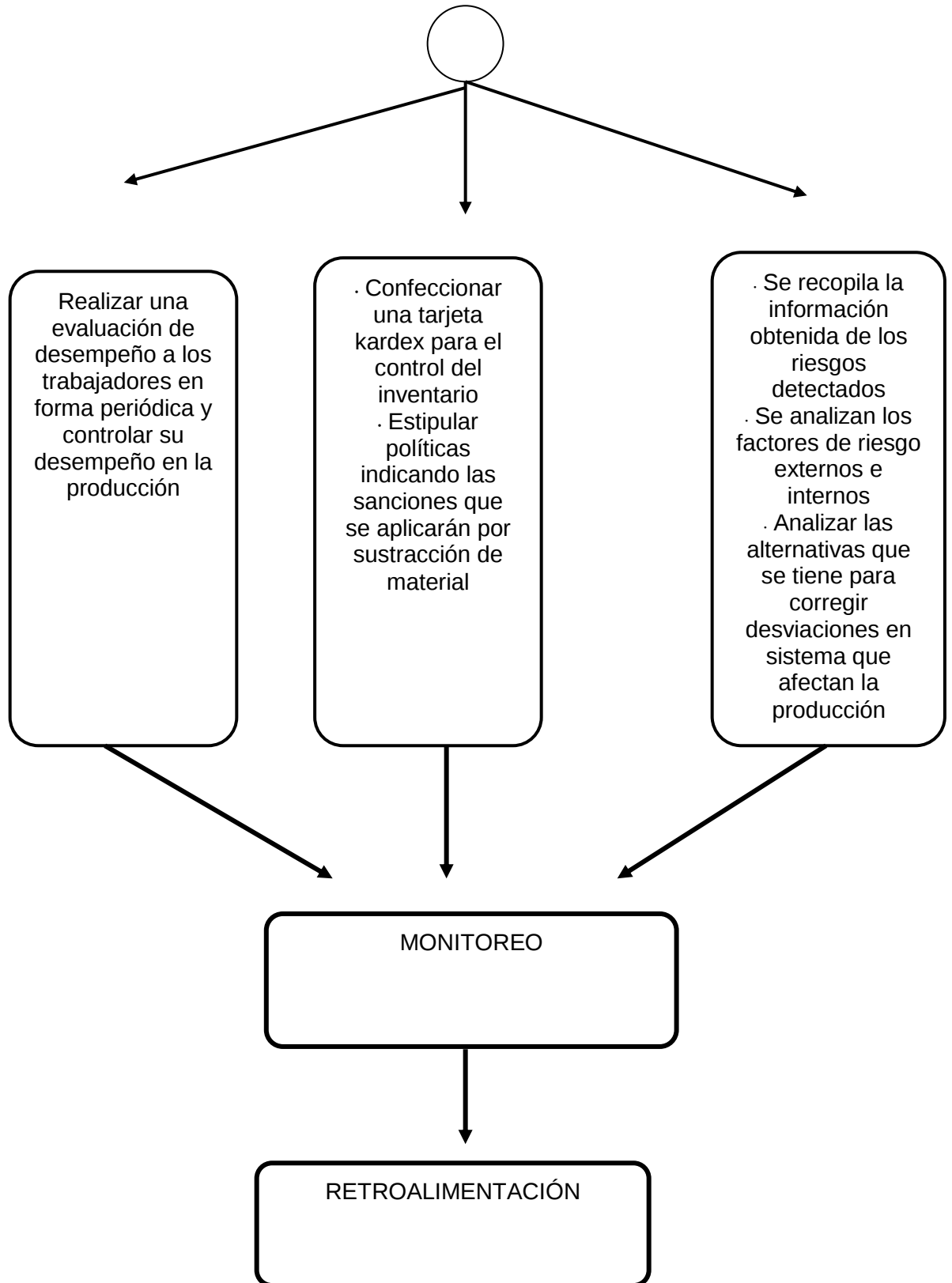


Diagrama 6



Cuarta etapa: Documento de control

Esta es la última etapa y consiste en llevar un registro de cada actividad de control que se realice y todo suceso que ocurra el cual deba ser revisado y supervisado y si existe alguna anomalía que necesite de su corrección se corregirá en forma inmediata.

Este documento nos facilita a:

- Realizar un seguimiento periódico en los controles en el área de producción como en otras áreas.
- Tomar decisiones en relaciones con los controles aplicados y los que se aplicarán.
- Tener una claridad de lo que ocurre con los controles y como se realizan las actividades de control.

DOCUMENTO DE CONTROL	
Número de Folio	1
Tipo de control	XXXXXX
Fecha de la evaluación	XX-XX-XXXX
Descripción	XXXXXX
Nombre del evaluador	XXXXXXXXXXXXX
Área afectada	XXXXXXXXXXXXX
Sección del área observada	XXXXXXXXXXXXX
Observaciones	XXXXX
Tipo de acción a realizar	XXXXXXXXXXXXX
Documento anexo	3

Nombre y Firma de Jefe	XXXXXXXXXXXXX
-------------------------------	---------------

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. y Loebbecke, J. (1996) "Auditoria un enfoque integral" 6º Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Arens, A., Elder, R. Y Beasley, M. (2007) "Auditoria un enfoque integral" 11ª Edición. Editorial Pearson Education. México.
- Cepeda, Gustavo (1997) "Auditoria y Control Interno" Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. Colombia
- Coopers & Lybrand (1997) "Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso) 1ª Edición. Editorial Días de Santos. New York. EE.UU.
- Fayol, Henri (1971) "Administración Industrial y General, previsión, organización, mando, coordinación, control" 2ª Edición. Editorial Universitaria. Santiago. Chile.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) "Metodología de la investigación" 4ª Edición. Editorial. McGraw-Hill. México.
- Martino, Fernando. (2001) "Diccionario de conceptos económicos y financieros" Editorial. Andrés Bello. Santiago. Chile.
- Morales, R. y Olivares, M. (1995) "El fraude en las empresas y el perfil del defraudador". Tesis. Universidad de Santiago de Chile.
- Suárez, Andrés. (2000) "Diccionario terminológico de Economía, Administración y Finanzas" Editorial. Pirámide. Madrid. España.
- Whittington, O. y Pany, K. (2000) "Auditoria- Un Enfoque Integral" Editorial. Mc Graw- Hill. Interamericana S.A. Santafé de Bogotá. Colombia.

Páginas Web:

- www.articulosinformativos.com

http://www.articulosinformativos.com/Construccion_Modular-a862505.html

- www.cchc.cl

<http://www.cchc.cl/kwldg/databank/19651.pdf>

- www.crecenegocios.com

<http://www.crecenegocios.com/el-area-de-produccion>

- www.franciscocerda.cl

<http://www.franciscocerda.cl/content/view/176/Diagnostico-Organizacional-en-empresas-Constructoras-chilenas>.

- www.gestiopolis.com

<http://www.gestiopolis.com/canales/finanzas/1/admonriego.html>.

- www.habinet.org

<http://habitainer.blogspot.com/2007/10/quin-invent-el-container.html>.

- www.rae.es

http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fraude

- www.revistapoderynegocios.cl

http://www.revistapoderynegocios.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=347:construccion-modular.

Revista

- Tecno Fast Atco, (2012)“Ingeniería de Vanguardia en Construcción Modular”.

ANEXOS

1.- Definiciones.

Riesgo planeado de detección: Es una cuantificación del riesgo de que la evidencia de auditoría de un segmento no detecten errores superiores a un monto tolerable, si que existen dichos errores.

Existen dos puntos importantes:

1. El riesgo planeado de detección cambiará sólo si el auditor cambia uno de los otros factores del modelo de riesgo.
2. Determina la cantidad de evidencias sustantivas que el auditor planea acumular, inversamente al tamaño del riesgo planeado de detección.

Riesgo Inherente: Es una cuantificación de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que existan errores importantes (errores o fraudes) en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno. El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos.

Riesgo de Control: Es una medición de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean evitados o detectados por el control interno del cliente.

El riesgo de control presenta:

- Una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno del cliente para detectar o evitar errores, y
- La intención del auditor para hacer esa evaluación en un nivel por debajo del máximo como parte del plan de auditoría.

Riesgo aceptable de auditoría: Es una medida de la disponibilidad del auditor para aceptar que los estados financieros contiene errores importantes después de que ha terminado la auditoría y que ha emitido una opinión sin salvedades.

(Arens, Elder y Beasley; 2007)

2.- Modelo de riesgo de auditoria.

$$\text{PDR} = \frac{\text{AAR}}{\text{IR} \times \text{CR}}$$

PDR: riesgo planeado de detección.

AAR: riesgo aceptable de auditoria

IR: riesgo inherente

CR: riesgo de control.

Fórmula para determinar el riesgo planeado de detección utilizado mucho por los auditores, cuando se analizan sistemas de control internos. (*Arens, 1996*)

3.- Diseño y Aplicación de Instrumento.

3.1.- Entrevistas.

Entrevista N° 1

Nombre: Danilo Espinosa Riquelme

Cargo: Supervisor Administrativo en terreno

1.- ¿Ustedes tienen una adecuada segregación de funciones en la empresa?

R: Sí, las funciones de cada trabajador están fijadas desde el principio, éstas varían todos los días, pero aún así existe un desorden y por lo tanto no cumplen las metas prefijadas.

2.- ¿Creen que optimizan correctamente sus recursos?

R: No, debida a una mala administración efectuada por mi parte y por parte de mi padre que no hemos sabido aprovechar los recursos que tenemos, sabiendo que existe un gran campo laboral en éste sector, es decir, “pega hay”, pero aún así no lo aprovechamos.

3.- ¿De qué forma cree que su Sistema de Control interno se ve limitado?

R: Nuestro sistema de control interno se ve limitado debido al desorden administrativo por parte de nosotros y un desentendimiento por parte de los trabajadores del norte (Antofagasta) y nuestra casa central en Santiago.

4.- ¿Cree que la falta de profesionalismo en las constructoras es un factor clave para que el SCI de la compañía falle? De ser así ¿cómo lo soluciona?

R: Si, definitivamente, tenemos algunos ejemplos con algunos trabajadores que han hecho que sea posible que tengamos algunos problemas como empresa, que por su falta de profesionalismo se ha prestado para malos entendidos entre los mismos trabajadores y las ordenes dadas por la administración, para solucionarlo, hemos visto la forma de capacitar a los “muchachos”, y buscar gente cada vez más capacitada.

5.- ¿Qué tipo de control está aplicando relacionado con el efectivo que se mueve para el tema de caja chica, adquisiciones, etc.?

R: Se respalda todo a través de boletas y facturas los cuales se rinden. En el caso de los montos que se asignan al tema de las adquisiciones se le asignan un monto fijo a los trabajadores en el norte (capataz) para que sea administrado por ellos el cual lo tienen que rendir todos los meses, y en el caso de la caja chica también se asigna un monto fijo el cual se respalda con las boletas y facturas los cuales son rendidos todos los meses, a fin de mes.

6.- ¿Ha aplicado algún tipo de control en el área de RR. HH.?

R: Ahora estamos aplicando controles, ya que antes los trabajadores estaban solos sin una supervisión directa, no existía un capataz que pusiera un orden, lo único que había era el caos, no se cumplían los horarios desde la hora en que salían de colación hasta que volvían, y se perdía mucho tiempo, desaprovechando el poco tiempo que tenían lo que provocaba que no alcanzaran a cumplir con lo señalado, teniendo incluso que ocupar sus días de descanso.

7.- ¿Existe un control relacionado con el tema de inventarios?, y si existe ¿cómo es aplicado?

R: Sí, existe un control de inventarios, el control lo llevan en Antofagasta y lo manejamos mi padre y yo, se les da una orden de cargo a un encargado, donde se anotan las herramientas adquiridas y se le asigna el nombre del encargado en éste caso el capataz, y se queda estipulado por contrato que si se llega a perder, o se roban alguna de las herramientas se le descontará a ese encargado el valor de la herramienta.

8.- ¿Cómo lo hacen para evitar que sus trabajadores realicen actos deshonestos?

R: Con las mismas notas de cargos que utilizamos para el control del inventario, ya que si se pierde algunas de las herramientas que utilizamos se les realiza un descuento y de esta manera se va generando una responsabilidad en los trabajadores y de esa forma ellos saben que no deben “pasarse de listos”.

9.- ¿Su personal tiene destrezas o está capacitado para la realización de sus deberes?

R: Claro que si, todos tienen años de experiencia en construcción.

10.- ¿Si tuviese la oportunidad de capacitar a sus trabajadores, lo haría?

R: Sí, además nosotros siempre hacemos capacitaciones, incluso hace poco se mandó a todo el personal a una capacitación.

11.- ¿En qué se basan para hacer el reclutamiento del personal?

R: En el criterio del jefe de patio, es decir, del capataz; todos los trabajadores que se han contratado son de su exclusiva confianza, si el dice que son buenos en lo que hacen los contratamos, no dudamos en su criterio.

12.- ¿Aplican evaluación de desempeño a sus trabajadores y si lo hacen, cada cuanto tiempo lo realizan?

R: Sí, lo hacemos todos los meses contra factura, con lo cual les exigimos a los trabajadores cumplir ciertas metas. Ya que casi siempre hay demasiado trabajo pero no se optimizan los tiempos.

Por ejemplo: Al comienzo, cuando se empezó a trabajar con módulos chinos, los trabajadores se demoraban mucho en armarlos (les tomaba todo el día para la construcción de un módulo), ahora por lo menos lo hacen en menos tiempo (construyen 2 módulos por día), pero aún así creo que a “ellos les cuesta el trabajo.”

13.- Si hablamos de un tema de costo-beneficio, ¿Cree que el hecho de proporcionarle algún grado de capacitación al personal, sería esto un costo más para la empresa o lo consideraría una inversión?

R: Inversión, por supuesto, por ejemplo: El trabajo que tenían que realizar en las minas; el costo en el que incurriríamos es prácticamente mínimo, ya que al capacitarlos generamos una inversión, reflejado en la medida de lo que ellos pueden hacer, ya que con el curso ellos pueden trabajar en cualquier parte en el norte, y además nos sirve como una gran herramienta, ya que sin las capacidades que obtienen a través de la capacitación, se incurrirían en un costo enorme por las ineptitudes de los trabajadores.

14.- ¿Piensa que los trabajadores se sienten motivados en su trabajo, con lo cual no habría necesidad para que cometan alguna irregularidad?

R: No, para nada, ellos están muy desmotivados.

Creo que la única motivación que podrían tener, sería incentivarlo con dinero, aunque igual los motivamos con regalías (asados, mesas de pool para que se entretengan, etc.)

Al final es un círculo vicioso, ya que ellos se atrasan en el cumplimiento de sus metas y nosotros nos demoramos en pagar.

15.- ¿Cuáles son las ventajas que existen en la construcción modular versus la construcción tradicional?

R: Puede ser por el lugar, ya que en el sector donde estamos lo que más piden son contenedores, además sirven un poco para reciclar ya que los edificios quedan y después de terminado el proyecto o de ser explotado completamente un yacimiento, con lo cual lamentablemente tienen que ser demolidos.

Además en otros países como EE. UU. Los están utilizando bastante, porque les sale mas barato. Hay gente en Chile al igual que en el extranjero que le conviene harto la construcción modular ya que les sale más barato. Por ejemplo: Un contenedor amoblado completamente con baño y todo sale aproximadamente \$1.500.000, en cambio una casa sale mucho mas, además que con los contenedores se ahorra el problema de goteras porque vienen completamente sellados.

16.- ¿Cuál es el principal riesgo que puede observar en la construcción modular?

R: Es el desplazamiento, ya que una mala maniobra puede hacer que el contenedor se dañe; si es un contenedor normal se puede reparar, pero si es un contenedor chino no tiene solución, ya que son piezas únicas.

17.- ¿Por qué la gente a veces opta por los contenedores chinos, si son tan delicados?

R: Los módulos chinos son más económicos, debido a que solo tienes que ensamblarlos, en cambio los contenedores normales tienes que transformarlos completamente, tienes que abrirlos, sacar el suelo del contenedor y remplazarlo con el suelo que se va a utilizar en la construcción definitiva, luego todo el tema de las instalaciones, etc. Al final gastas más herramientas y tiempo en su construcción que en la construcción de un módulo chino, pero aún así se corre el riesgo de las pérdidas de las piezas al ser dañadas, debido a que son piezas únicas.

18.- ¿Han pensado abrir más plantas en otros lugares?

R: No por el momento, se había pensado al principio abrir en otro lado, pero con los problemas que tenemos, decidimos que no por ahora, aunque pensamos ver otros negocios, aunque aún se sigue evaluando abrir una planta en el sur.

19.- ¿Qué porcentaje de la construcción a nivel nacional corresponde a la construcción modular?

R: Ignoro cuanto es el porcentaje, pero se que existen muchas empresas a nivel país que abarcan el negocio de la construcción modular como es el caso de Tecno Fast.

20.- Así como también el negocio es muy bueno, ¿Cuáles son las desventajas que puede observar de éste tipo de construcción (modular)?

R: No encuentro desventajas en la construcción modular.

21.- ¿Qué tipo de trabajadores cree que son los más propensos a realizar fraudes, aquellos de niveles inferiores o los de niveles superiores?

R: Sin lugar a duda que los administrativos, es decir, los de los niveles superiores, ya tenemos algunos ejemplos con algunos trabajadores, es lo que pasa con los socios, ya que esto pasa por un desorden con los dueños que no han sabido administrar los ingresos.

22.- ¿Por qué razón piensa que se producen fraudes al interior de las empresas?

R: Creo que es por la tentación que existe por los trabajadores que ven que es accesible la sustracción de dinero o de sacar algún provecho de las empresas a través de arreglos con sus remuneraciones.

Entrevista N° 2

Nombre: Rodrigo Fuenzalida Delgado

Cargo: Gerente de Administración y Finanzas

1.- ¿Cuál es el principal mercado al que abarca el negocio de la empresa?

R: El principal mercado al que está destinado la construcción modular es el sector minero para sus campamentos y ahora se está abriendo el mercado pesquero en donde también tendremos un papel importante, además abarcamos lo que es el sector de la educación con la construcción de los colegios y antes también veíamos el sector salud con la construcción de consultorios aunque ahora se ven pero son provisorios ya que se comenzarán solo a construir edificaciones más fijas porque ese tipo de construcción son las que están exigiendo.

2.- ¿La empresa está rodeada de una fuerte competencia en el mercado?

R: Si definitivamente, tenemos empresas como Agunsa y Sitrans que son un fuerte y claro ejemplo de grandes empresas que se dedican a la construcción modular otro caso es la empresa Report que le está haciendo la competencia a compañías como Tecno Fast que es la líder en el rubro y por supuesto le hace la competencia también a E.D.S.A.

3.- ¿Cuál considera que es el área más importante para la empresa?

R: El área más relevante para la empresa es el área de producción, ya que los módulos a los cuales nos dedicamos se pueden fabricar o también se pueden comprar hechos como son los famosos módulos chinos, para nosotros es importante por las exigencias de nuestros clientes que quieren rapidez además de calidad y para la confección de los módulos un grupo de tres operarios puede lograr confeccionar de 3 a 5 módulos diarios, debido a que se debe montar la estructura, ensamblar y muchas veces los pequeños detalles hace que la obra se retrase un poco.

4.- ¿Existe alguna diferencia entre los módulos y las viviendas prefabricadas?

R: Las viviendas prefabricadas no son lo mismo que los módulos, debido a que las viviendas prefabricadas son casas que se realizan con un material diferente a las casas tradicionales, en cambio, los módulos se confeccionan a partir de containers y al igual que éstos últimos los módulos son rotulados con códigos para que sean identificados y de esa manera se tiene un cierto control de ellos, es más la venta o el arriendo de un módulo se realiza con un contrato especial no con una simple factura para tener mayor control sobre el producto.

5.- ¿Cree que la falta de profesionalización en la empresa es un factor clave para que el SCI de la compañía falle? De ser así ¿cómo lo soluciona?

R: Si , evidentemente sino se profesionaliza el negocio nunca se podrá incrementar satisfactoriamente la producción, ya que siempre va a existir problemas con los operarios generándose un cierto grado de desorden que lentamente va frenando un poco la producción; para solucionar esto y mitigar un poco el caos que se produce cuando se tienen sólo operarios que llevan el funcionamiento esencial de la entidad sin la supervisión de alguien capacitado profesionalmente para dirigir a los trabajadores, se ha optado por contratar a profesionales, cuya visión diferente de ver la empresa hace posible que se lleve adelante el negocio.

6.- ¿De qué forma cree que su Sistema de control interno se ve limitado?

R: Debido a la alta rotación de materiales, ya que se fabrican y se mantienen los módulos constantemente, lo que implica en que los operarios que son los que utilizan los materiales y las herramientas vayan sacando esos materiales y herramientas de forma seguida, produciéndose así un desorden.

Para mantener un mayor control se debe dividir la bodega en dos, por un lado lo que es materiales y por el otro todo lo que es herramientas, pero para eso falta tiempo y el otro problema que dificulta un poco el control y provoca un poco de confusión en especial con la gente que es nueva, es el cruce de facturas por las herramientas que nos facilita TFA.

7.- ¿Aplican evaluación de desempeño a sus trabajadores y si lo hacen, cada cuanto tiempo lo realizan?

R: No aplicamos evaluación de desempeño a los trabajadores, pero sin embargo utilizamos a un prevencionista externo que es quien evalúa a los trabajadores, el único problema que tenemos con él es que es muy joven y le falta quizás mas personalidad porque los “maestros” lo pasan a llevar.

8.- ¿Sus trabajadores tienen bien claro sus roles en la empresa y sus responsabilidades?

R: Si tienen bien claro sus roles, en eso no me quejo se cumple muy bien lo que es el reglamento interno de la empresa y cada uno sabe lo que tiene que hacer.

9.- Si hablamos de un tema de costo-beneficio, ¿Cree que el hecho de proporcionarle algún grado de capacitación al personal, sería eso un costo más para la empresa o lo consideraría una inversión?

R: Por supuesto que es una inversión, es más tengo pensado capacitar a los trabajadores lo más pronto posible.

10.- ¿Cuáles son las ventajas que existen en la construcción modular versus la construcción tradicional?

R: La construcción modular tiene un montón de ventajas:

- Es más barato
- Es indestructible, resiste un incendio y además es aprueba de agua, es decir, no se estropea con la lluvia y no tiene el problema de las goteras.
- Otra ventaja es que puedes trasladarlo a cualquier lugar.
- Y además su construcción es mucho más rápido.

11.- Así como también el negocio es muy bueno, ¿Cuáles son las desventajas que puede observar de éste tipo de construcción?

R: La desventaja que tiene la construcción modular, es que es limitado de espacio, por ejemplo si una pared mide 5 mts. Y tienes que armar un modulo cuyas medidas son diferentes no puedes llegar y hacerlo tienes que adaptarte a las dimensiones de los módulos.

12.- Según su experiencia en el negocio ¿Cuál es la mejor época del año para construir módulos de containers?

R: En realidad no hay una época del año exacta en que se puede decir “ésta es la mejor época”, ya que éste negocio tiene algunos picks de producción, pero depende mucho de los ciclos de la minería; es más, en Julio bajó mucho la producción y a lo único que nos dedicábamos en ese entonces por mientras era a la mantención de los módulos que llegaban dañados.

13.- ¿Qué tipo de trabajadores cree que son los más propensos a realizar fraudes, en materia del área de producción aquellos que son más nuevos o los que ya llevan más tiempo en la empresa?

R: Los más nuevos son los que están más propensos de cometer algún fraude, como es el caso del robo de materiales porque ellos no saben las políticas de la empresa y creen que es llegar y llevar, pero al final igual salen pillados ya que se nota cuando faltan materiales.

Entrevista N° 3

Nombre: Juan Carlos Malue

Cargo: Capataz

1.- ¿En qué consisten las obras de construcción que realizan?

R: Principalmente lo que realizamos nosotros son módulos que se hacen a base de containers, pero claro que no es el container tal como se ve en el puerto, ya que nosotros los arreglemos de tal forma que sean habitables.

Existen diferentes modelos de módulos:

- **Top1:** Es el módulo normal o básico mide 2,30 mts. X 6 mts., posee 4 ventanas y se le agrega aire acondicionado el cual es opcional. Este tipo de módulo sirve para oficinas, es lo que se conoce como “oficina planta libre” por ser movable.
- **Top2:** Al igual que el Top1 consiste en una oficina planta libre, pero la diferencia radica en el tamaño, debido a que el Top2 es aproximadamente el doble del tamaño de un Top1 mide 3 mts. X 12 mts. Otra diferencia es que puede llevar en forma opcional baños.
- Existen también variantes del **Top 1**, éstos llevan w.c. y ducha cumpliendo de igual forma como oficina planta libre.
- **Módulos chinos:** Son muy similares a los top1 y top2, la diferencia es que vienen prácticamente listos, sólo es llegar y ensamblarlos, son muy prácticos pero si no sabes como armarlos puedes estropear las piezas, las cuales no se pueden reemplazar, provocando que se pierda el producto. Un ejemplo de módulos chinos son los módulos de descanso que se enviaron a la minera San José para cuando salgan los 33 mineros.
- **Top7:** Es un módulo de 3 mts. X 6 mts. Y se utiliza como baño mixto, se le hace una división a la mitad del módulo dejando un sector para varones y otro para damas.
- **Top6:** Es un baño que se compone de 3 duchas, 3 w.c., 3 urinarios y 3 vanitorios.
- **Top8:** Es un módulo que mide 3 mts. X 2,5 mts. Son realizados para que cumplan la función de duchas con camarines.

- **Salas de ventas:** Es un módulo que se prepara modificando una de sus paredes principales reemplazándola con un ventanal grande. Estos módulos se ocupan para las empresas constructoras por lo general para que muestren sus productos.
- **Complex:** Es la unión de dos o mas módulos. Esto se hace según las necesidades de los clientes.
- **Econoline:** Son módulos dedicados al uso de oficina tal como el Top1, la diferencia es que el diseño es un tanto más rudo, en el sentido de que no es tan hermoso como un Top1 o cualquier otro módulo y por lo tanto es un módulo más económico.
- **Bodegas:** Es la obra más simple ya que es el container propiamente tal que se le cambia el color, por lo general se dejan de color gris y sirve para uso de bodega.
- **Top Júnior:** Son módulos más pequeños que se utilizan como casetas para los guardias.

Por lo general los módulos son pedidos para el sector minero, pero existen otros sectores que los necesitan, debido a la gracia que tienen que al igual que el juego infantil “legos” los módulos se pueden acoplar unos con otros formando lo que sea , puede ser un colegio, como un hotel o un consultorio esa es la gracia del complex.

A parte de producir los módulos es decir armarlos también tenemos la tarea de mantenerlos o repararlos.

2.- ¿A cuánto asciende el precio de la venta de un módulo?

R: Mira depende del modelo por ejemplo el precio de la venta de un Top 1 asciende a \$4.500.000 aproximadamente, pero también nos dedicamos al arriendo de módulos el cuál bordea los \$120.000.

Entrevista N° 4

Nombre: Carlos Villablanca

Cargo: Jefe de Operaciones

1.- ¿De qué forma cree que su Sistema de Control interno se ve limitado?

R: Existe un problema enorme que afecta al SCI en la producción que es un problema de coordinación, por parte de los altos mandos en relación a las ordenes que se les da a los trabajadores y las modificaciones constantes que realizan a los programas de clientes en relación a los módulos requeridos, produciéndose un gran desorden.

2.- ¿Existe un control relacionado con el tema de inventarios?, y si existe ¿cómo es aplicado?

R: En lo que es control acerca de los materiales desconozco un poco como funciona el tema de inventarios.

3.- ¿Qué variables puede observar que afecten a la producción de la empresa?

R: Las variables que puedo observar que afectan la producción son:

- **Planificación:** Debemos prever la gente que necesitamos para una determinada tarea y los tiempos que se deben ocupar.
- **Programación:** Que es constantemente modificada por TFA.
- **Factor Humano:** Los conflictos que existen con los trabajadores más que nada por celos laborales y el carácter que posee cada trabajador.
- Los grupos que se realizan entre los capataces y los operarios.

4.- ¿Cree que la falta de profesionalización en la empresa es un factor clave para que el SCI de la compañía falle? De ser así ¿cómo lo soluciona?

R: Si por supuesto, la falta de profesionalización afecta al SCI en el área de producción y para solucionarlo tendría que capacitarlos.

5.- ¿Sus trabajadores tienen bien claro sus roles en la empresa y sus responsabilidades?

R: Efectivamente los trabajadores tienen bien claro sus roles y responsabilidades en la empresa

6.- ¿Cree que se corre el riesgo de que se produzca algún tipo de colusión en la empresa?

R: Según mi experiencia, si hemos detectado que se realiza colusión por parte de los capataces y los operarios, pero sin mayor éxito.

7.- ¿Cuál es el principal riesgo que puede observar en la construcción modular?

R: El principal riesgo que puedo observar es el factor humano.

8.- ¿Piensa que los trabajadores se sienten motivados en su trabajo, con lo cual no habría necesidad para que cometan alguna irregularidad?

R: No, sinceramente he visto dos extremos:

- El primero, que está muy motivado, los cuales son “buenos para la pega”
- El segundo grupo, aquellos trabajadores que están muy desmotivados y pienso que ellos son “una piedra de tropiezo para la producción de la empresa”.

9.- ¿Cuáles son las ventajas que puede apreciar en la construcción modular?

R: Las ventajas que puedo apreciar las veo en los siguientes aspectos:

- Económico
- Tiempo
- Movilidad

10.- ¿Cuáles son las desventajas que puede observar de este tipo de construcción?

R: Las desventajas que puedo observar son la siguiente:

- La cultura en la gente, ya que la gente menosprecia este tipo de construcción ya que para ellos son poco atractiva.

11.- ¿aplican evaluación de desempeño a sus trabajadores y si lo hacen, cada cuanto tiempo lo realizan?

R: No se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño.

12.- ¿Qué tipo de trabajadores cree que son los más propensos a realizar fraude en el área de producción, aquellos de niveles inferiores o los de niveles superiores?

R: Los operarios a través de robos de materiales y provocando sabotajes en las obras.

Entrevista N° 5

Nombre: Carlos Roa Pinto

Cargo: Administrativo Contable

1.- ¿Cuál es el principal mercado al que apunta la construcción modular?

R: El sector minero es el principal mercado por el tema de las campañas, para oficinas, dormitorios; es decir, viviendas para el personal minero.

2.- ¿La compañía tiene una fuerte competencia a la cual tiene que enfrentar?

R: Si existe una fuerte competencia por lo que tiene que estar constantemente actualizado y listo para proporcionar lo mejor a sus clientes.

3.- ¿Poseen políticas y procedimientos de control que les ayude al logro de los objetivos de la organización?

R: Más que nada es coordinación, nos coordinamos con los maestros para sacar el tema de los módulos, no es tan formal.

4.- ¿Crees que esa informalidad afecta de cierta a la producción de la empresa?

R: La informalidad, de cierta forma afecta al negocio, por ejemplo; se pedía plata para algo y no se rendía, ahora se está ordenando, aunque ha funcionado un poco, antes era un verdadero caos pero ahora se ha solucionado.

5.- ¿de qué forma cree que su Sistema de control interno se ve limitado?

R: Por la falta de personal, debido a que se han requerido muchos montajes, es decir, a otras plantas para que realicen otras labores y con lo cual nos frenan la producción, por ejemplo necesitamos aproximadamente 30 personas para lo que es mantención y producción pero contamos con 12 trabajadores.

También se puede ver limitado, debido a que se comete el error de que llegan trabajadores sin experiencia y en tener que enseñarles ya perdemos un valioso tiempo que es útil para que avance la producción.

6.- ¿Existe un control relacionado con el tema de inventarios?, y si existe ¿cómo es aplicado?

R: Si se hace un inventario, no cualquiera puede llegar y sacar materiales ni herramientas.

7.- ¿Qué riesgos puedes divisar que afecten al área de producción en la empresa?

R: Uno de los riesgos más grande que afecta la producción es el tema de cómo mantenemos conforme a la gente, con los pagos al día y otro riesgo que se puede observar son los “sacadores de vuelta”.

8.- ¿Sus trabajadores tienen bien claro sus roles en la empresa y sus responsabilidades?

R: La mayoría si, aunque igual el maestro tiene que ser multifacético, es decir, los que están en producción a veces tienen que atender la mantención. No están definidos para una sola tarea.

9.- ¿Cree que en la empresa se corre el riesgo de que se produzca algún tipo de colusión?

R: Se ha intentado hacer pero no se ha logrado.

10.- ¿Cuáles son las ventajas que existen en la construcción modular versus la construcción tradicional?

R: La construcción modular la puedes montar donde sea desde ponerla en la calle hasta ponerla arriba en un cerro, además es más económico, y no es una mala construcción se utilizan todos los medios para que sea sólido.

11.- ¿En qué consisten las obras de construcción que realizan?

R: Se pueden construir:

Desde baños, casetas de guardia, salas de ventas, etc. Dependiendo de lo que el cliente pida. Hay módulos que se abren y se acoplan con otros los que se llaman “Complex”.

12.- ¿Cuáles son las desventajas que puede observar de este tipo de construcción?

R: No se ven muchas desventajas, pero la desventaja que veo es que no puedes clavar para colgar un cuadro ya que en el fondo como sus paneles están hecho de volcanita los paneles se pueden picar y dañar severamente.

13.- Según su experiencia en el negocio ¿cuál es la mejor época del año para construir módulos de containers?

R: Entre la primavera y el otoño ya que en esa fecha no hace tanto calor ni tanto frío y por lo tanto los trabajadores trabajan mejor.

3.2.- Formulario de Evaluación del Control Interno*

ENTORNO DE CONTROL

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Integridad y valores éticos

La dirección ha de transmitir el mensaje de que la Integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

1-. Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas. Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización. Por ejemplo, considerar si:

- La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.
- Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinarias que se toman. Los empleados entienden que si se les sorprende violando las normas de comportamiento sufrirán las consecuencias.

Cumple: los trabajadores tienen presente las normas disciplinarias que se les aplicará de cometer alguna violación a las normas de comportamiento.

2-. Existe presión para cumplir con unos objetivos de rendimiento poco realistas especialmente en lo referente a resultados a corto plazo y hasta qué punto la remuneración se apoya en la consecución de dichos objetivos de rendimiento. Por ejemplo,

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

considerar si:

- Existen condiciones tales como incentivos extremados o alicientes que puedan poner a prueba (de una forma innecesaria e injusta) si los empleados observan los valores éticos. **Cumple:** los trabajadores no se les presiona para la
- La remuneración y las promociones se basan exclusivamente en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo. **realización de sus metas o trabajos y para que cumplan se les da bonos de productividad.**
- Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir.

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Claro que se toman medidas cuando hay faltas de todo tipo en el ambiente laboral y todos los empleados están informados de las sanciones que se les aplicaran cuando el infringe las normas de la empresa. Además a cada empleado se le entrega un reglamento interno referente a las normas que se deben seguir en la empresa.

Con respecto a los incentivos a los trabajadores no se les presiona pero si se le exige dentro de su horario laboral que trate de cumplir su meta o trabajo en si, si en ese caso es necesario quedarse más tiempo de lo normal se le pide al empleado si puede y se le dice que se le pagaran su correspondientes sobre tiempo o bonos por productividad.

Compromiso de competencia profesional

La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

conocimientos y habilidades imprescindibles.

1-. Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos.

Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha analizado, formal o informalmente, las funciones que comprenden tareas específicas, teniendo en cuenta factores tales como hasta qué grado los individuos han de ejercer su propio juicio, y ha establecido cuál es el grado de supervisión necesaria.

Cumple: *se realizan análisis, pero sigue siendo informal.*

2-. Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente.

Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha determinado adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridos para realizar trabajos específicos.
- Existe evidencia que demuestre que los empleados parecen poseer los conocimientos y habilidades requeridos.

Cumple: *la evidencia que se tiene es a través de la observación que realiza el supervisor directo.*

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Claro que hay que hacer un análisis de la persona para ver en que posición esta o se ve mas capacitado para estar y esto se hace haciendo pruebas en distintas posiciones dentro de los puestos de trabajo para ver en cual funciona mejor y por supuesto que ellos pueden aplicar su propio juicio mientras que vea que realmente

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

es beneficioso a la labor que esta ejerciendo y y todo bajo la supervisión de personas que saben mas al respecto a lo que están haciendo.

La filosofía de dirección y el estilo de gestión

La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

1-. Existe rotación de la plantilla en las funciones clave, por ejemplo, operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna. Por ejemplo, considerar si:

- Ha existido una rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.
- Han dimitido inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados clave.
- Existe una tendencia en la rotación (por ejemplo, incapacidad de retener ejecutivos financieros clave o miembros del departamento de auditoría interna) que pueda ser indicativa del énfasis que la dirección pone sobre el control.

Cumple: existe rotación pero no en exceso.

2-. Frecuencia de interacción entre la alta dirección y la dirección operativa, en particular cuando se opera en localizaciones geográficamente remotas.

Por ejemplo, considerar si:

- Los altos directivos visitan periódicamente a las subsidiarias o las divisiones.
- Se celebran con frecuencia reuniones de dirección del grupo o de las divisiones.

No cumple: Se celebran reuniones pero no son tan frecuentes.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Conclusiones/ Acciones necesarias.

No ha habido muchas rotaciones dentro de la empresa y si celebra reuniones pero no con tanta frecuencia de lo deseado pero igual son contantes

Estructura organizativa

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben com-

prender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

1- La estructura organizativa es apropiada y su capacidad de suministrar el flujo necesario de información para gestionar sus actividades. Por ejemplo, considerar si:

- La estructura organizativa está debidamente centralizada o descentralizada dada la naturaleza de las operaciones realizadas por la entidad.
- La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales.

Cumple: se facilita la información hacia los niveles superiores e inferiores.

2- La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como su conocimiento de dichas responsabilidades. Por ejemplo, considerar si:

Cumple: los ejecutivos

Puntos de atención	Descripción/ Comentarios
Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y las expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad.	<i>son informados respecto a sus actividades</i>
3- Los conocimientos y la experiencia de los principales directivos son los adecuados para cubrir las responsabilidades asignadas. Por ejemplo, considerar si: Los ejecutivos tienen los conocimientos, la experiencia y la formación necesaria para desempeñar sus funciones.	No cumple: se reconoce que no todos los ejecutivos poseen los conocimientos para el desempeño de sus funciones.
4- Idoneidad de las relaciones de dependencia. Por ejemplo, considerar si: - Las relaciones de dependencia establecidas (ya sean formales, informales, directas o matriciales) son adecuadas y permiten a los directivos conocer con claridad sus responsabilidades y nivel de autoridad. - Los ejecutivos de niveles inferiores tienen la posibilidad de utilizar alguna vía de comunicación apropiada hacia los altos ejecutivos.	Cumple: las vías de comunicación entre los niveles inferiores hacia los altos ejecutivos son adecuados.
5- Se modifica la estructura organizativa cuando existen cambios en las circunstancias que lo requieran. Por ejemplo, considerar si: La dirección evalúa regularmente la estructura organizativa a la luz de los cambios en la empresa o en el sector en el que opera.	No cumple: no se realiza evaluación en forma regular de la estructura organizativa.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

6-. Hay suficientes empleados, especialmente con

capacidad de dirección y supervisión. Considerar,

por ejemplo, si:

- Los directores de departamentos y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente.
- Los directores y los supervisores trabajan demasiadas horas extraordinarias y asumen mayores responsabilidades de las que les corresponderían.

No cumple: los supervisores no tienen el suficiente tiempo para cumplir con sus responsabilidades y trabajan demasiadas horas extras.

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Aunque las vías de comunicación son adecuadas, existen algunas falencias en la estructura organizativa ya que no se realiza evaluación en forma regular y además la sobreexplotación de los supervisores.

Ante las circunstancias se deberían capacitar más a los ejecutivos encargados o contratar ejecutivos que tengan los conocimientos adecuados para cumplir con el trabajo y poder contratar personal de apoyo para que los supervisores cumplan sus labores sin tener que trabajar de más.

Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

1-. Se asigna responsabilidad y se delega autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios. Considerar, por ejemplo, si:

- Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa.
- La responsabilidad para la toma de decisiones está relacionada con la asignación de autoridad y responsabilidad.
- Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona.

Cumple: se realiza adecuadamente la asignación de autoridad en los trabajadores dentro del área de producción.

2-. Idoneidad de la delegación de autoridad establecida en relación con las responsabilidades asignadas. Considerar, por ejemplo, si:

- Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad necesaria para “que se haga el trabajo” y la participación de personal directivo cuando sea requerida.
- Los empleados del nivel “adecuado” están autorizados para resolver cualquier problema o para implantar mejoras. Esta facultad se acompaña con los niveles adecuados de aptitud y con límites claros de autoridad.

No cumple: no existe un adecuado equilibrio entre la autoridad y la participación de personal y muchos de los empleados no están autorizados para implantar mejoras, ya que no tienen las aptitudes para hacerlo.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Aunque se asigna autoridad segregando funciones a personal que tiene la experiencia para hacerlo, no existe el equilibrio adecuado entre la autoridad y el personal, por lo tanto se recomienda capacitar al empleado que desempeña el rol de autoridad o ser reemplazado por personal que tenga las aptitudes para hacerlo.

Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

1-. Se han implementado políticas y procedimientos para la contratación, formación y promoción a los empleados. Considerar, por ejemplo, si:

- Las políticas y los procedimientos existentes aseguran el reclutamiento o el desarrollo profesional de las personas fiables necesarias para soportar un sistema efectivo de control interno.
- El nivel de atención que se presta a reclutamiento y a la formación de las personas es adecuado.
- Cuando no existe documentación formal de las políticas y prácticas la dirección informa de las expectativas existentes sobre qué tipo de personas han de ser contratadas o participa directamente en el proceso de contratación.

Cumple: la dirección informa acerca del tipo de trabajador que se requiera para su contratación en el caso de no estar por escrito y participa en el proceso.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

2-. Se informa a los empleados de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos. Considerar, por ejemplo, si:

- Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos.
- El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo.

No cumple: Los supervisores tratan reunirse periódicamente pero en ocasiones no se les hace posible.

3-. Las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados son suficientes y adecuados.

Considerar, por ejemplo, si:

- La respuesta de la dirección es adecuada cuando no se llevan a cabo apropiadamente las responsabilidades asignadas.
- Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas.
- Los empleados entienden que cualquier incumplimiento traerá como consecuencia la adopción de medidas correctivas.

Cumple: al no observarse políticas establecidas, la empresa adopta las medidas correctivas respectivas.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

4-. Idoneidad de los criterios de retención de los empleados, de los criterios de promoción y de las técnicas para la recopilación de información en relación con el código de conducta u otras directrices de comportamiento. Por ejemplo, considerar si:

- Los criterios con respecto a ascensos y subidas de sueldos están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de ascensos o promociones.
- Dichos criterios incluyen el cumplimiento de normas de conducta.

No cumple: *existe una gran informalidad con respecto a los criterios de ascenso y subidas de sueldos.*

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Existe una informalidad en los criterios relacionados con las políticas y prácticas en los casos de ascensos y subidas de sueldos. Como no hay una claridad en esos temas se debería fijar desde un principio, que si el trabajador cumple con un determinado objetivo tendrá un ascenso o un alza de sueldo, según corresponda.

Resumen del componente: Conclusiones/ Acciones necesarias.

El entorno de control, aunque tiene aspectos que cumplen con el control interno se deben tomar medidas al respecto de ciertas áreas:

- ***Realizar reuniones del directivo con la dirección operativa en forma más frecuente.***
- ***Existen ejecutivos que tienen experiencia laboral, pero carecen del conocimiento técnico para el desempeño de sus funciones.***
- ***Se debe realizar evaluación de la estructura organizativa en forma regular.***
- ***Horas extras excesivas en el caso de los supervisores y el escaso tiempo para cumplir con sus funciones.***

- *Empleados que no tienen las aptitudes para implantar mejoras.*
- *Pocas reuniones entre los supervisores y los empleados.*
- *Informalidad en los criterios de ascensos y subidas de sueldos.*

EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Objetivos globales de la entidad

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias clave que se han establecido.

1-. Hasta qué punto los objetivos globales de la entidad proporcionan una descripción y orientación suficientemente amplias de las metas de la misma, que sean además lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto. Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha establecido unos objetivos globales.
- Dichos objetivos globales están suficientemente diferenciados de los objetivos genéricos que podrían aplicarse a cualquier entidad (por ejemplo, generar un flujo de caja suficiente para liquidar las deudas o conseguir una rentabilidad adecuada de las inversiones).

No cumple: *en el área de producción los objetivos globales son claros, pero no en el resto de la entidad.*

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

2-. Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.

Por ejemplo, considerar si:

- Existe un vínculo adecuado para todas las actividades importantes.
- Se revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúan siendo relevantes.

No cumple: No se revisan periódicamente los objetivos específicos.

3-. Coherencia de los objetivos específicos entre sí.

Por ejemplo, considerar si:

- Se complementan y refuerzan dentro de cada actividad.
- Se complementan y se apoyan mutuamente entre sí Para las distintas actividades.

No cumple: se tratan de complementarse pero no con mucho éxito.

4-. Establecimiento de objetivos específicos para todos los procesos empresariales importantes.

Por ejemplo, considerar si:

- Se establecen objetivos para las actividades esenciales en los flujos de bienes y servicios y para las actividades de apoyo.
- Los objetivos específicos son coherentes con las prácticas y actuaciones históricas de la entidad o con empresas similares del mismo sector y, si existen diferencias, se han analizado los motivos de las mismas.
- Se establecen objetivos para cada actividad importante, que pueden incluir las siguientes, entre otras:
 - a) Recepción de mercancías
 - b) Operaciones
 - c) Expedición de mercancías
 - d) Marketing y ventas

No cumple: se establecen objetivos para actividades como flujos de bienes y servicios. Pero existen diferencias entre los objetivos de empresas similares.
Por lo general se establecen objetivos para actividades importantes pero se deben reforzar.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

- e) Servicio al cliente
- f) Aprovisionamientos
- g) Desarrollo de tecnología
- h) Recursos humanos
- i) Gestión de la empresa
- j) Gestión de las relaciones con terceros
- k) Servicios administrativos
- l) Tecnología de la información
- m) Gestión de riesgos (de accidentes u otras pérdidas asegurables)
- n) Gestión de los asuntos legales
- o) Planificación
- p) Proceso de cuentas a pagar
- q) Proceso de la tesorería
- r) Proceso de inmovilizado material
- s) Análisis y conciliaciones
- t) Proceso de la información sobre pensiones y jubilación
- u) Proceso de nóminas
- v) Proceso de cumplimiento de las obligaciones fiscales
- w) Proceso de valoración del costo de los productos
- x) Información financiera y de gestión

5-. Adecuación de los recursos relacionados con cada objetivo. Por ejemplo, considerar si:

- La dirección ha identificado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- Existen planes para adquirir los recursos precisos (por ejemplo, financiación, personal, instalaciones, tecnología).

Cumple: se han considerado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Se debe tener más consideración a los objetivos de la empresa tanto globales como específicos, debido a que no se han revisado periódicamente como debiesen.

Riesgos

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base

para la gestión de los mismos.

1-. Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.

Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:

- Las fuentes de suministros
- Los cambios tecnológicos
- Los requerimientos de los acreedores
- Las acciones de la competencia
- Las condiciones económicas
- Las condiciones políticas
- La normativa aplicable
- Los acontecimientos naturales

Cumple: la dirección tiene en cuenta los riesgos que pueden afectar a la empresa en forma externa.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

2-. Existencia de mecanismos adecuados para detectar los riesgos provenientes de fuentes internas.

Por ejemplo, considerar si la dirección toma en cuenta los riesgos relacionados con:

- Los recursos humanos, tales como la continuidad de los directivos clave o los cambios de responsabilidades que pudieran influir en la eficacia del trabajo.
- La financiación, es decir, la disponibilidad de fondos para las iniciativas nuevas o la continuación de programas clave.
- Las relaciones laborales, por ejemplo, los programas de remuneraciones y otros beneficios laborales que mantengan el nivel de competitividad de la entidad dentro de su sector.
- Los sistemas de información, tal como el mantenimiento de sistemas adecuados de copias de seguridad y de emergencia, para el caso de fallos del sistema que pudiesen afectar la continuidad de las operaciones de manera importante.

Cumple: la dirección tiene en cuenta los riesgos internos.

3-. Profundidad con que se efectúa el análisis de riesgos; es decir, si se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos. Por ejemplo, considerar si:

- Los riesgos se analizan a través de procedimientos formales, o de manera informal como parte de la actividad diaria de la gerencia.
- Los riesgos detectados son relevantes para el objetivo específico correspondiente.
- El análisis de riesgos es realizado por directivos de

No cumple: Se analizan los riesgos pero en forma informal.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

una categoría adecuada.

Conclusiones/ Acciones necesarias.

La informalidad es un tema que también se presenta en el análisis de los riesgos.

Gestión del cambio

Los entornos económicos, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan.

Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.

1-. Existencia de mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios que pueden tener un efecto más importante sobre la entidad y que, consecuentemente, requieran la atención de la alta dirección. Por ejemplo, para cada una de las siguientes áreas de cambio potencial, considerar si:

Cambio en el entorno de las operaciones:

- Las investigaciones de mercado u otros programas identifican las principales variaciones en la naturaleza, preferencias y tendencias de las compras y gastos realizados por los clientes.
- La entidad es consciente de los cambios significativos en el personal, bien externos o internos, que pudieran afectar al nivel profesional del personal disponible.
- Los asesores legales informan periódicamente a la dirección sobre las implicaciones de los cambios legislativos.

Cumple: la dirección realiza investigaciones de mercado para estar al tanto de las preferencias.

Aunque se debe reforzar el tema de las asesorías legales

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Nuevos empleados:

- Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entienden la cultura de la entidad y actúan de acuerdo con la misma.
- Se presta especial atención a las actividades esenciales de control realizadas por personas a las que se va a cambiar de actividad.

No cumple: no se toman medidas especiales.

Sistemas de información nuevos o modificados:

- Existen mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas.
- Se han implantado procedimientos para analizar si las actividades de control existentes son apropiadas cuando se desarrollan e implantan nuevos sistemas informáticos.
- La dirección sabe si se cumplen las políticas de desarrollo e implantación de sistemas, a pesar de que existan presiones para “acortar” el proceso.
- Se presta atención al efecto de los nuevos sistemas tanto sobre los flujos de información y los controles correspondientes como sobre la formación de los empleados, prestando especial atención a la resistencia de los empleados ante el cambio.

No cumple: se deben implantar procedimientos para analizar si las actividades de control son apropiadas

Crecimiento rápido:

- Se aumenta la capacidad de los sistemas para poder tratar rápidamente volúmenes crecientes de información.
- Se incrementa en lo necesario el número de empleados de operaciones, contabilidad y proceso de datos para hacer frente al aumento en el volumen de actividad.
- Existe un procedimiento de revisión de presupuestos o previsiones.

Cumple: Si es necesario incrementar el número de empleados para enfrentar el alto volumen de actividad, la empresa lo hace.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

- Existe un proceso para analizar las implicaciones interdepartamentales de la revisión de objetivos o planes en las distintas unidades.

Nuevas tecnologías:

- Se obtiene información sobre los avances tecnológicos a partir de servicios de información, asesorías, seminarios o quizás mediante operaciones conjuntas con compañías líderes en las áreas de investigación y desarrollo que son relevantes para la entidad.
- Se efectúa un seguimiento de las nuevas tecnologías o aplicaciones desarrolladas por la competencia.
- Existen mecanismos para aprovechar las nuevas aplicaciones tecnológicas y para controlar su utilización, mediante la incorporación de las mismas en los procesos de producción o en los sistemas de información.

No cumple: se debería realizar un adecuado seguimiento de las nuevas tecnologías.

Líneas, productos, actividades y adquisiciones

nuevas:

- Existe la capacidad de realizar previsiones razonables de los resultados de explotación y financieros.
- Se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevos productos, líneas o actividades.
- Se desarrollan planes de contratación y formación de personal con los conocimientos necesarios para tratar los nuevos productos o actividades.
- Existen procedimientos para seguir los resultados iniciales y efectuar las modificaciones que sean necesarias a la producción y la comercialización.
- Se identifican y cumplen las obligaciones legales,

No cumple: se desarrollan planes de contratación y formación de personal, pero no se evalúa si son adecuados los sistemas de información y de control existentes relacionados con nuevos productos, líneas o actividades.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

fiscales y de formulación de estados financieros.

- Se realiza un seguimiento del impacto sobre otros productos y sobre la rentabilidad de la empresa.
- Se modifican las asignaciones de gastos generales para reflejar correctamente la aportación de cada producto.

Reestructuración de la entidad:

- Se analizan los efectos potenciales sobre las operaciones correspondientes de las reducciones de plantilla o las reasignaciones de personal.
- Se lleva a cabo una nueva asignación de las responsabilidades de control correspondientes a los empleados transferidos o despedidos.
- Se analiza el impacto de las reducciones importantes de plantilla sobre la moral del resto de los empleados.
- Existen mecanismos para proteger a la empresa contra las posibles represalias de los empleados despedidos.

Cumple: la empresa analiza los efectos potenciales correspondientes a reducciones de plantillas de personal.

Operaciones en el extranjero:

- La dirección se mantiene al día en cuanto a la cultura política, legal, empresarial y social de las zonas en las que se llevan a cabo operaciones extranjeras.
- Se informa a los empleados de las costumbres y las normas de los países extranjeros.
- Existen procedimientos alternativos en el caso de que las actividades o los mecanismos de comunicación con las operaciones en el extranjero se vean interrumpidos.

Cumple: Se le informa a los empleados de países extranjeros

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Se recomienda que temas como las asesorías legales o las nuevas tecnologías en la empresa deban ser reforzados. Se deben evaluar si son adecuados los sistemas de información y control en relación con nuevos productos, líneas o actividades.

Resumen del componente: Conclusiones/ Acciones necesarias.

En la evaluación de riesgos se debe tener presente el tema de revisar periódicamente los objetivos, se debe reforzar el análisis de riesgos, el cual se realiza en forma informal, y además de evaluar si son adecuados los sistemas de información y control en relación con nuevos productos, líneas o actividades.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Las actividades de control abarcan una gran variedad de políticas y los procedimientos correspondientes de implantación que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Ayudan a asegurar que se llevan a cabo aquellas acciones identificadas como necesarias para afrontar los riesgos y así conseguir los objetivos de la entidad.

1-. Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente.

- Los controles descritos en los manuales de procedimientos son aplicados en la realidad y de la manera debida.
- Se toman acciones apropiadas y en tiempo sobre

Cumple: se toman las acciones apropiadas. El supervisor revisa el funcionamiento de los con-

las excepciones o sobre la información que requiere un seguimiento posterior. *troles.*

- El personal de supervisión revisa el funcionamiento de los controles.

Resumen del componente: Conclusiones/ Acciones necesarias.

Puede ser que se cumplan las actividades de control, pero no se deben dejar de evaluar periódicamente si se siguen cumpliendo o no.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Información

La información se identifica, recoge, procesa y presenta por medio de los sistemas de información. La información pertinente incluye los datos del sector y los datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas así como la información generada dentro de la organización.

1-. Obtención de información externa e interna, facilitando a la dirección los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos. Por ejemplo, considerar si:

- Existen mecanismos para conseguir la información externa pertinente sobre las condiciones del mercado, programas de competidores, novedades legislativas o de organismos de control y cambios económicos.
- Se identifica y presenta con regularidad la infor.-

Cumple: *se tiene la información relacionada con las condiciones del mercado, novedades legislativas, y a los jefes de departamento se les suministra la información para cumplir sus responsabilidades.*

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

mación, generada dentro de la organización, crucial para el logro de los objetivos de la entidad, incluyendo la relacionada con los factores críticos de éxito.

- Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

2-. El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios se demuestra mediante la aportación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros. Por ejemplo, considerar si:

- Se aportan recursos suficientes (gestores, analistas, programadores con los conocimientos técnicos precisos) según sean necesarios para mejorar o desarrollar nuevos sistemas de información.

No cumple: es necesario que se tenga el personal adecuado para el desarrollo de nuevos sistemas de información.

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Al evaluar el tema de la información en el control interno es necesario que se cuente con el personal adecuado que mejore o que se dedique al desarrollo de nuevos sistemas de información

Comunicación

La comunicación es inherente al proceso de información. La comunicación también se lleva a cabo en un sentido más amplio, en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la orga-

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

nización.

1- Eficacia con lo que se comunica a sus empleados las tareas y responsabilidades de control. Por ejemplo, considerar si:

- Las vías de comunicación—sesiones formales e informales de formación, reuniones y supervisión durante el trabajo—son suficientes para efectuar tal comunicación.
- Los empleados conocen los objetivos de su actividad y cómo sus tareas contribuyen a lograr esos objetivos.
- Los empleados entienden cómo sus tareas afectan a, y son afectadas por, las tareas de otros empleados.

Cumple: los empleados entienden sus responsabilidades y las vías de comunicación son adecuadas.

2- Establecimiento de canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades. Por ejemplo, considerar si:

- Existe alguna forma de comunicarse con los niveles superiores de la empresa sin tener que pasar por un superior directo, por ejemplo mediante un “defensor del empleado” o asesor interno.
- Se permite el anonimato.
- Los empleados usan de hecho los canales de comunicación.
- Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.

Cumple: los canales de comunicación son adecuados.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

3-. Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.

Por ejemplo, considerar si:

- Existen mecanismos establecidos para que los empleados puedan aportar sus recomendaciones de mejora.
- La dirección premia las buenas sugerencias de los empleados con premios en metálico o con otras formas significativas de reconocimiento.

No cumple: *debiese existir un mecanismo para que los trabajadores aporten con sus sugerencias, premiándose las buenas sugerencias.*

4-. Existencia de una comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa (por ejemplo, entre las actividades de compras y producción) y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente. Por ejemplo, considerar si:

- Los agentes de ventas informan a los departamentos de ingeniería, producción y marketing sobre las necesidades de los clientes.
- El personal de gestión de cuentas a cobrar informa al de aprobación de créditos de aquellos clientes que retrasan el pago.
- La información sobre nuevos productos o garantías de los competidores llega al personal de ingeniería, marketing y ventas.

No cumple: *no existe una comunicación adecuada entre todas las áreas.*

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Las vías de comunicación dentro del área de producción son buenas pero falta que se refuerce la comunicación entre todas las áreas, además debiese existir un mecanismo donde se pueda obtener las sugerencias de los trabajadores.

Resumen del componente: Conclusiones/ Acciones necesarias.

En la información y comunicación es necesario contar con un personal adecuado para mejorar si es necesario el sistema de información y además se debe tener en cuenta una buena comunicación entre todas las áreas, deben estar, interrelacionadas, y se deben implementar un mecanismo donde se reciban las sugerencias de los trabajadores.

SUPERVISIÓN

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Supervisión continuada

La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

1-. Hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.

Por ejemplo, considerar si:

- La dirección responsable de las operaciones como para la producción, las existencias, las ventas u otra información conseguida en el curso de sus actividades diarias con la información generada a través de los sistemas.
- Se lleva a cabo la integración o reconciliación de la información utilizada para gestionar las operaciones con los datos generados por el sistema de información financiera.

No cumple: *debiese existir una integración entre la información para gestionar las operaciones con los datos del sistema de información financiera*

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

- Se exige al personal operativo que confirmen, mediante su firma, la exactitud de los estados financieros de sus unidades y se les considera responsables si se descubren errores.

2-. Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corroboran la información generada dentro de la organización o indican problemas. Por ejemplo, considerar si:

- Los clientes corroboran implícitamente los datos de facturación al pagar sus facturas. Se investigan las quejas de los clientes sobre la facturación, indicando la existencia de deficiencias en el procesamiento de las operaciones de venta, a fin de descubrir la causa de dichas quejas.
- Las comunicaciones de suministradores y los estados mensuales de cuentas a pagar se usan como una técnica de supervisión del sistema de control interno.
- Se investigan las quejas presentadas por los proveedores sobre las prácticas desleales de los agentes de compra.
- Los organismos de control proporcionan información a la entidad sobre el cumplimiento de las normas aplicadas u otros asuntos relacionados con el funcionamiento del sistema de control interno.
- Se comprueban los controles que deberían haber prevenido o detectado los problemas.

Cumple: se utiliza mucho la comunicación de terceros como técnica supervisión del sistema de control interno.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Para mejorar el SCI se debe tener en cuenta que se debe reforzar el tema de la información para gestionar las operaciones, la cual debe interrelacionarse con el sistema de información financiera así también con otras áreas.

Evaluaciones puntuales

Resulta útil examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de

tales evaluaciones puntuales dependerá principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continuada.

1-. Fijar el alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.

Por ejemplo, considerar si:

- Son evaluados los elementos apropiados del sistema de control interno.
- Las evaluaciones son efectuadas por empleados con los conocimientos necesarios.
- Son adecuados el alcance, la cobertura y la frecuencia de la evaluación.

No cumple: muchas veces las evaluaciones son realizadas por empleados que carecen de los conocimientos.

2-. Validez del proceso de evaluación.

Por ejemplo, considerar si:

- El evaluador tiene un conocimiento suficiente de las actividades de la entidad.
- Se obtiene un conocimiento de cómo debería funcionar el sistema, y cómo funciona en realidad.

No cumple: debería pero el evaluador no tiene el conocimiento suficiente.

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

- Se realiza un análisis utilizando los resultados de la evaluación contrastados con unos criterios establecidos.

3-. Lógica y validez de la metodología para evaluar

los sistemas. Por ejemplo, considerar si:

- Esta metodología incluye “checklists”, cuestionarios y otras herramientas.
- Se reúne el equipo de evaluación para planear el proceso de evaluación y asegurar que se realiza un esfuerzo coordinado.
- El proceso de evaluación es gestionado por un directivo con un nivel de autoridad suficiente.

No cumple: se debe realizar una metodología adecuada para la evaluación de los sistemas.

4-. Adecuación del nivel de documentación. Por

ejemplo, considerar si:

- Existen manuales de políticas, organigramas, instrucciones operativas, etc.
- Se presta atención a documentar el proceso de evaluación.

Cumple: la informalidad también se aplica en la supervisión.

Conclusiones/ Acciones necesarias.

La informalidad que existe hace que tanto la metodología aplicada para las evaluaciones, como el tipo de evaluador que existe sean deficientes y de la misma forma, no se tiene la documentación adecuada.

Comunicación de las deficiencias de control interno

Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección y al

Puntos de atención

Descripción/ Comentarios

consejo de administración.

1-. Existencia de un mecanismo para reconocer e informar sobre las deficiencias del control interno

identificadas. Por ejemplo, considerar si:

- Existen medios para conseguir información sobre deficiencias de fuentes tanto internas como externas (por ejemplo, clientes, proveedores, auditores y organismos de control).
- Existen medios para conseguir información sobre deficiencias a partir de la supervisión continuada o las evaluaciones puntuales.

No cumple: se puede obtener información a través de organismos de

2-. Son adecuadas las normas de comunicación de las deficiencias.

Por ejemplo, considerar si:

- Las deficiencias son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad y de un superior.
- Se informa a la alta dirección o al consejo de administración sobre algunos tipos específicos de deficiencias.

Cumple: las deficiencias son puestas en conocimiento del responsable directo de la actividad.

3-. Validez de las acciones de seguimiento.

Por ejemplo, considerar si:

- Se corrige la transacción o acontecimiento identificado.
- Se investigan las causas fundamentales del problema.
- Se efectúa un seguimiento para asegurar que se toma la acción correctiva necesaria.

Cumple: se investigan las causas fundamentales del problema.

Conclusiones/ Acciones necesarias.

Se debe reforzar el hecho de obtener información a través de la supervisión continuada o las evaluaciones puntuales.

Resumen del componente: Conclusiones/ Acciones necesarias.

En la evaluación de la supervisión un problema que existe y que se debe tener en cuenta es la informalidad, en su metodología y en la falta de documentación, y también se debe considerar el tema de la información en las operaciones que se debe interrelacionar con otras áreas.

EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Componentes del control interno Conclusiones/ Acciones necesarias Conclusiones adicionales

Ver herramientas. evaluación individual

Entorno de control

¿Está la capacidad del personal de la entidad en proporción con sus responsabilidades?

No siempre, ya que existen trabajadores que deben ser capacitados.

¿Es apropiado el estilo de la dirección cuando asigna responsabilidades y cuando organiza y forma a su personal?

No es apropiado, debido a que muchos de los empleados no tienen las aptitudes para realizar una determinada función.

Evaluación de los riesgos

¿Están establecidos y adecuadamente coordinados los objetivos de la entidad y los objetivos de cada una de las actividades de la misma?

Deberían, pero no es así, en el área de producción están bien establecidos los objetivos pero no en todas las áreas.

¿Están identificados y evaluados los riesgos internos y externos que influyen en el éxito o en el fracaso del logro de los objetivos?

Se han identificados los riesgos tanto internos como externos en la entidad.

¿Existen mecanismos en vigor para identificar los cambios, que puedan influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos?

En el caso de las nuevas tecnologías se debe reforzar los mecanismos a utilizar.

¿Se modifican las políticas y procedimientos cuando es necesario?

Si es necesario, se pueden modificar.

Actividades de control

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

Si existen actividades de control, pero aún así se deben reforzar para el cumplimiento de políticas establecidas.

¿Existen actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la entidad?

Si existen actividades de control apropiadas.

Información y comunicación

¿Se comunica la información relevante?

Si se comunica

¿Es clara con respecto a las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos y para la comunicación de resultados?

Sí, los empleados comprenden sus responsabilidades.

Supervisión

¿Existen procedimientos apropiados para supervisar de forma continuada o evaluar periódicamente el funcionamiento de los componentes del control interno?

Debiese, pero existe tanta informalidad que el tema de la supervisión no resulta ser apropiado.

¿Se informa de las deficiencias al personal adecuado?

Sí, se informan las deficiencias al personal adecuado.

Conclusión global:

La mejor forma de manejar una empresa es haciendo las cosas con un régimen de orden basándose en las leyes que otorgan los respectivos entes reguladores de las empresa ejemplo de esto inspección del trabajo mutuales de seguridad etc. además teniendo todas las previsiones al día que es como lo mas básico que una empresa puede tener además de una iniciación de actividades como empresa. De ahí se ve todo el tema de personal armando un equipo de trabajo para que cada uno cumpla una función y estos deleguen funciones a otros y así sucesivamente como por ejemplo encargados de recursos humanos, administrativos, contadores, secretarias, gerentes, maestros, obreros, operarios, capataces, etc. Y así basándose en una buena convivencia laboral respetando los valores de la empresa y dé cada trabajador en si, teniendo una buena administración de los dineros llevando un buen control de los ingresos y egresos de la empresa, pagando a los trabajadores cuando corresponde y dándole sus respectivos incentivos cuando tiene una buena productividad.

.....
* Coopers & Lybrand.1997.Los nuevos conceptos del control interno (informe coso). 1ª Edición. New York.

4.- Construcción Modular.

Muchos están optando por la construcción modular por sus múltiples ventajas:

- Contribuye con el medio ambiente
- Es más económico
- Es más resistente, prácticamente indestructible ya que resiste un incendio y las filtraciones del agua.
- Es de fácil traslado, se puede trasladar por tierra, aire y agua.
- Su construcción es rápida.
- Puede ser montado en casi cualquier parte

Existe una variada gama de productos.

Campamentos Mineros

Desde pequeños campamentos de faena hasta verdaderas ciudades, con dormitorios, comedores, recreación, baños, gimnasio, etc., con o sin equipamiento.



Dormitorios

Campamento minero

El Campamento incluyó 51 edificios, con el siguiente detalle:

Dormitorios 19.787 m²

Comedores-cocina 8.586 m²

Oficinas y Servicios 2.270 m²

Policlínico y Admin. 256 m²

Recreación 842 m²

Lavandería 183 m²

TOTAL 31.924 m²

Además redes generales de urbanización eléctrica, agua, alcantarillado y gas licuado.

(TFA; 2012)

Edificios Auxiliares.

Nuestros módulos permiten el diseño y construcción de edificios específicamente diseñados para cualquier necesidad: salas de control, gimnasios, vestidores, laboratorios y muchos otros.



Gimnasios modulares

Oficinas.

Desde oficinas individuales a grandes complejos corporativos, con líneas telefónicas, aire acondicionado y muchas otras opciones.



Oficinas modulares

(TFA; 2012)

Hoteles.

Edificios de lujo, con excelentes terminaciones, baños privados, cocinas, comedores, aire acondicionado y otros complementos.



Hoteles Modulares

Corresponde al Hotel minero los Pelambres, que se trataba de una serie de edificios para alojar a 800 personas, con un área total de 14192 m². Esto en una zona lejana y de geografía abrupta. (TFA; 2012)

Escuelas Modulares.



Salas de clases hechas con módulos