Gestión del Riesgo de Fraude:
Nuevas tendencias y mejores prácticas

www.auditool.org

AUDITOOL

www.auditool.org

Gestión del Riesgo de Fraude: Nuevas tendencia y mejores prácticas

Jorge Badillo

Mayo – 2023

Jorge Badillo Ayala

- Es ecuatoriano, cuenta con más de 25 años de experiencia en labores de auditoría: interna, financiera, de gestión, forense, informática. Trabaja en la compañía Japonesa SCM Minera Lumina Copper Chile como Gerente de Auditoría Interna.
- Tiempo atrás trabajó en la compañía minera Sierra Gorda SCM (Joint Venture: KGHM – Polonia & Sumitomo – Japón) como Gerente de Auditoría Interna con sede en Chile, también trabajó en la compañía minera canadiense Kinross Gold Corporation como Gerente Regional de Auditoría Interna para Sudamérica, con sede regional en Chile. Trabajó para la Organización de las Naciones Unidas ONU como Contralor Financiero de la Organización Internacional para las Migraciones, Misión en Ecuador; antes se desempeñó en Ecuador como Manager en Ernst & Young y también fue Director de Auditoría Interna del Servicio de Rentas Internas – SRI
- Fue postulante al cargo de Contralor General del Estado de Ecuador en el año 2012
- Es Doctor en Contabilidad y Auditoría - CPA; Magíster en Administración de Empresas – MBA; Diplomado en Control de Gestión; Diplomado en Gestión en la Minería
- Cuenta con las certificaciones/calificaciones internacionales:
  - CIA – Certified Internal Auditor
  - QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership
  - CCSA – Certification in Control Self – Assessment
  - CGAP – Certified Government Auditing Professional
  - CRMA – Certification in Risk Management Assurance
  - CISA – Certified Information Systems Auditor
  - CFE – Certified Fraud Examiner
- Fue miembro del Directorio en The Institute of Internal Auditors (The IIA Global) para el período Julio 2014 – Julio 2018. Es miembro de Comités Internacionales en The IIA (2008 – 2024)
- Fue Presidente de la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI (2014–2017 y 2017–2021)
- Fue Presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador (2010 – 2012); también es miembro del Directorio del Instituto de Auditores Internos de Chile (2018 – 2021 y 2022 – 2024).
- A nivel internacional es conferencista, instructor y docente universitario en los temas de su especialidad

Gerente de Auditoría Interna

SCM Minera Lumina Copper Chile – MLCC

(Caserones)

AGENDA

1. Fundamentos gestión del riesgo de fraude
2. Gestión del riesgo de fraude
3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase
4. Conclusiones

1. Fundamentos gestión del riesgo de fraude

1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude

1.1 Tipos de Fraude Financiero

1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude

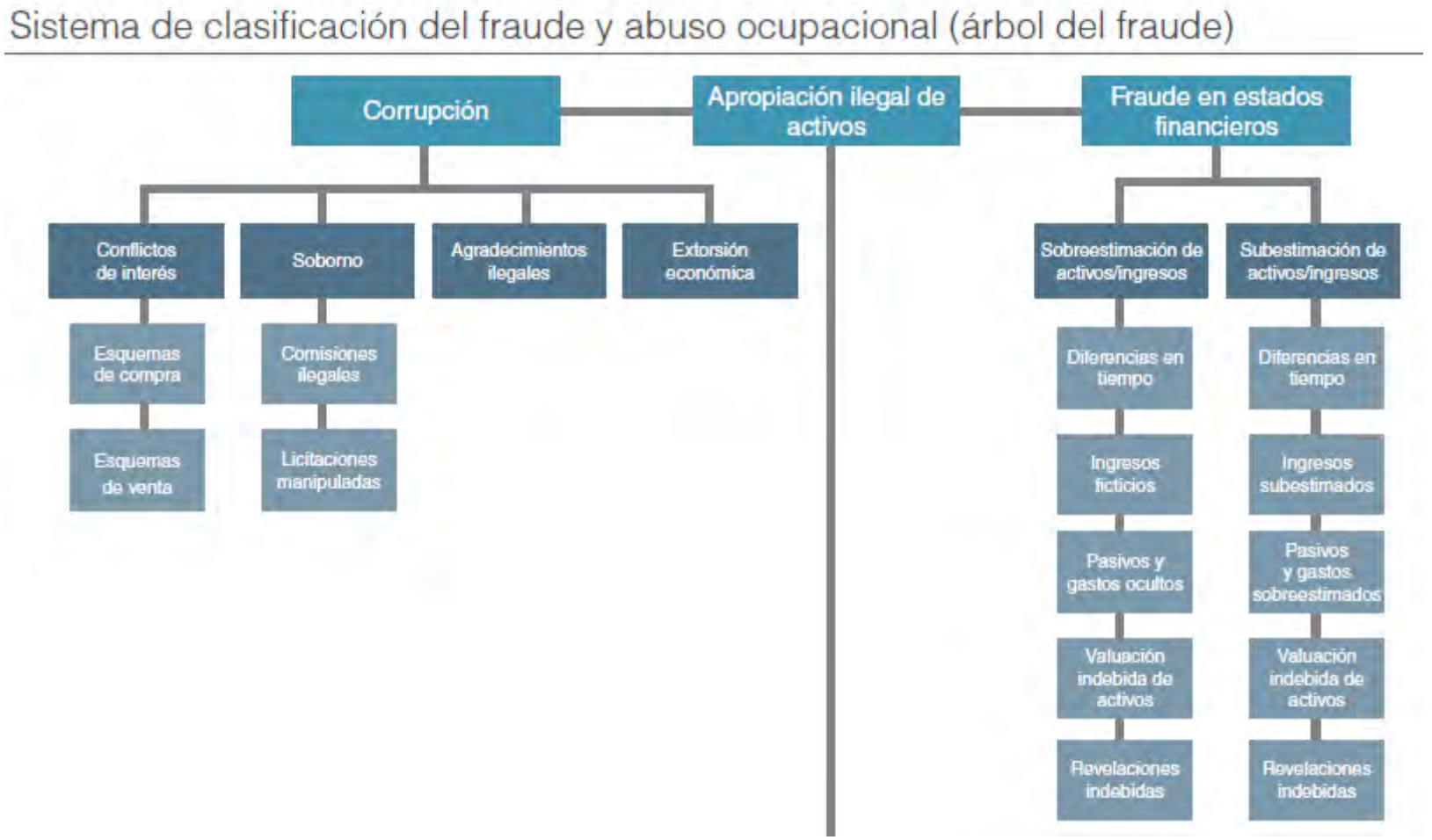
1.1 Tipos de Fraude Financiero

1. Reporte financiero fraudulento	Algunos esquemas de reportes financieros fraudulentos son comunes a todas las organizaciones (por ejemplo, apartando reservas sin soporte para utilizarlas en períodos futuros y asientos marginales fraudulentos); otros esquemas son más específicos por industria (por ejemplo, acuerdos retroactivos en compañías de software, o saturación de canales para organizaciones que venden a través de distribuidores). Cada esquema que pudiera ser aplicable a la organización debería ser considerado en la evaluación. * Aparentar fortaleza * Aparentar debilidad
2. Malversación de activos	Los activos de una organización, tanto tangibles (por ejemplo, efectivo o inventario) como intangibles (por ejemplo, productos confidenciales o con derecho de autor, o información de clientes), pueden ser objeto de malversación por parte de empleados, clientes, o proveedores. La organización debería asegurarse de que están implementados controles para proteger tales activos. Consideraciones que debería tenerse en cuenta en el proceso de evaluación del riesgo de fraudes incluyen obtener una comprensión de cuáles activos pueden ser objeto de malversación, las ubicaciones donde son mantenidos los activos y qué personal tiene control sobre o acceso a los activos tangibles o intangibles.
3. Corrupción	*La corrupción* es operacionalmente definida como el mal uso del poder confiado para la obtención de beneficios privados. En los Estados Unidos, la FCPA prohíbe que las entidades de los Estados Unidos, sus subsidiarias extranjeras y demás entidades sobornen a funcionarios de gobiernos extranjeros, directa o indirectamente, para obtener o retener negocios. Una forma común de corrupción es la de ayuda y complicidad (aiding and abetting, en inglés). Las autoridades que hacen cumplir la ley a nivel mundial han enjuiciado numerosos casos de organizaciones que no distorsionaban (misstating, en inglés) sus estados financieros pero que con conocimiento de causa estructuraban transacciones o tomaban decisiones que permitían a otras organizaciones fraudulentamente distorsionar sus estados financieros.

1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude

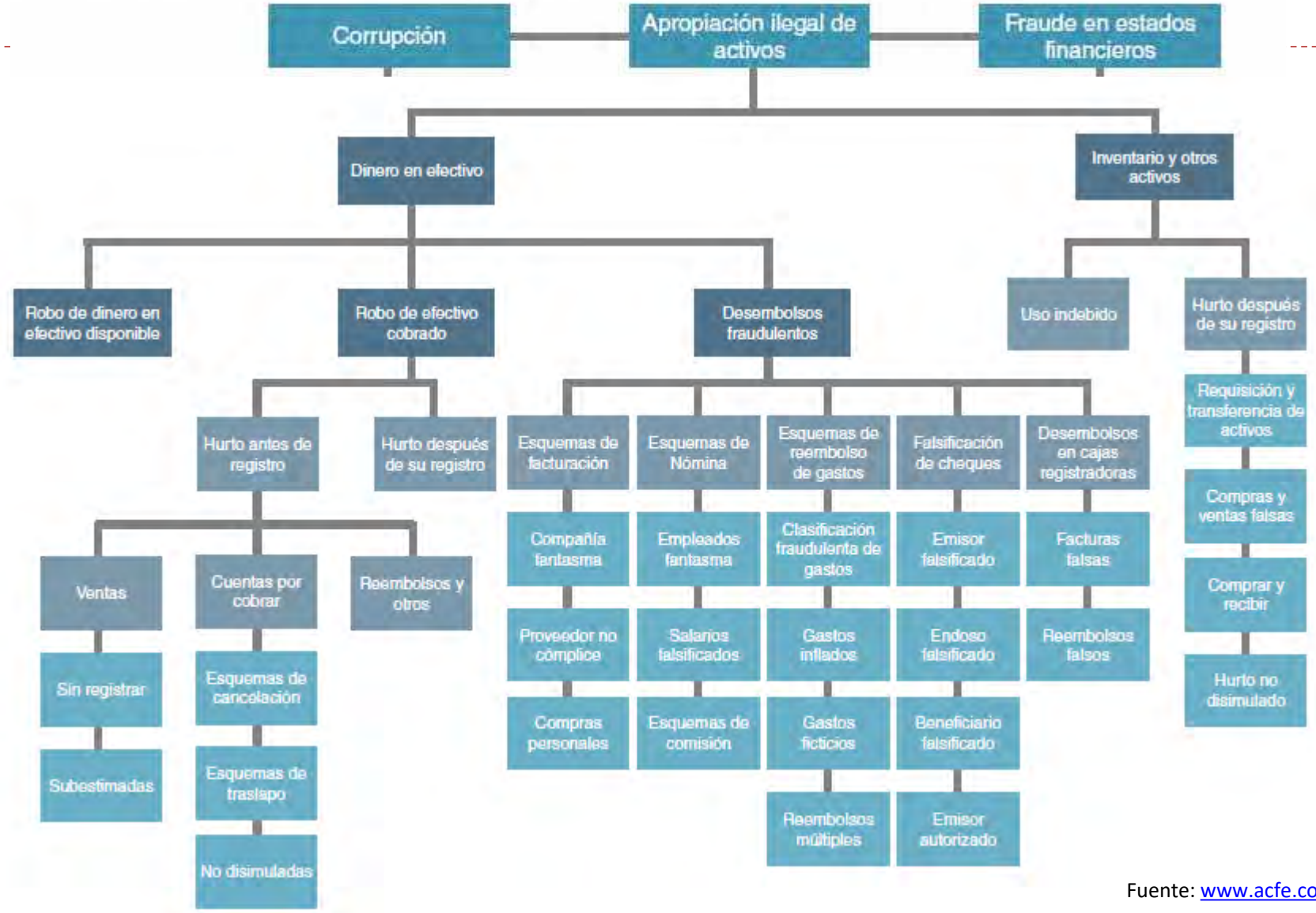
1.1 Tipos de Fraude Financiero

- Reporte a las Naciones – ACFE (2016)



Fuente: www.acfe.com

Sistema de clasificación del fraude y abuso ocupacional (árbol del fraude)



Fuente: www.acfe.com

1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude

1.1 Tipos de Fraude Financiero

El **fraude corporativo** es la distorsión de la información financiera realizada por parte o toda la alta gerencia y/o el directorio con ánimo de causar perjuicio a los usuarios de los estados financieros que fundamentalmente son:

- Prestamistas.
- Inversionistas.
- Accionistas.
- Estado (sociedad).

Fraude corporativo

Una empresa honesta presenta los estados financieros reales; en cambio, una empresa deshonesta, dependiendo de los irregulares (fraudulentos) fines que persiga, puede tender a **distorsionar los estados financieros** generalmente en dos sentidos:

- Aparentar FORTALEZA FINANCIERA; o,
- Aparentar DEBILIDAD FINANCIERA.

1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude

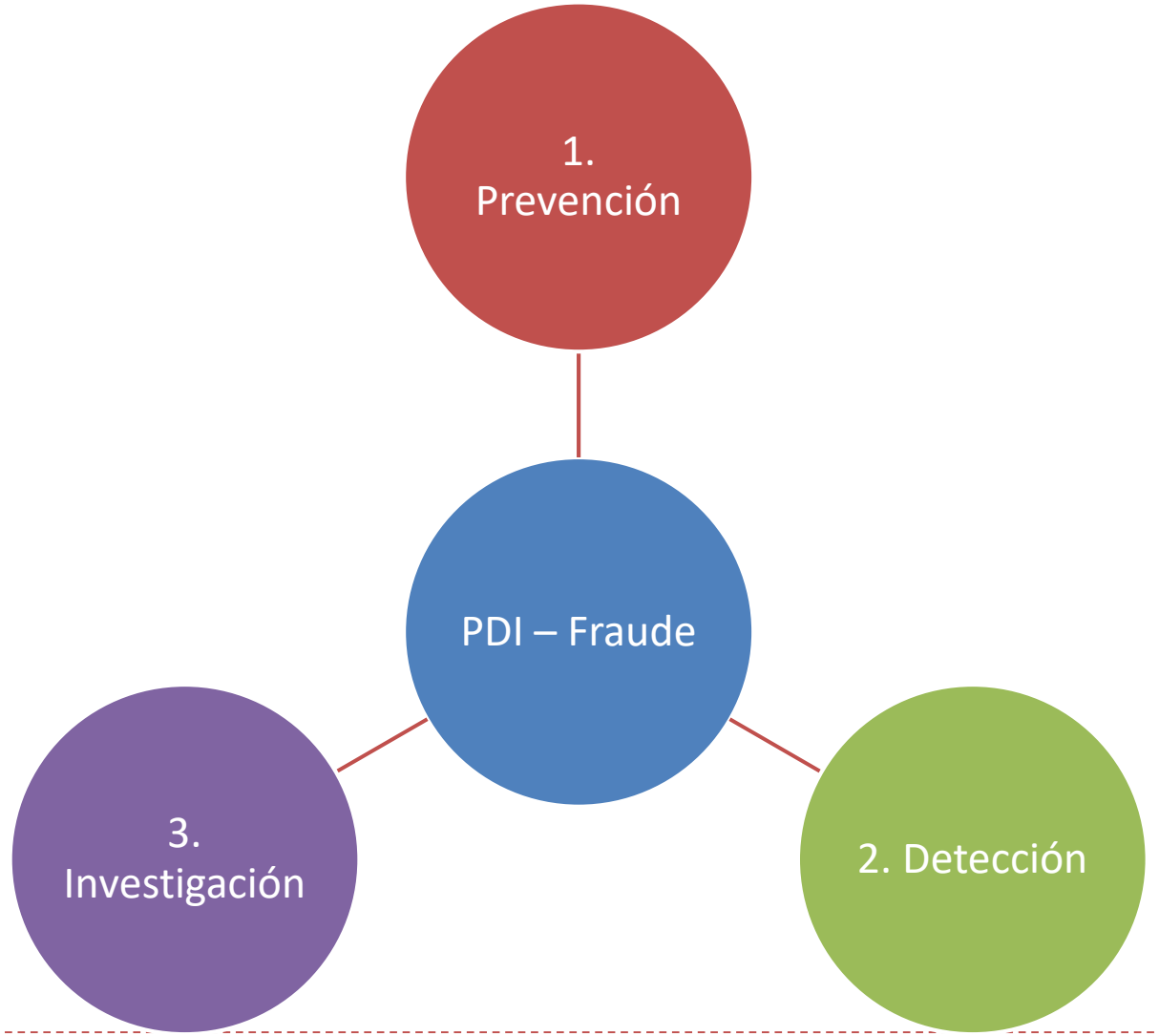
1.1 Tipos de Fraude Financiero

El fraude laboral es la distorsión de la información financiera (malversación de activos) con ánimo de causar perjuicio a la empresa.

Uno o varios empleados fraudulentamente distorsionan la información financiera para beneficiarse indebidamente de los recursos de la empresa (activos: efectivo, títulos valores, bienes u otros).

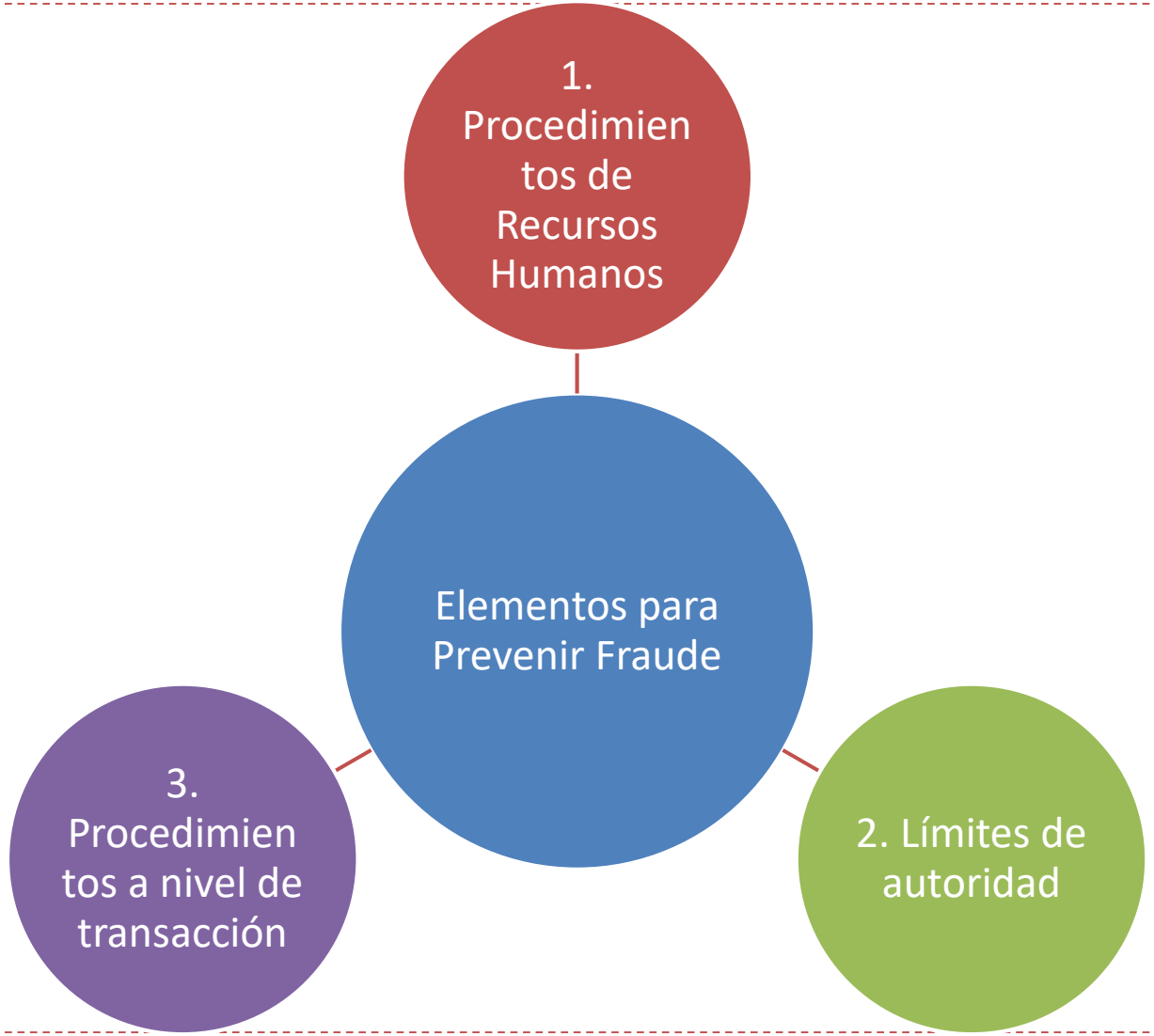
Cuando dos o más personas se ponen de acuerdo para perjudicar a un tercero están actuando en colusión.

1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude
1.2 Prevención, Detección e Investigación



1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude
1.2 Prevención, Detección e Investigación

- **Prevención de fraude**. Involucra las acciones tomadas para desalentar el cometimiento de fraudes y limitar la exposición al fraude cuando este ocurre.



1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude
1.2 Prevención, Detección e Investigación

- **Detección de Fraude**. Implica las acciones realizadas para identificar casos de fraude.

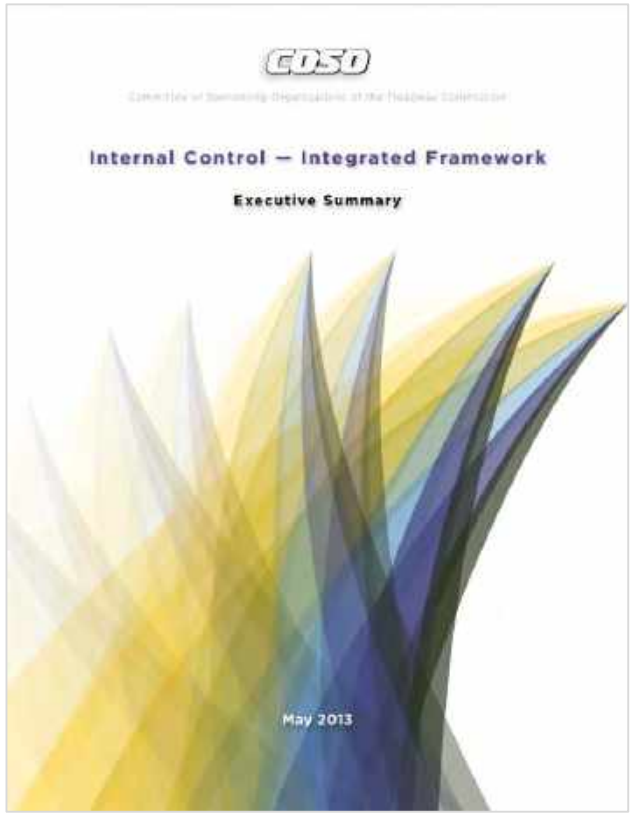
1. Fundamentos Gestión del Riesgo de Fraude
1.2 Prevención, Detección e Investigación

- **Investigación de Fraude**. La organización debe desarrollar un sistema para una pronta, competente y confidencial revisión, investigación y resolución de denuncias (o indicios) que involucren posible fraude o conducta malintencionada.

2. Gestión del riesgo de fraude

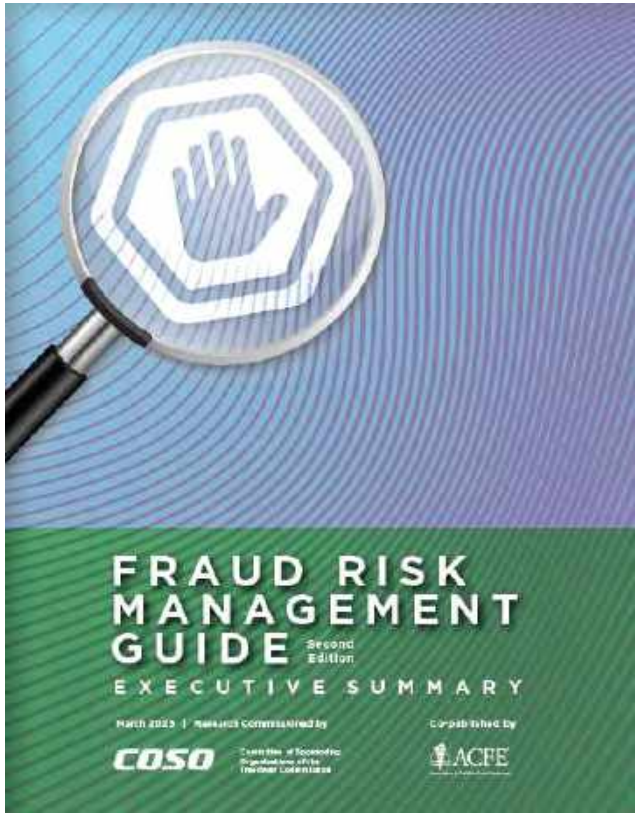
2. Gestión del riesgo de fraude

Comité COSO



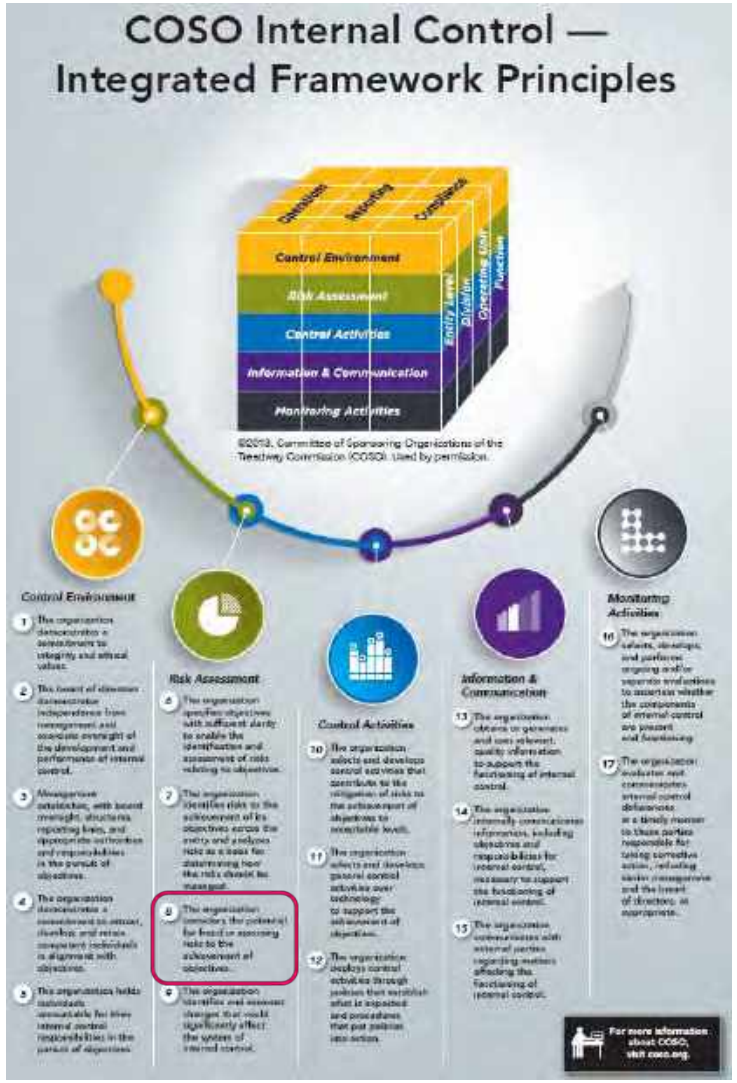
COSO – Control Interno
2da edición – 2013
1ra edición – 1992

COSO – Gestión de Riesgos
2da edición – 2017
1ra edición – 2004

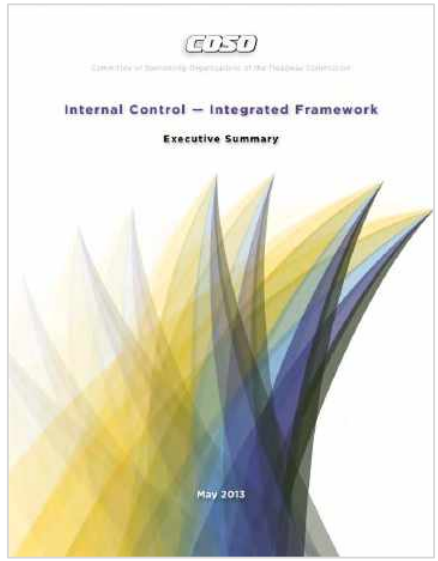


COSO – Gestión de Riesgo de Fraude
2da edición – 2023
1ra edición – 2016

2. Gestión del riesgo de fraude



- Control Interno COSO – **Principio 8**.- La organización considera el potencial de fraude al evaluar los riesgos para el logro de los objetivos.



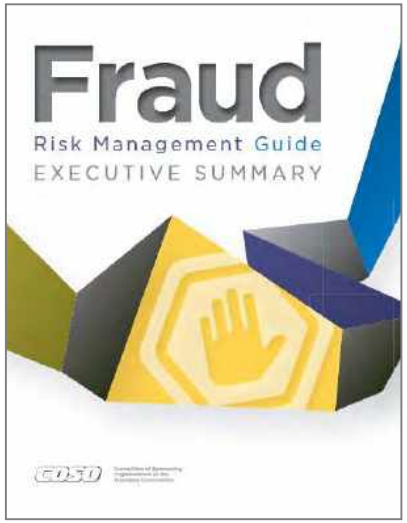
2013

Source: COSO
https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf

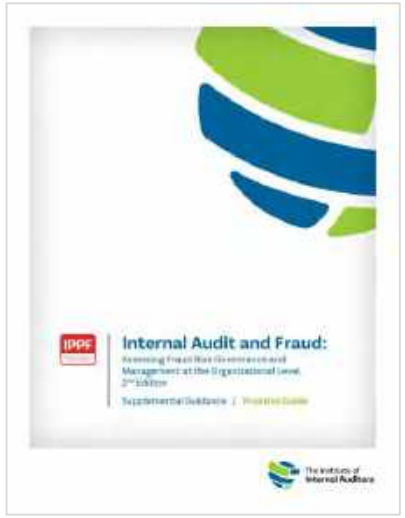
Gestión del Riesgo de Fraude

2002

2009



2016

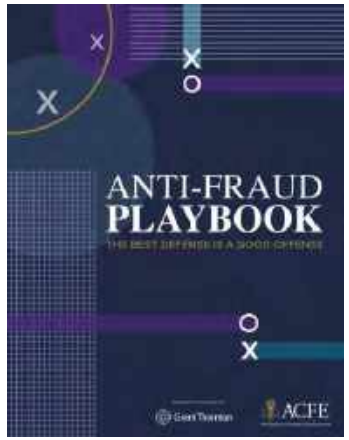


2022

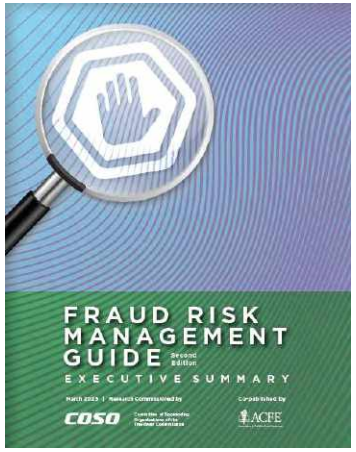
2008

2015

2020



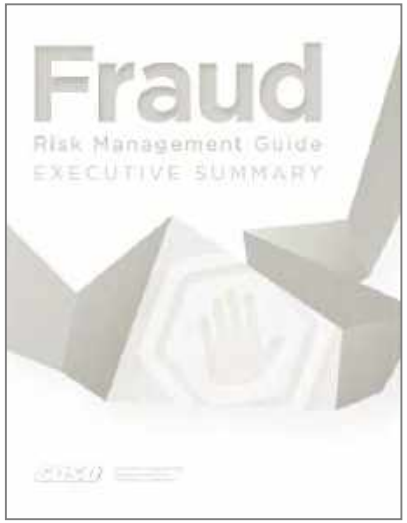
2023



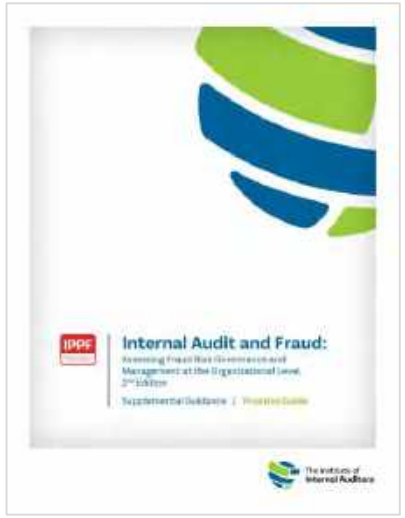
Gestión del Riesgo de Fraude

2002

2009



2016

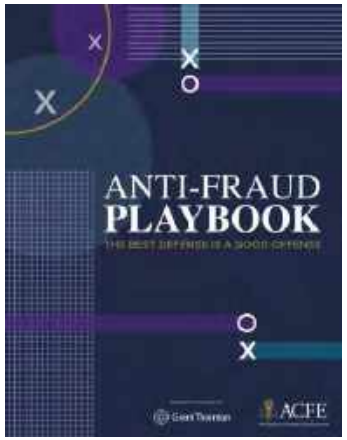


2022

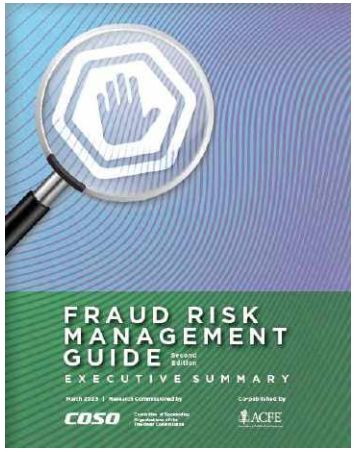
2008

2015

2020



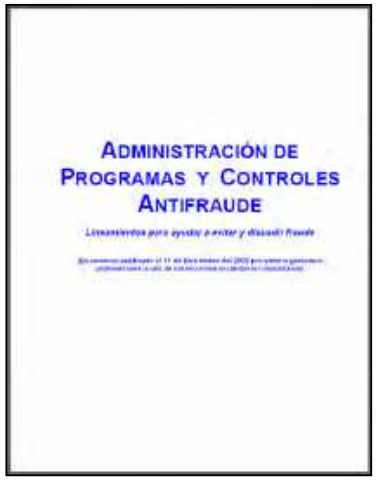
2023

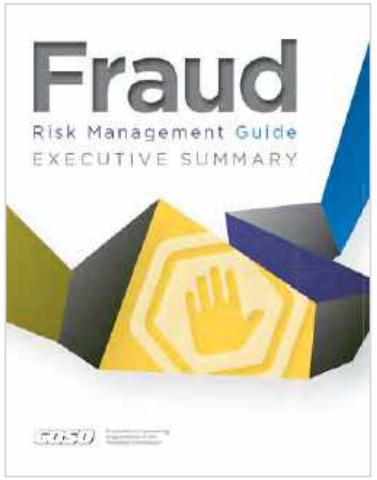


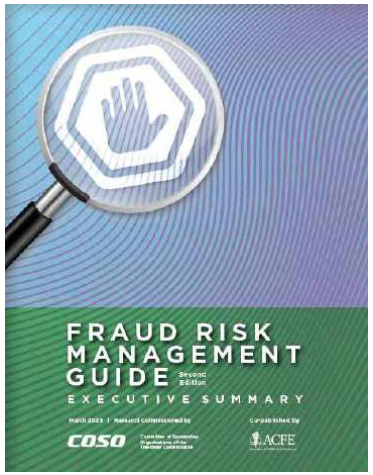
2. Gestión del riesgo de fraude

Perspectivas sobre el fraude a través del tiempo

1) Prevención del fraude 2) Detección del fraude 3) Investigación del fraude	1) Gobernanza del riesgo de fraude 2) Evaluación del riesgo de fraude 3) Prevención del fraude 4) Detección del fraude 5) Investigación del fraude y acciones correctivas	1) Gobernanza del riesgo de fraude 2) Evaluación del riesgo de fraude 3) Actividades de control de fraude (preventivas y detectivas) 4) Investigación del fraude y acciones correctivas 5) Actividades de monitoreo de la gestión del riesgo de fraude



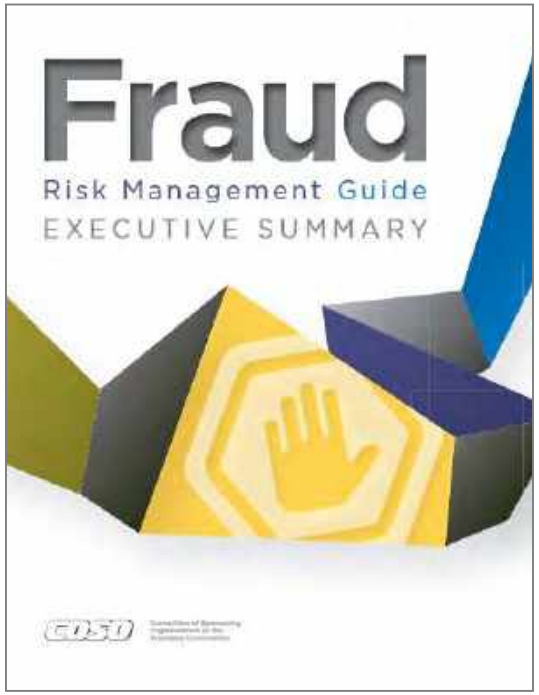


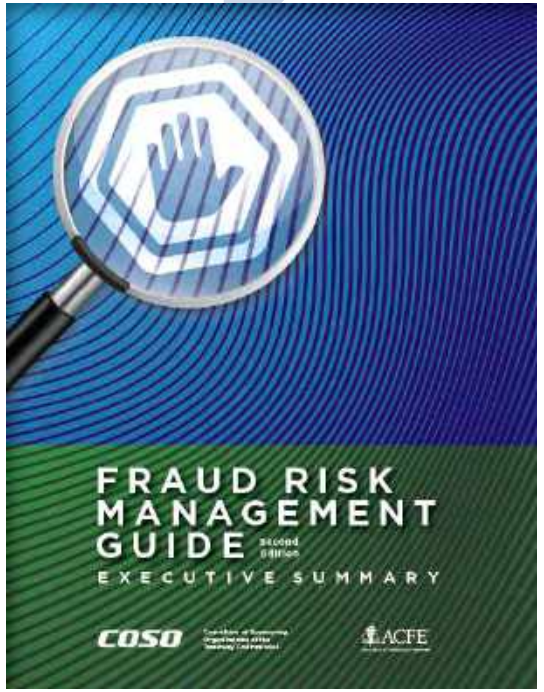


2. Gestión del riesgo de fraude

Actualización de COSO Gestión de Riesgos de Fraude

2008 → 2016 → 2023





Fuente:
https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

1. Gestión del riesgo de fraude

Guía de Gestión del Riesgo de Fraude (2022)

- Para proporcionar orientación sobre las **mejores prácticas para evaluar y gestionar los riesgos de fraude**, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) se asoció con la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) para crear la Guía de Gestión de Riesgos de Fraude.

- El informe está diseñado para ayudar a las organizaciones a **establecer de manera eficaz un programa integral de gestión del riesgo de fraude**.

- Identifica específicamente cómo pueden:
  - Establecer políticas de **gobierno** del riesgo de fraude
  - Realizar evaluaciones de **riesgo** de fraude
  - Diseñar y desplegar actividades de **control** de prevención y detección de fraude
  - Realizar **investigaciones** de fraude
  - **Supervisar y evaluar** la eficacia del programa de gestión del riesgo de fraude

Fuente:
https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

1. Gestión del riesgo de fraude

Guía de Gestión del Riesgo de Fraude (2022)

- NUEVA YORK, 2 de mayo de 2023 – El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) y la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) anunciaron hoy el lanzamiento de la Guía de Gestión de Riesgos de Fraude: Segunda Edición, una nueva publicación que ofrece un **modelo para ayudar a las organizaciones a establecer un programa general de gestión de riesgos de fraude**.

- La Guía actualiza la primera edición de la **Guía de gestión de riesgos de fraude publicada en 2016. También se basa en una publicación de 2008** publicada y patrocinada por el Instituto Americano de CPA (AICPA), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y la ACFE.

- Las actualizaciones reflejan los **desarrollos antifraude recientes, revisan la terminología y agregan información importante relacionada con los desarrollos tecnológicos, específicamente el análisis de datos**.

Fuente:
https://www.theiia.org/en/content/communications/press-releases/2023/may/coso-releases-fraud-risk-management-guide-2nd-edition/

1. Gestión del riesgo de fraude

Guía de Gestión del Riesgo de Fraude (2022)

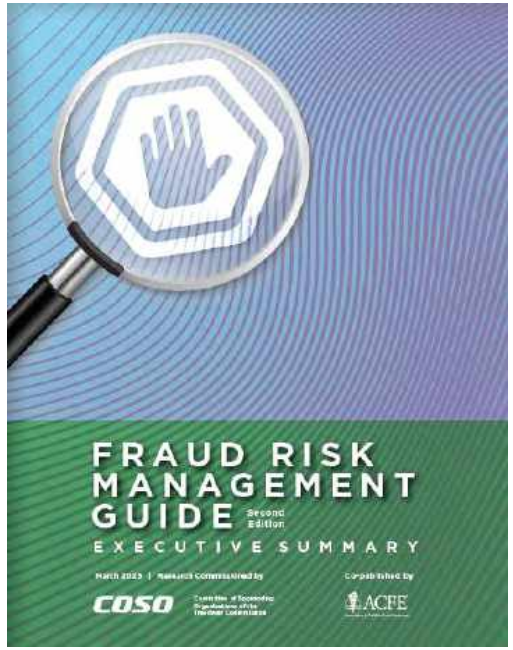
- Las actualizaciones clave en la segunda edición incluyen:
  - **Gestión del riesgo de fraude y disuasión:** explica cómo la gestión del riesgo de fraude se relaciona y apoya la disuasión del fraude, un tema clave en la misión de COSO.
  - **Relaciones entre los dos marcos de COSO y la gestión del riesgo de fraude:** explica cómo COSO Control Interno — Marco integrado 2013, COSO Gestión de Riesgos Empresariales — Integración con el marco de estrategia y desempeño 2017 y la Guía de gestión de riesgos de fraude están relacionados y se apoyan entre sí.
  - **Información ampliada sobre análisis de datos:** incluye información ampliada y actualizada sobre análisis de datos, al tiempo que continúa enfatizando la importancia de los sistemas de entrevistas y denuncias.
  - **Control interno y gestión del riesgo de fraude:** explica cómo el control interno y la gestión del riesgo de fraude están relacionados y se apoyan mutuamente, pero son diferentes en algunos aspectos importantes.
  - **Cambios en el entorno legal y regulatorio: i**ncluye información actualizada con respecto a los recientes desarrollos legales y regulatorios en los EE. UU. relacionados con el fraude y la gestión del riesgo de fraude.

Fuente:
https://www.theiia.org/en/content/communications/press-releases/2023/may/coso-releases-fraud-risk-management-guide-2nd-edition/

1. Gestión del riesgo de fraude

La guía de gestión del riesgo de fraude

- El resumen ejecutivo de la Guía proporciona una descripción general de alto nivel destinada a la junta directiva, la alta gerencia y los directores ejecutivos de auditoría.
- Está diseñado para explicar los beneficios de establecer fuertes políticas y controles contra el fraude.
- Los **apéndices de la Guía** actualizada contienen información valiosa:
  - A. Glosario
  - B. Funciones y responsabilidades de la gestión del riesgo de fraude
  - C. Consideraciones sobre la gestión del riesgo de fraude para entidades más pequeñas
  - D. Análisis de datos y FRM
  - E. Ejemplo de evaluación del riesgo de fraude
  - F. Herramientas de gestión de riesgos de fraude
  - G. Gestión del riesgo de fraude, despilfarro y abuso en el entorno gubernamental
- La guía actualizada también contiene enlaces a varias herramientas y plantillas valiosas que se pueden usar para hacer que la implementación y la documentación de un programa integral de gestión del riesgo de fraude sean más eficaces.



Fuente:
https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

2. Gestión del riesgo de fraude

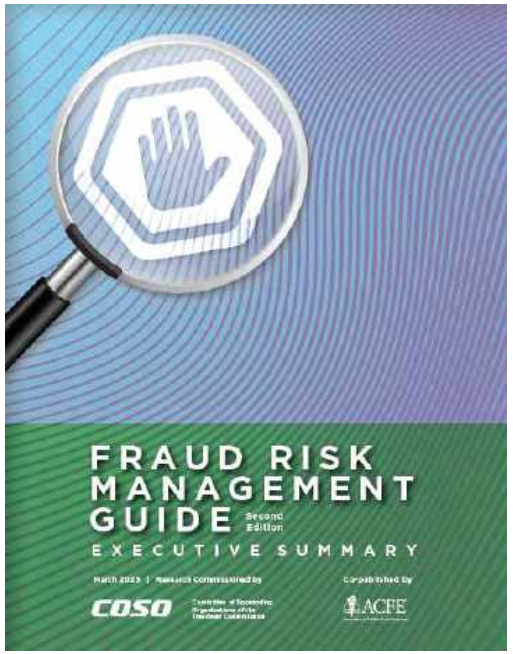
Figure 1. Ongoing, Comprehensive Fraud Risk Management Process

This comprehensive approach recognizes and emphasizes the fundamental difference between internal control weaknesses resulting in ***errors*** and weaknesses resulting in ***fraud***. This fundamental difference is ***intent***. An organization that simply adds the fraud risk assessment to the existing risk assessment may not thoroughly examine and identify possibilities for improper acts designed to:

- Misstate financial information
- Misstate non-financial information
- Misappropriate assets
- Perpetrate illegal acts or corruption

Implementing a specific and more focused *fraud* risk assessment as a separate Fraud Risk Management Program enhances the likelihood that the assessment's focus remains on intentional acts.

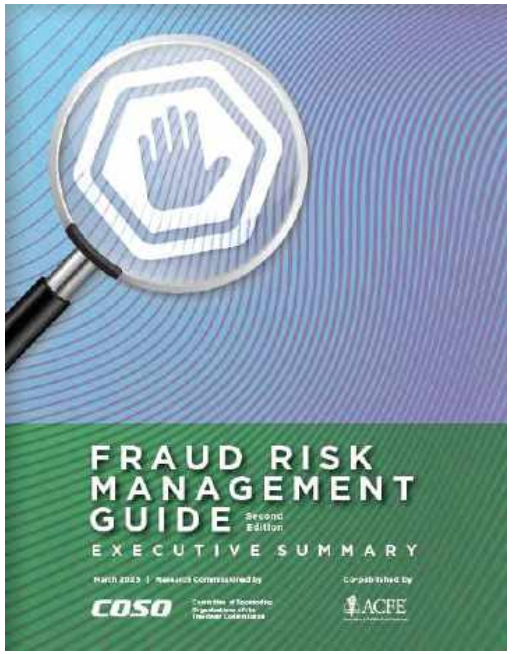
The recommended approach is also likely to result in a more robust and comprehensive assessment of fraud risk. It also provides the additional structure needed for comprehensive fraud risk management. If organizations use the more simplified approach (just performing the fraud risk assessment), they can combine those results with the COSO 2013 IC Framework's results to yield more robust prevention and detection mechanisms.



Fuente:
https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

2. Gestión del riesgo de fraude

Figura 1. Proceso continuo y completo de gestión del riesgo de fraude



Fuente:
https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO (2023)

Summary of Fraud Risk Management Components and Principles

Fraud Risk Governance

Fraud risk governance is an integral component of corporate governance and the internal control environment. Corporate governance addresses the manner in which the board of directors and management meet their respective obligations to achieve the organization's goals, including its fiduciary, reporting, and legal responsibilities to stakeholders. The internal control environment creates the discipline that supports the assessment of risks to the achievement of the organization's goals.

Control Environment

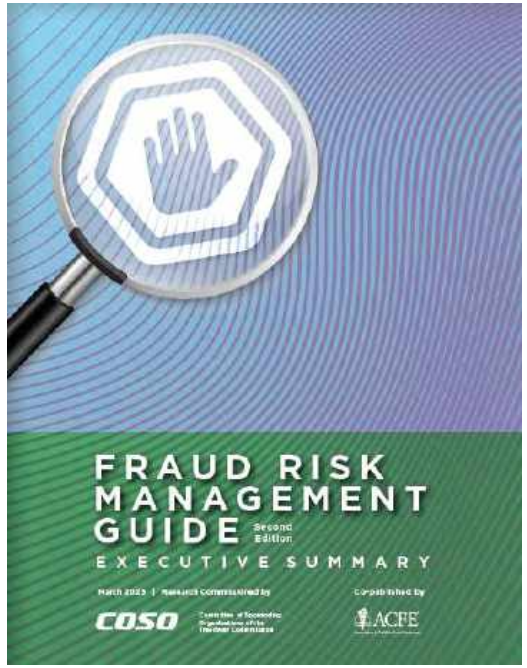
Principle 1 The organization establishes and communicates a Fraud Risk Management Program that demonstrates the expectations of the board of directors and senior management and their commitment to high integrity and ethical values regarding managing fraud risk.

Fraud Risk Assessments

A fraud risk assessment is a dynamic and iterative process for identifying and assessing fraud risks relevant to the organization. Fraud risk assessment addresses the risk of fraudulent financial reporting, fraudulent non-financial reporting, asset misappropriation, and corruption (including illegal acts and noncompliance with laws and regulations). Organizations can tailor this approach to meet their individual needs, complexities, and goals. Fraud risk assessment is not only an integral component of risk assessment and internal control, it also is specifically linked to COSO 2013 IC Framework Principle 8.

Risk Assessment

Principle 2 The organization performs comprehensive fraud risk assessments to identify specific fraud schemes and risks, assess their likelihood and significance, evaluate existing fraud control activities, and implement actions to mitigate residual fraud risks.



Fraud Control Activity

A fraud control activity is an action established through policies and procedures that helps ensure that management's directives to mitigate fraud risks are carried out. A fraud control activity is a specific procedure or process intended either to prevent fraud from occurring or to detect fraud quickly in the event that it occurs.

Fraud control activities are generally classified as either preventive (designed to avoid a fraudulent event or transaction at the time of initial occurrence) or detective (designed to discover a fraudulent event or transaction after the initial processing has occurred). The selection, development, implementation, and monitoring of fraud preventive and fraud detective control activities are crucial elements of managing fraud risk. Fraud control activities are documented with descriptions of the identified fraud risk and scheme, the fraud control activity that is designed to mitigate the fraud risk, and the identification of those responsible for the fraud control activity. Fraud control activities are integral to the ongoing fraud risk assessment component of internal control.

Control Activities

Principle 3 The organization selects, develops, and deploys preventive and detective fraud control activities to mitigate the risk of fraud events occurring or not being detected in a timely manner.

Fraud Investigation and Corrective Action

Control activities cannot provide absolute assurance against fraud. As a result, the organization's governing board ensures that the organization develops and implements a system for prompt, competent, and confidential review, investigation, and resolution of instances of allegations involving potential fraud and misconduct. An organization can improve its chances of loss recovery, while minimizing exposure to litigation and damage to reputation, by establishing and carefully preplanning investigation and corrective action processes.

Information & Communication

Principle 4 The organization establishes a communication process to obtain information about potential fraud and deploys a coordinated approach to investigation and corrective action to address fraud appropriately and in a timely manner.

Fraud Risk Management Monitoring Activities

The fifth fraud risk management principle relates to monitoring the overall Fraud Risk Management Program. Organizations use fraud risk management monitoring activities to ensure that each of the five principles of fraud risk management is present and functioning as designed and that the organization identifies needed changes in a timely manner.

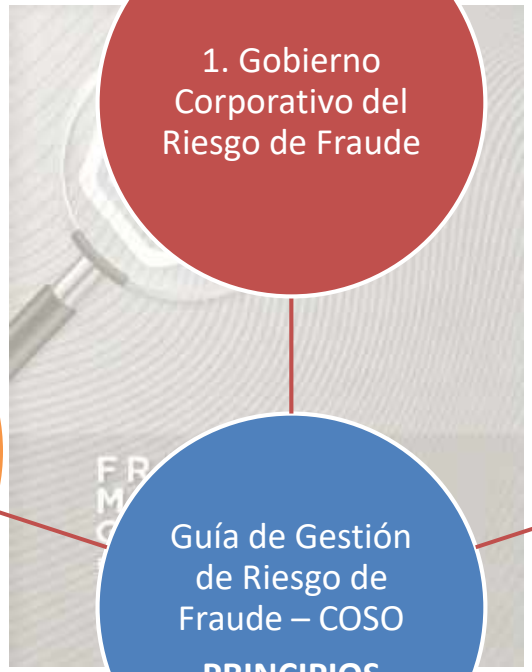
Organizations use ongoing and separate (periodic) evaluations, or some combination of the two, to perform the fraud monitoring activities. Similar to the COSO 2013 IC Framework, ongoing evaluations in a Fraud Risk Management Program that are built into the organization's business processes at varying levels provide timely information. In contrast, organizations conduct separate evaluations periodically that vary in scope and timing based on numerous factors, including the results of ongoing evaluations.

Monitoring Activities

Principle 5 The organization selects, develops, and performs ongoing evaluations to ascertain whether each of the five principles of fraud risk management is present and functioning and communicates Fraud Risk Management Program deficiencies in a timely manner to parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors.

Fuente:
https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO (2023)



1. Gobierno Corporativo del Riesgo de Fraude

2. Evaluación del Riesgo de Fraude

3. Actividad de Control de Fraude

4. Investigación de Fraude y Acciones Correctivas

5. Actividades de Monitoreo de la Gestión del Riesgo de Fraude

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO

PRINCIPIOS

Fuente:
https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-risk-tools---coso/fraud-risk-management-guide

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO (2023)

Relationship Between the COSO 2013 IC Framework's Five Components and 17 Internal Control Principles and this Guide's Five Fraud Risk Management Principles

COSO revised its *Internal Control — Integrated Framework* in 2013 to incorporate 17 principles. These 17 principles are associated with the five internal control components COSO established in 1992. This Guide's five fraud risk management principles fully support, are entirely consistent with, and parallel the COSO 2013 IC Framework's 17 internal control principles. The correlation between the fraud risk management principles and the COSO 2013 IC Framework's internal control components and principles is as follows:

COSO Framework Components and Principles	
Control Environment	1. The organization demonstrates a commitment to integrity and ethical values.
	2. The board of directors demonstrates independence from management and exercises oversight of the development and performance of internal control.
	3. Management establishes, with board oversight, structures, reporting lines, and appropriate authorities and responsibilities in the pursuit of objectives.
	4. The organization demonstrates a commitment to attract, develop, and retain competent individuals in alignment with objectives.
	5. The organization holds individuals accountable for their internal control responsibilities in the pursuit of objectives.

Principios de la Gestión de Riesgo de Fraude

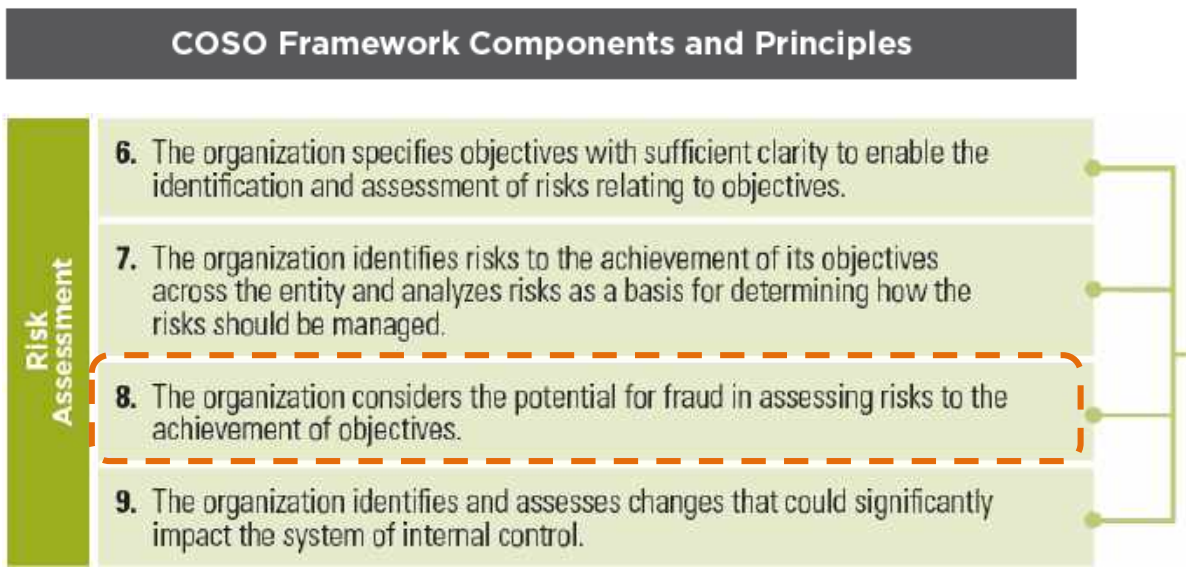
1. Gobierno Corporativo del Riesgo de Fraude.

La organización establece y comunica un **Programa de Gestión del Riesgo de Fraude** que demuestra las expectativas de la junta directiva y la alta gerencia y su compromiso con una alta integridad y valores éticos con respecto a la gestión del riesgo de fraude.

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO (2023)

Relationship Between the COSO 2013 IC Framework's Five Components and 17 Internal Control Principles and this Guide's Five Fraud Risk Management Principles

COSO revised its *Internal Control — Integrated Framework* in 2013 to incorporate 17 principles. These 17 principles are associated with the five internal control components COSO established in 1992. This Guide's five fraud risk management principles fully support, are entirely consistent with, and parallel the COSO 2013 IC Framework's 17 internal control principles. The correlation between the fraud risk management principles and the COSO 2013 IC Framework's internal control components and principles is as follows:



Principios de la Gestión de Riesgo de Fraude

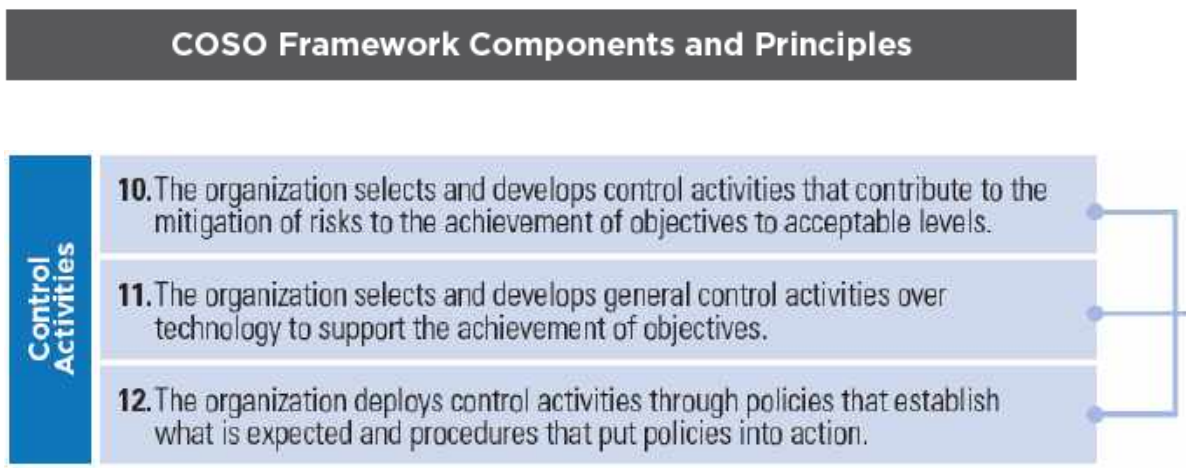
2. Evaluación del Riesgo de Fraude.

La organización realiza **evaluaciones integrales del riesgo de fraude** para identificar esquemas y riesgos de fraude específicos, evaluar su probabilidad e importancia, evaluar las actividades de control de fraude existentes e implementar acciones para mitigar los riesgos de fraude residuales.

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO (2023)

Relationship Between the COSO 2013 IC Framework's Five Components and 17 Internal Control Principles and this Guide's Five Fraud Risk Management Principles

COSO revised its *Internal Control — Integrated Framework* in 2013 to incorporate 17 principles. These 17 principles are associated with the five internal control components COSO established in 1992. This Guide's five fraud risk management principles fully support, are entirely consistent with, and parallel the COSO 2013 IC Framework's 17 internal control principles. The correlation between the fraud risk management principles and the COSO 2013 IC Framework's internal control components and principles is as follows:



Principios de la Gestión de Riesgo de Fraude

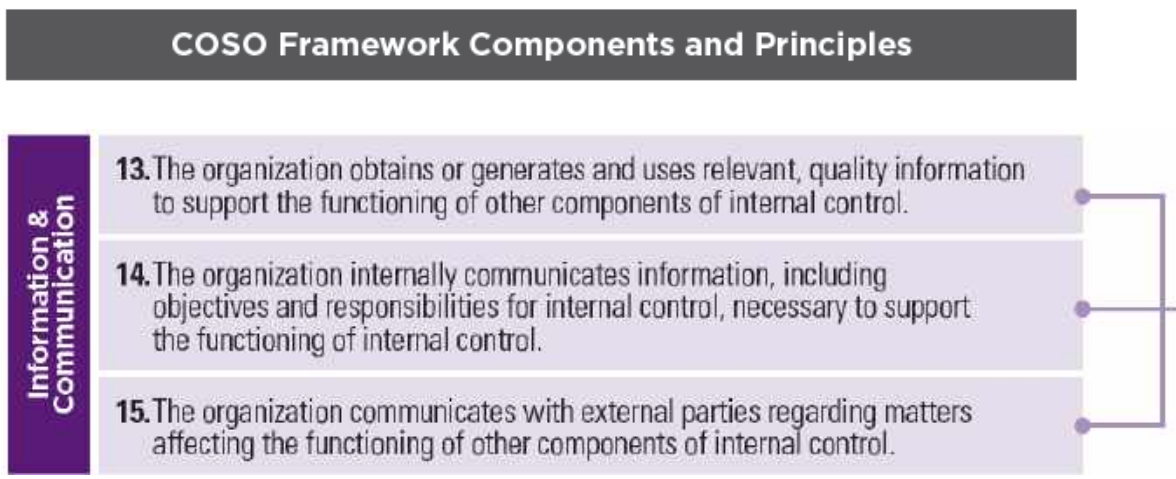
3. Actividades de Control de Fraude.

La organización selecciona, desarrolla y despliega **actividades de control de fraude preventivas y de detección** para mitigar el riesgo de que los eventos de fraude ocurran o no se detecten de manera oportuna.

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO (2023)

Relationship Between the COSO 2013 IC Framework's Five Components and 17 Internal Control Principles and this Guide's Five Fraud Risk Management Principles

COSO revised its *Internal Control — Integrated Framework* in 2013 to incorporate 17 principles. These 17 principles are associated with the five internal control components COSO established in 1992. This Guide's five fraud risk management principles fully support, are entirely consistent with, and parallel the COSO 2013 IC Framework's 17 internal control principles. The correlation between the fraud risk management principles and the COSO 2013 IC Framework's internal control components and principles is as follows:



Principios de la Gestión de Riesgo de Fraude

4. Investigación de Fraude y Acciones Correctivas

La organización establece un proceso de comunicación para **obtener información sobre posibles fraudes y despliega un enfoque coordinado para la investigación y la acción correctiva** para abordar el fraude de manera adecuada y oportuna.

Guía de Gestión de Riesgo de Fraude – COSO (2023)

Relationship Between the COSO 2013 IC Framework's Five Components and 17 Internal Control Principles and this Guide's Five Fraud Risk Management Principles

COSO revised its *Internal Control — Integrated Framework* in 2013 to incorporate 17 principles. These 17 principles are associated with the five internal control components COSO established in 1992. This Guide's five fraud risk management principles fully support, are entirely consistent with, and parallel the COSO 2013 IC Framework's 17 internal control principles. The correlation between the fraud risk management principles and the COSO 2013 IC Framework's internal control components and principles is as follows:

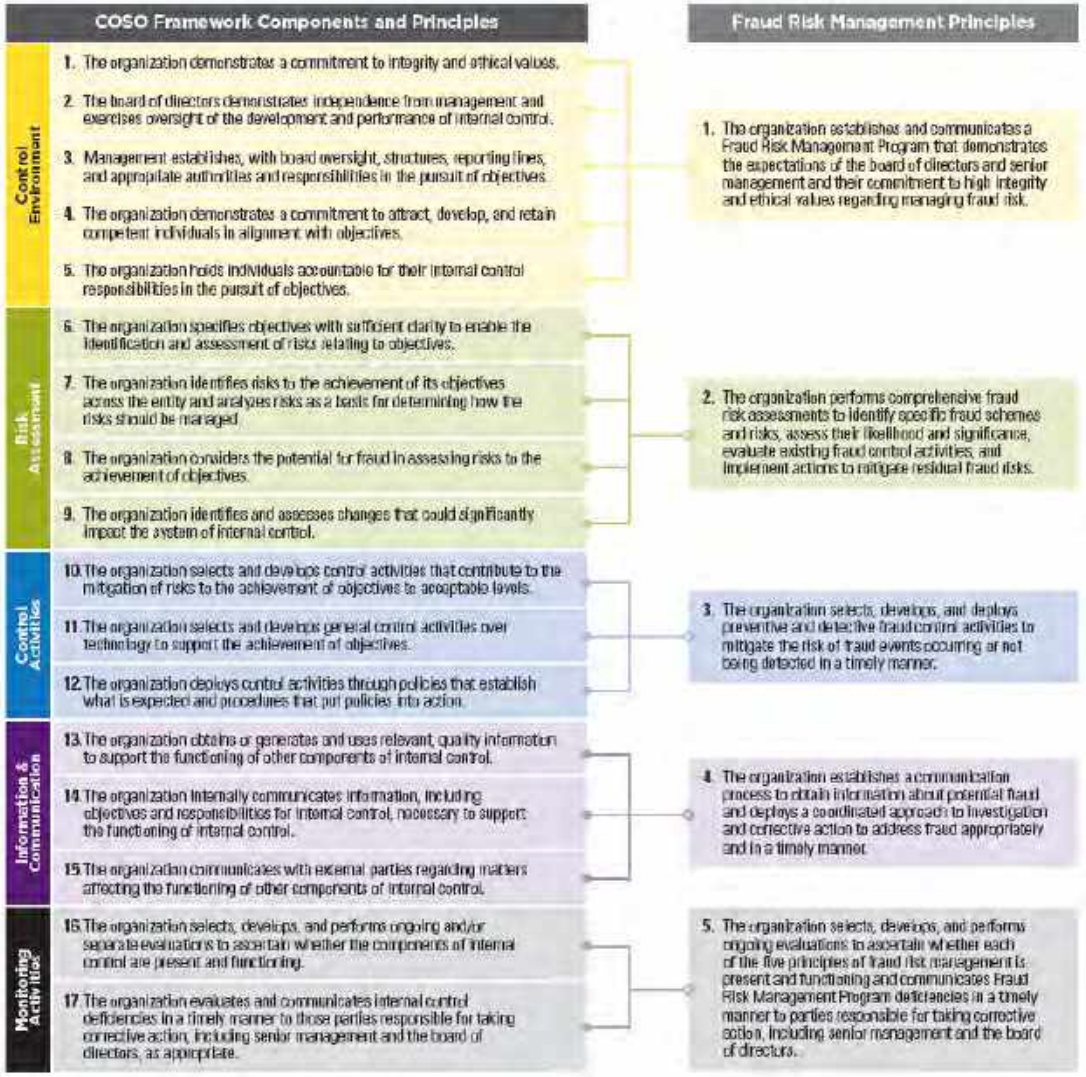
COSO Framework Components and Principles	
Monitoring Activities	**16.** The organization selects, develops, and performs ongoing and/or separate evaluations to ascertain whether the components of internal control are present and functioning.
	17. The organization evaluates and communicates internal control deficiencies in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action, including senior management and the board of directors, as appropriate.

Principios de la Gestión de Riesgo de Fraude

5. Actividades de Monitoreo de la Gestión del Riesgo de Fraude

La organización selecciona, desarrolla y realiza **evaluaciones continuas para determinar si cada uno de los cinco principios de la gestión del riesgo de fraude está presente y funciona** y comunica las deficiencias del Programa de Gestión del Riesgo de Fraude de manera oportuna a las partes responsables de tomar medidas correctivas, incluida la alta dirección y el Junta Directiva.

2. Gestión del riesgo de fraude



Principios de la Gestión de Riesgo de Fraude

1. GOBIERNO del riesgo de fraude

2. EVALUACIÓN del riesgo de fraude

3. ACTIVIDADES DE CONTROL de fraude

4. INVESTIGACIÓN de fraude y ACCIONES CORRECTIVAS

5. ACTIVIDADES DE MONITOREO de la gestión del riesgo de fraude

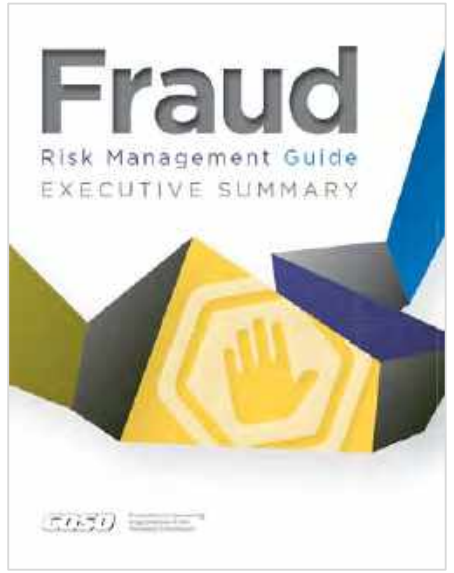
2. Gestión del riesgo de fraude

1. Riesgos y esquemas de fraude identificados	2. Probabilidad	3. Impacto (importancia)	4. Personal / departamentos involucrados	5. Actividades de control existentes	6. Efectividad de las actividades de control existentes	7. Riesgo de fraude residual	8. Respuesta al riesgo de fraude
Reporte financiero • . • .							
Reporte no financiero • . • .							
Apropiación indebida de activos • . • .							
Actos ilegales y corrupción • . • .							

Ejemplo ilustrativo

Herramientas clave

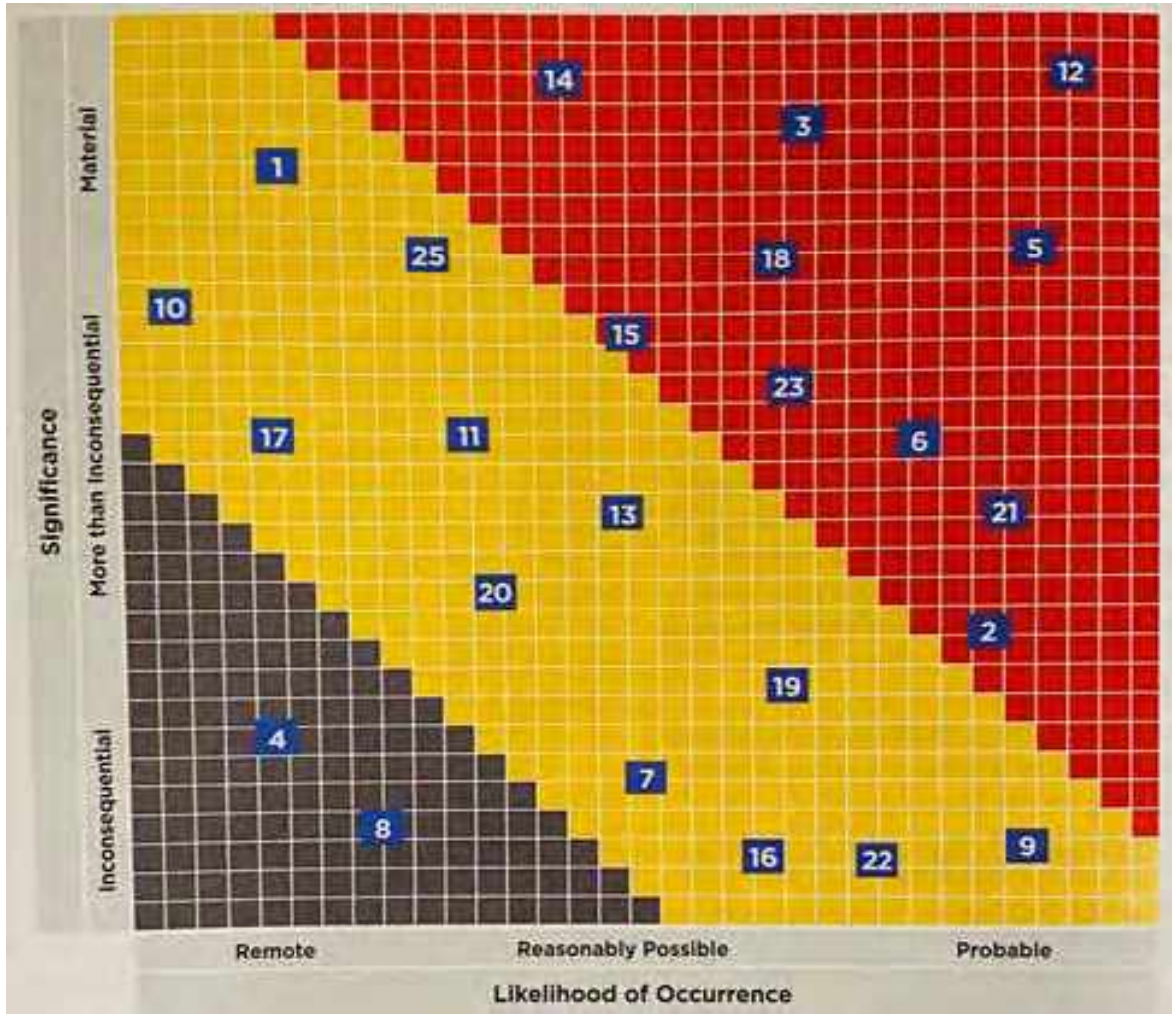
- Matriz de gestión del riesgo de fraude



2016

Source: COSO - ACFE
https://www.coso.org/documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf

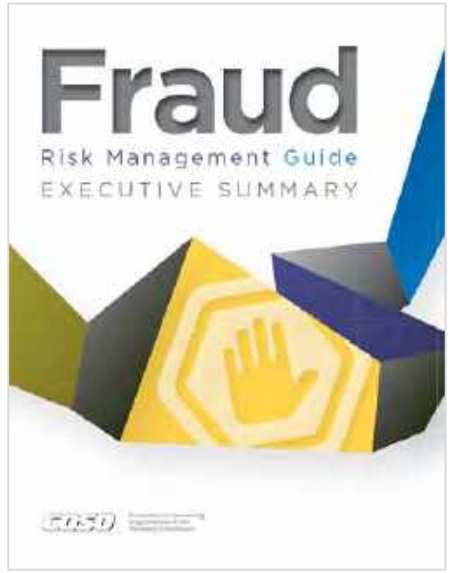
2. Gestión del riesgo de fraude



Ejemplo ilustrativo

Herramientas clave

- Mapa de calor de evaluación del riesgo de fraude



2016

Source: COSO - ACFE
https://www.coso.org/documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf

2. Gestión del riesgo de fraude

Likelihood				
Rating	Based on Annual Frequency		Based on Annual Probability of Occurrence	
	Descriptor	Definition	Descriptor	Definition
5	Very frequent	More than twenty times per year	Almost certain	>90% chance of occurrence
4	Frequent	Six to twenty times per year	Likely	65% to 90% chance of occurrence
3	Reasonably frequent	Two to five times per year	Reasonably possible	35% to 65% chance of occurrence
2	Occasional	Once per year	Unlikely	10% to 35% chance of occurrence
1	Rare	Less than once per year	Remote	< 10% chance of occurrence

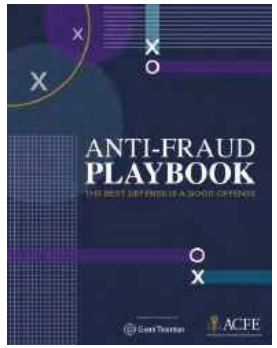
Significance		
Rating	Descriptor	Definition
5	Catastrophic	• Financial loss to company in excess of $10 million • International, long-term media coverage • Widespread employee morale issues and loss of multiple senior leaders • Required to report incident to authorities, resulting in significant sanctions and financial penalties
4	Major	• Financial loss to company between $100,000 and $10 million • National, long-term media coverage • Widespread employee morale problems and turnover • Required to report incident to authorities, resulting in sanctions against company
3	Moderate	• Financial loss to company between $10,000 and $100,000 • Short-term, regional or national media coverage • Widespread employee morale problems • Required to report incident to authorities and take immediate corrective action
2	Minor	• Financial loss to company between $1,000 and $10,000 • Limited, local media coverage • General employee morale problems • Incident is reportable to authorities, but no follow-up
1	Incidental	• Financial loss to company less than $1,000 • No media coverage • Isolated employee dissatisfaction • Event does not need to be reported to authorities

Ejemplo ilustrativo

Control Effectiveness	
Control Risk Rating	Description
5	Very effective (reduces 81–100% of the risk)
4	Effective (reduces 61–80% of the risk)
3	Moderately effective (reduces 41–60% of the risk)
2	Marginally effective (reduces 21–40% of the risk)
1	Not effective (reduces 0–20% of the risk)

Herramientas clave

- Escalas de calificación de evaluación de riesgos (ejemplo)

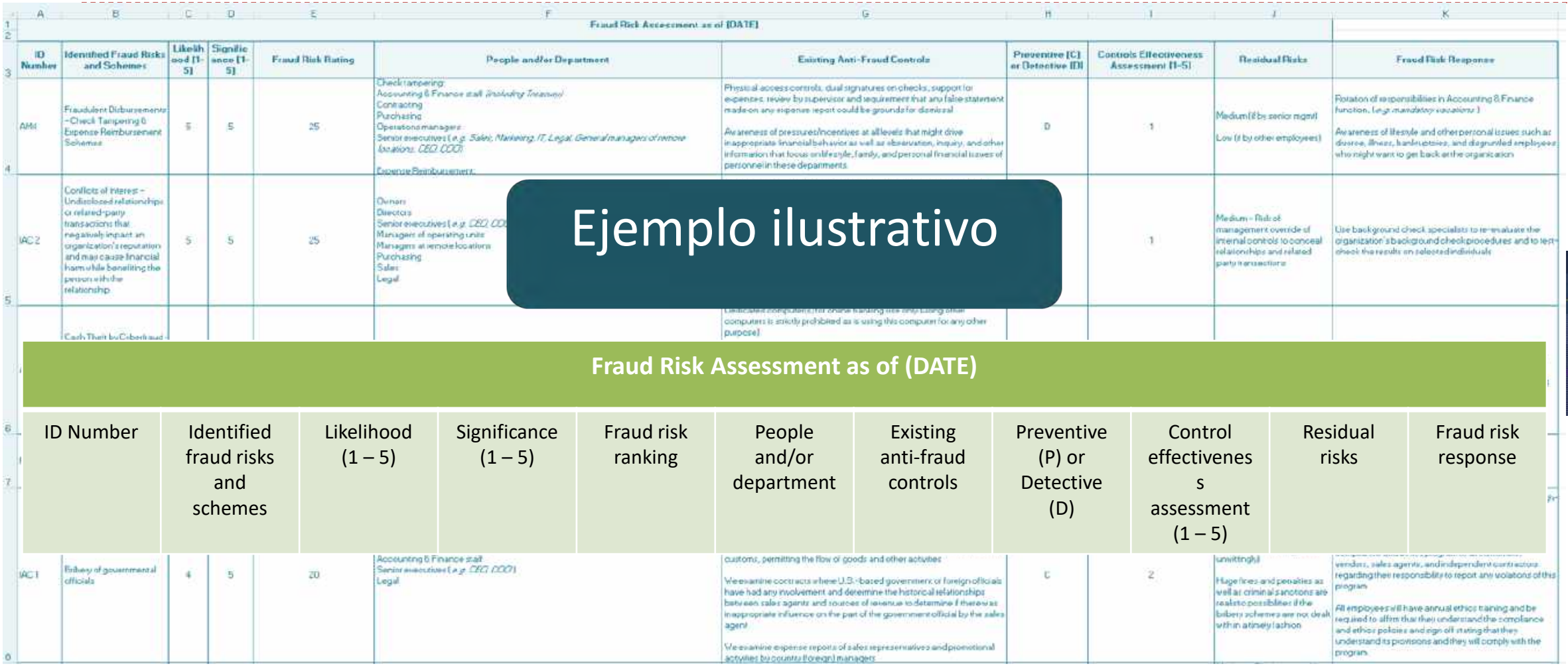


2020

Fuente: ACFE

https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/fraudrisktools/Antifraud-Playbook.pdf

2. Gestión del riesgo de fraude



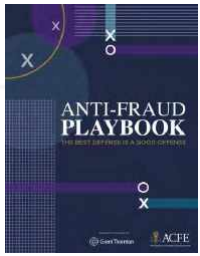
Fraud Risk Assessment as of [DATE]

ID Number	Identified Fraud Risks and Schemes	Likelihood [1-5]	Significance [1-5]	Fraud Risk Rating	People and/or Department	Existing Anti-Fraud Controls	Preventive [C] or Detective [D]	Controls Effectiveness Assessment [1-5]	Residual Risks	Fraud Risk Response
AM	Fraudulent Disbursements – Check Tampering & Expense Reimbursement Schemes	5	5	25	Check tampering: Accounting & Finance staff (including Treasurer) Contracting Purchasing Operations managers Senior executives (e.g. Sales, Marketing, IT, Legal, General managers of remote locations, CEO, COO) Expense Reimbursement:	Physical access controls, dual signatures on checks, support for expenses, review by supervisor and requirement that any false statement made on any expense report could be grounds for dismissal Awareness of pressures/incentives at all levels that might drive inappropriate financial behavior as well as observation, inquiry, and other information that focus on lifestyle, family, and personal financial issues of personnel in these departments	D	1	Medium (if by senior mgmt) Low (if by other employees)	Rotation of responsibilities in Accounting & Finance function. (Legal mandatory vacations.) Awareness of lifestyle and other personal issues such as divorce, illness, bankruptcies, and disgruntled employees who might want to get back at the organization
AC 2	Conflicts of Interest – Undisclosed relationships or related-party transactions that negatively impact an organization's reputation and may cause financial harm while benefiting the person with the relationship	5	5	25	Owners Directors Senior executives (e.g. CEO, COO) Managers of operating units Managers at remote locations Purchasing Sales Legal			1	Medium – Risk of management override of internal controls to conceal relationships and related party transactions	Use background check specialists to re-evaluate the organization's background check procedures and to test check the results on selected individuals
	Cash Theft by Cyber fraud					Dedicated computer(s) for online banking use only. Using other computers is strictly prohibited as is using this computer for any other purpose)				
AC 1	Bribery of government officials	4	5	20	Accounting & Finance staff Senior executives (e.g. CEO, COO) Legal	customs, permitting the flow of goods and other activities We examine contracts where U.S.-based government or foreign officials have had any involvement and determine the historical relationships between sales agents and sources of revenue to determine if there was inappropriate influence on the part of the government official by the sales agent We examine expense reports of sales representatives and promotional activities by country (foreign) managers	C	2	unwittingly) Huge fines and penalties as well as criminal sanctions are realistic possibilities if the bribery schemes are not dealt within a timely fashion	vendors, sales agents, and independent contractors regarding their responsibility to report any violations of this program All employees will have annual ethics training and be required to affirm that they understand the compliance and ethics policies and sign off stating that they understand its provisions and they will comply with the program

Ejemplo ilustrativo

Fraud Risk Assessment as of (DATE)

ID Number	Identified fraud risks and schemes	Likelihood (1 – 5)	Significance (1 – 5)	Fraud risk ranking	People and/or department	Existing anti-fraud controls	Preventive (P) or Detective (D)	Control effectiveness assessment (1 – 5)	Residual risks	Fraud risk response



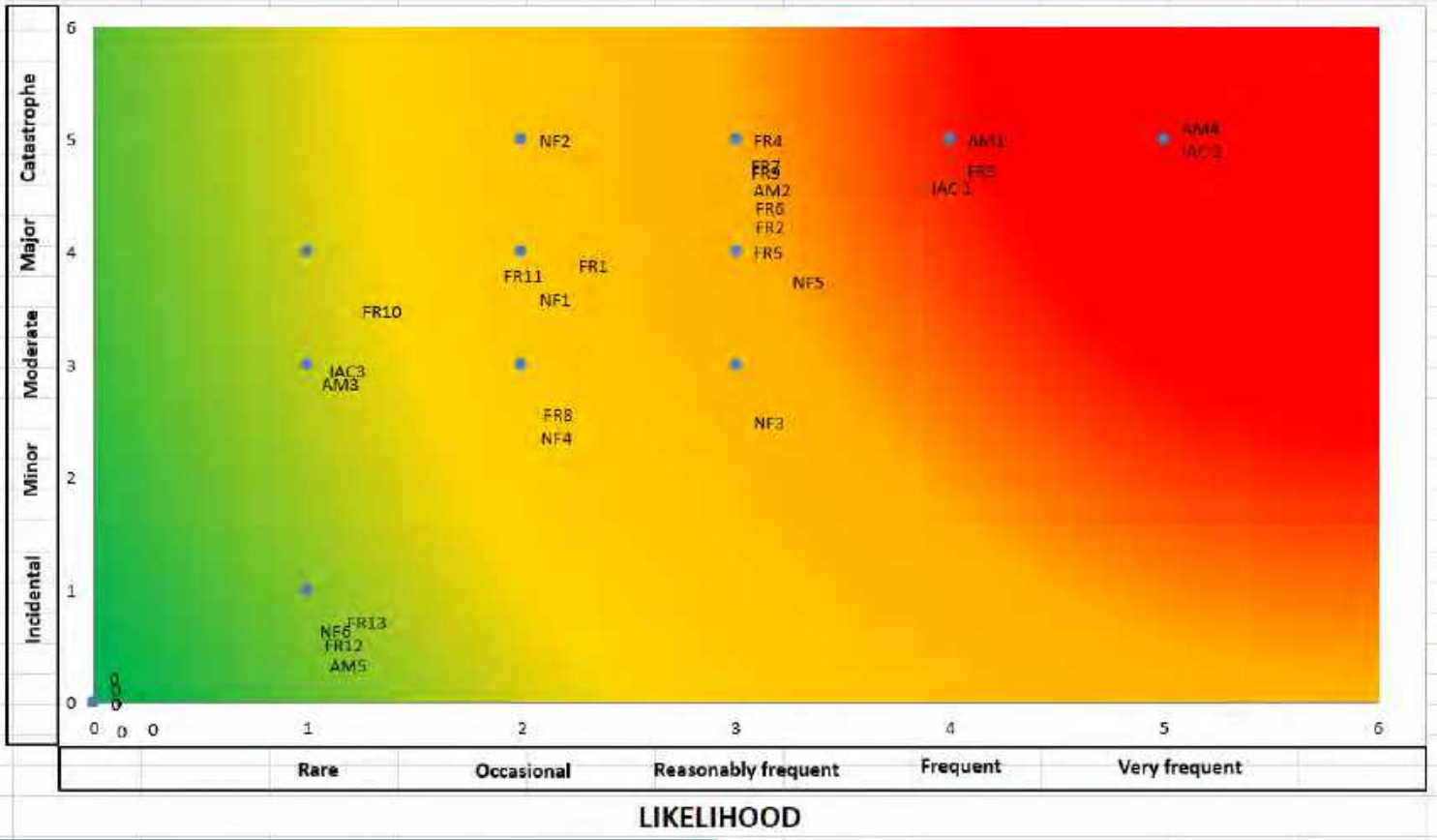
Herramientas clave

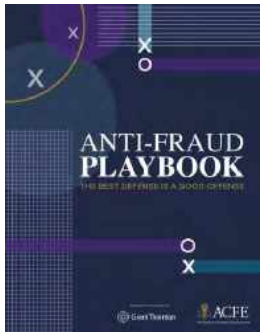
- Matriz de evaluación de riesgos de fraude (ejemplo)

2. Gestión del riesgo de fraude

Item number	Likelihood	Significance
AM4	5	5
IAC 2	5	5
AM1	4	5
FR3	4	5
IAC 1	4	5
AM2	3	5
FR2	3	5
FR4	3	5
FR6	3	5
FR7	3	5
FR9	3	5
FR5	3	4
NF5	3	4
NF1	2	5
NF2	2	5
NF3	3	3
FR1	2	4
FR11	2	4
FR8	2	3
NF4	2	3
FR10	1	4
AM3	1	3
IAC3	1	3
AM5	1	1
FR12	1	1
FR13	1	1
NF6	1	1
0	0	0
0	0	0

Click here to refresh the heat map





2020

Source: ACFE
https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/fraudrisktools/Antifraud-Playbook.pdf

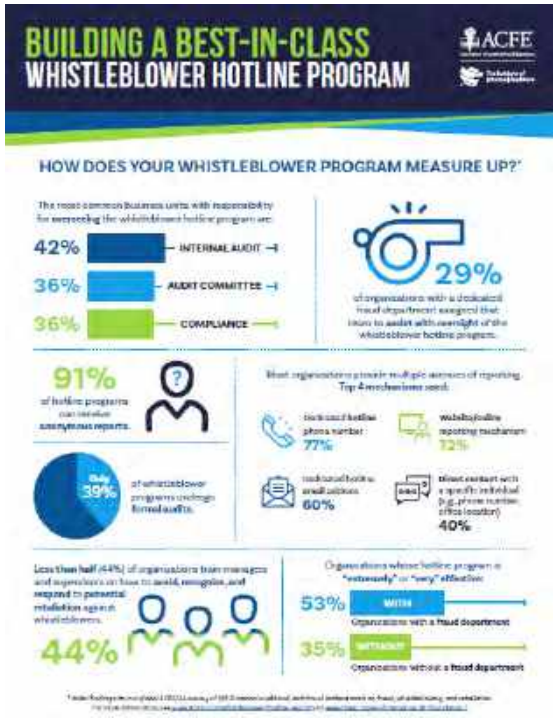
Herramientas clave

- Mapa de riesgos de fraude (ejemplo)

3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase

3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase

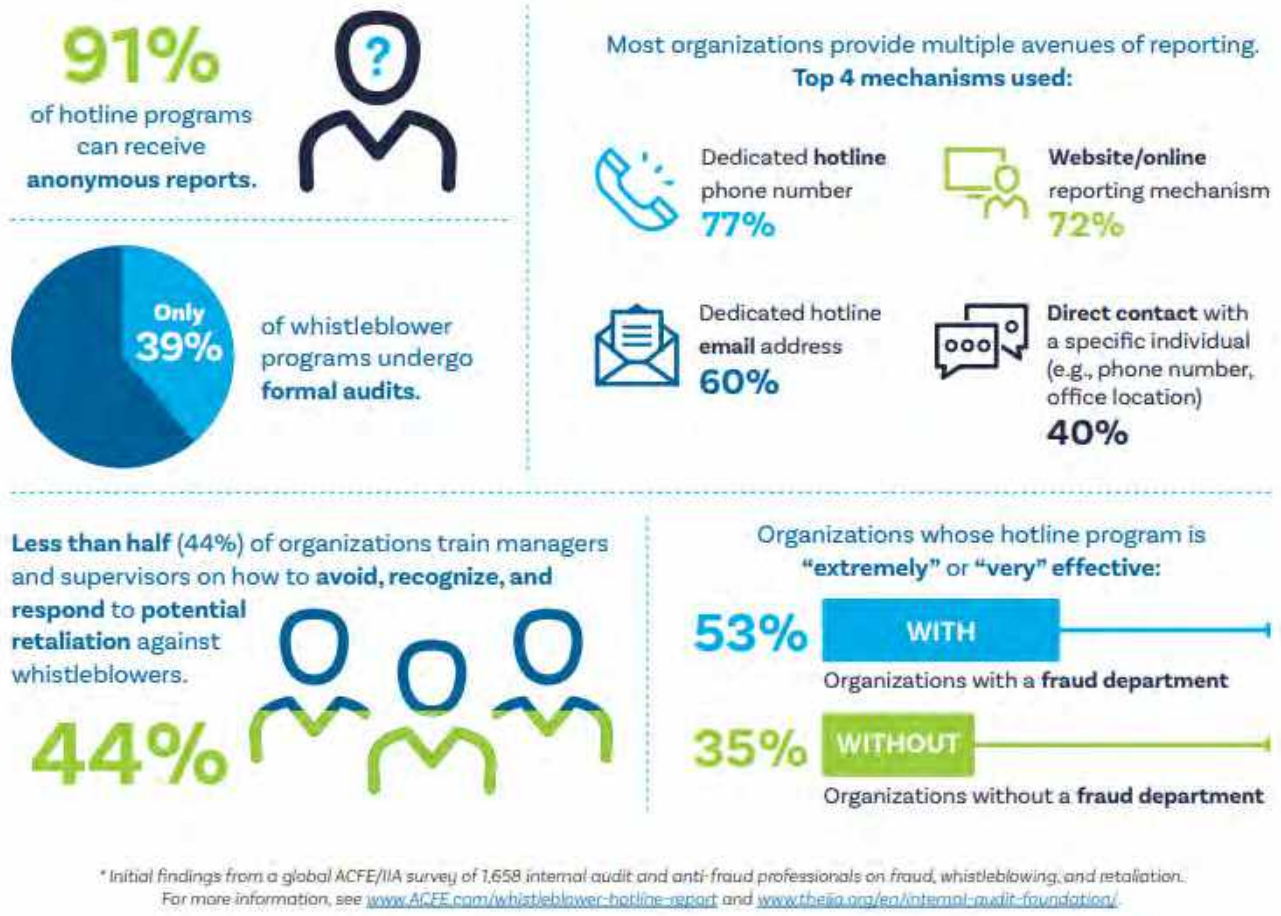
Construyendo un canal de denuncias de primera clase – IIA & ACFE

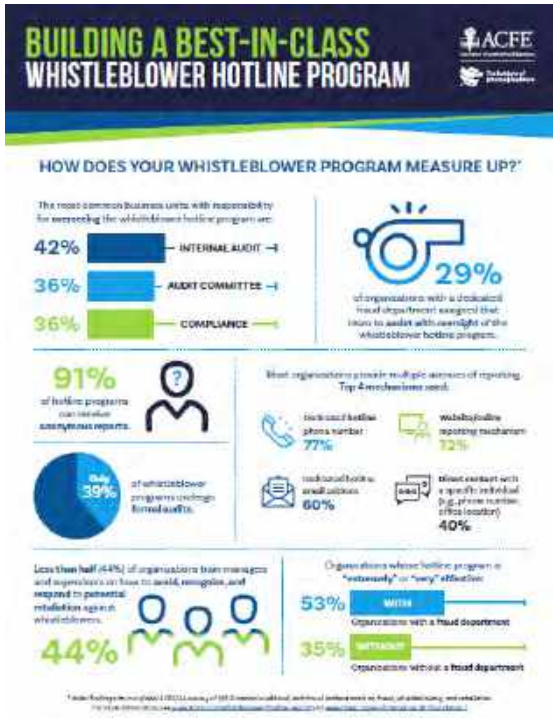


Fuente:
https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/iia-acfe-cobranded-infographic-2023-digital.pdf

3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase

Construyendo un canal de denuncias de primera clase – IIA & ACFE





Fuente:
https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/iia-acfe-cobranded-infographic-2023-digital.pdf

3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase

Construyendo un canal de denuncias de primera clase – IIA & ACFE

- LAKE MARY, Fla. (18 de mayo de 2023) – El Instituto de Auditores Internos (The IIA) y la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) publicaron hoy en conjunto Building a Best-in-Class Whistleblower Hotline, un informe que examina la clave elementos de los programas de líneas directas para denunciantes en los lugares de trabajo de todo el mundo.
- El informe:
  - Proporciona datos de **evaluación comparativa para programas de línea directa** en organizaciones de todo el mundo.
  - Evalúa los **factores que contribuyen a la eficacia de los programas de líneas directas para denunciantes**.
  - Explora las **razones por las que las organizaciones no tienen un programa de línea directa**, así como las diferencias regionales en los programas de línea directa.
- Para el informe, el IIA y ACFE realizaron una encuesta global de sus miembros en diciembre de 2022 y enero de 2023. El 75 % de los encuestados indicó que sus organizaciones tienen un programa de línea directa para denunciantes, mientras que el 25 % restante indicó que su organización no tenía una línea directa para denunciantes. programa, se estaba considerando un programa, o no estaban seguros de si su organización tenía un programa.

Fuente:
https://www.theiia.org/en/content/communications/press-releases/2023/may/iia-acfe-release-joint-report-on-building-a-best-in-class-whistleblower-hotline/

3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase

SUPERVISIÓN DE LA LÍNEA DIRECTA

- Incluso cuando lo administre un tercero externo, la supervisión del programa de línea directa debe asignarse a una o más partes dentro de la organización.

- Preguntamos a los encuestados qué unidades de negocio en su organización son responsables de administrar o supervisar el programa de línea directa (Figura 4).

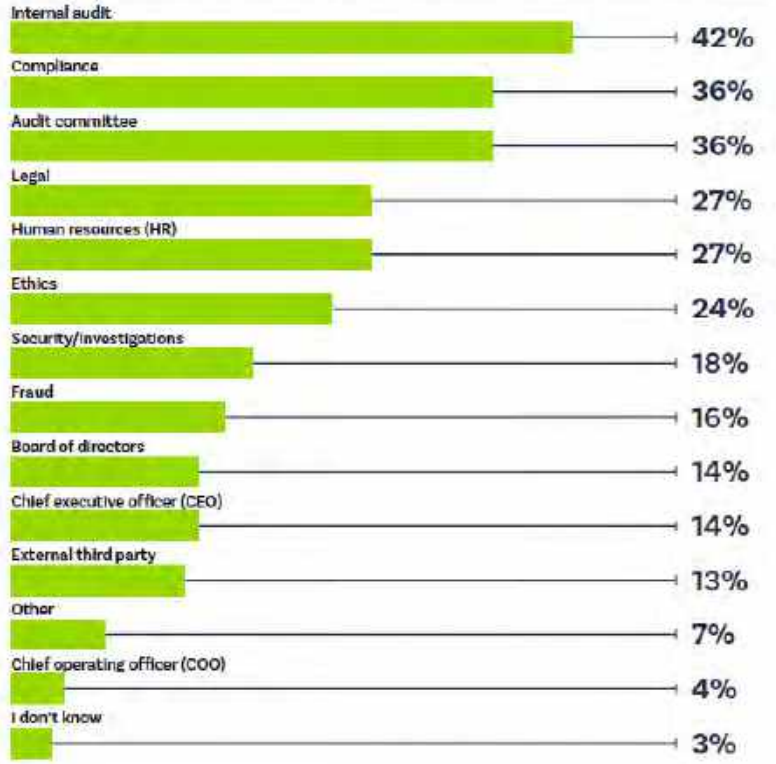
- La parte más común con esta responsabilidad de supervisión es auditoría interna; **el 42 % de los programas de líneas directas son supervisados total o parcialmente por la función de auditoría interna.**

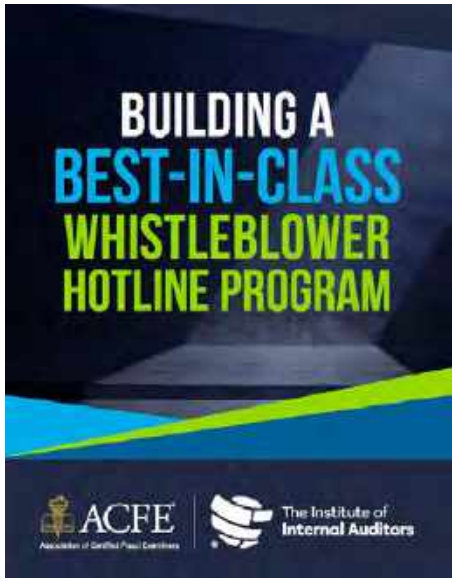
- Otras unidades de negocio comunes con **supervisión de línea directa son cumplimiento (36 %) y el comité de auditoría (36 %).**

HOTLINE OVERSIGHT

Even when administered by an external third party, the oversight of the hotline program must be assigned to one or more parties within the organization. We asked survey respondents which business units in their organization are responsible for managing or overseeing the hotline program (Figure 4). The most common party with this oversight responsibility is internal audit; 42% of hotline programs are overseen either entirely or in part by the internal audit function. Other common business units with hotline oversight are compliance (36%) and the audit committee (36%).

FIGURE 4: BUSINESS UNITS WITH HOTLINE PROGRAM OVERSIGHT RESPONSIBILITY



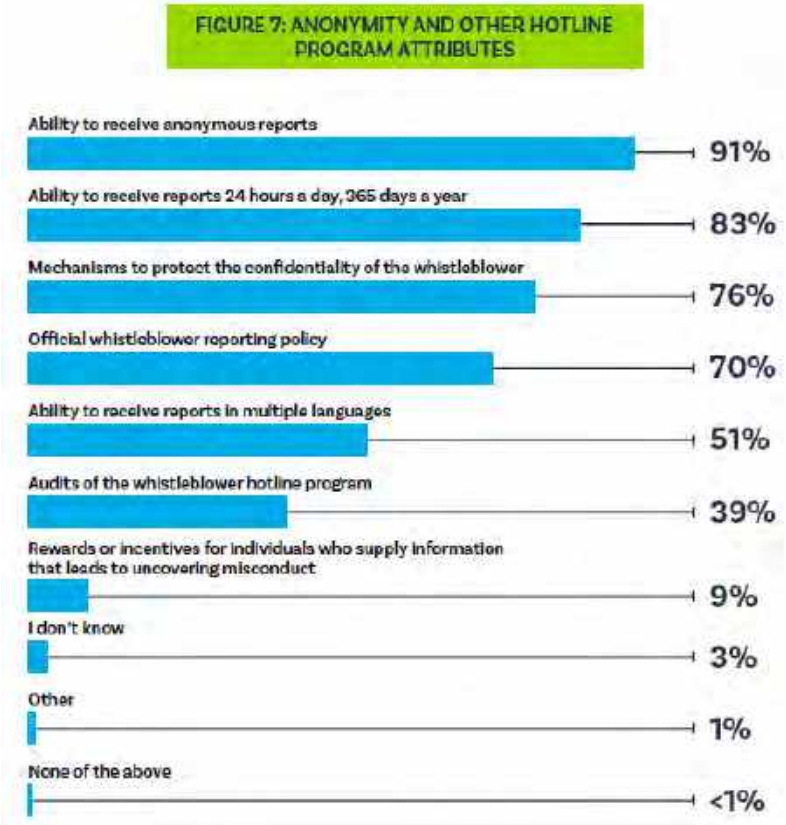


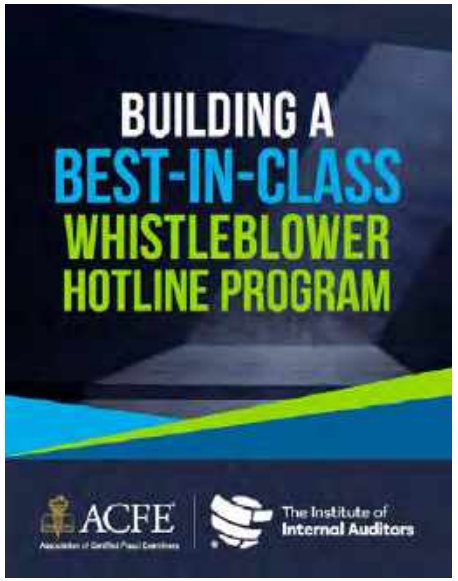
Fuente: https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2023/building-a-best-in-class-whistleblower-hotline-program-acfe/

3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase

ANONIMATO Y OTROS ATRIBUTOS DEL PROGRAMA

- Como se señaló anteriormente, los programas de líneas directas pueden contener una variedad de atributos basados en los recursos, la cultura y las prioridades de la organización.
- Preguntamos a los encuestados cuál de los varios atributos comunes del programa habían incorporado sus organizaciones en sus programas de línea directa.
- Los resultados se reflejan en la Figura 7. **Casi todas las organizaciones (91 %) brindan la posibilidad de que el denunciante permanezca en el anonimato**.
- **Otros atributos comunes** incluyen la capacidad de recibir denuncias en cualquier momento (83 %) y mecanismos formales para proteger la confidencialidad de los denunciantes (76 %).
- Curiosamente, solo el 39 % de los programas de líneas directas de nuestro estudio se someten a auditorías formales.





Fuente: https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2023/building-a-best-in-class-whistleblower-hotline-program-acfe/

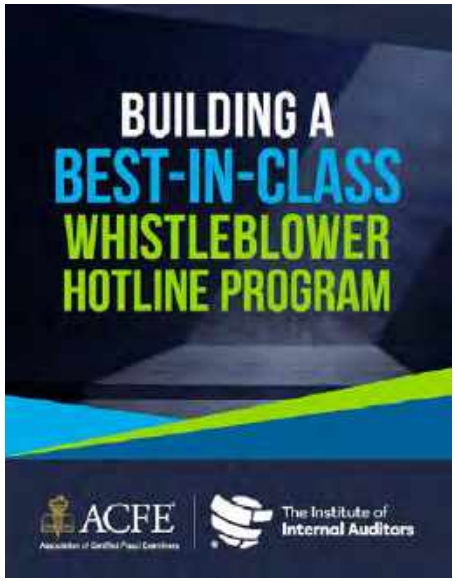
3. Construyendo un programa de denuncias de primera clase

Consideraciones para un programa de línea directa exitoso

- Hicimos a los encuestados la pregunta abierta: "En general, **¿cuáles cree que son las consideraciones más importantes para un programa exitoso de línea directa para denunciantes?**"
- Las respuestas variaron, pero varios temas comunes surgieron de las perspectivas que compartieron los encuestados (Figura 10).
- **Las cuatro consideraciones principales citadas por los encuestados fueron el anonimato, el conocimiento de la línea directa, las acciones de seguimiento y la protección contra represalias.**
- Además del conocimiento de la línea directa, todos estos aspectos del programa se basan en la confianza: que la identidad del denunciante permanecerá en el anonimato, que los informes se tomarán en serio y se actuará en consecuencia, y que el denunciante estará protegido contra represalias.

FIGURE 10: TOP CONSIDERATIONS FOR A SUCCESSFUL HOTLINE PROGRAM*

Consideration		Description
Anonymity	27%	The identity of the whistleblower remains unknown.
Awareness	25%	Employees and/or external stakeholders have knowledge of the program (i.e., high visibility and training provided).
Follow-up action	25%	Reported issues are always investigated and timely feedback is provided. Further, reporters are notified of actions taken.
Retaliation protection	25%	There is protection for the person making an allegation.
Confidentiality	16%	There are enforced restrictions on the disclosure of information.
Ethical culture	12%	Employees are encouraged to raise concerns and have trust in the process and/or confidence in the hotline program. Further, there is a strong moral compass from the top.
Reporting options	11%	There is easy access to and availability of the whistleblowing channels (e.g., hotline, email, and applications). Complaints can be submitted at any time and in multiple languages.
Independence	9%	An independent third party or neutral entity manages the hotline program and/or the follow-up on reports received.
Stakeholder awareness and/or support	7%	Management, audit committee, and/or the board demonstrates support for the hotline program. Further, there is cooperation among related functions (such as legal, HR, and internal audit).
Reward	5%	Compensation is provided to individuals reporting suspected and substantiated misconduct.
Defined policy	5%	There are organizational policies in place that include clearly defined roles in how reports are handled.
Adequate details	4%	Details of the issue or allegation are adequately captured to appropriately focus the investigation.
Key performance indicators (KPIs)	3%	Key data are tracked and reported (e.g., a breakdown of the percentage of what is investigated and/or how investigations are handled).
Knowledgeable investigators	2%	Investigators are qualified (i.e., properly trained).
Continuous development	1%	The hotline program is regularly monitored, evaluated, and improved based on feedback from whistleblowers and other stakeholders.



Fuente: https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2023/building-a-best-in-class-whistleblower-hotline-program-acfe/

4. Conclusiones

CLAI 2023

https://clai2023.org/

4. Conclusiones

- **Gestión del riesgo de fraude (principios)**
  - 1. Gobernanza del riesgo de fraude
  - 2. Evaluación del riesgo de fraude
  - 3. Actividades de control de fraude (preventivas y detectivas)
  - 4. Investigación de fraude y acción correctiva
  - 5. Actividades de seguimiento de la gestión del riesgo de fraude

- **Consideraciones más importantes para un programa exitoso de línea directa para denunciantes**
  - Anonimato
  - Conocimiento de la línea directa
  - Acciones de seguimiento
  - Protección contra represalias

4. Conclusiones

- *"La **Corrupción** es condenable siempre y en todo momento, y más aún en tiempos de crisis; porque los corruptos **no sólo roban dinero**, en realidad se **roban la salud, la educación, el desarrollo y los sueños** de una sociedad"* Jorge Badillo.

¡Gracias por su atención!

Preguntas

*"Hay tres grupos de personas: **los que hacen que las cosas sucedan**, los que miran las cosas que suceden, y aquellos que se preguntan qué sucedió"*
Nicholas Murray Butler

¡Muchas gracias por su atención!

Jorge Badillo Ayala

@jbadillo1975

jgba1975@hotmail.com