Gobierno y Sector Público

Fraude en el sector público

Una publicación del Centro PwC de Investigación del Sector Público

Indice

Introducción 5

1 La extensión del delito económico en los últimos 12 meses 6

2 El perfil del que comete fraude 9

3 Prevenir, detectar y responder 13

4 ¿Qué pasa con el fraude? 17

Conclusión 19

Terminología 20

Contactos 22

Anexo 24

Introducción

Tenemos el agrado de presentar, al gobierno y al sector público, un extracto de nuestro Estudio del Delito Económico Global. El estudio inspecciona el fraude y sus riesgos asociados durante un período de considerable confusión económica e investiga la raíz de las causas y la forma en que afecta a las organizaciones del mundo entero.

Cuando las economías decaen surgen nuevas amenazas. Cuando la supervivencia económica es amenazada (ya sea por la organización o por los individuos), la línea que separa el comportamiento aceptable del inaceptable, puede verse, para algunos, borrosa. Además, el fraude y otros tipos de delitos económicos se han convertido en focos de actividades criminales. En los últimos años, las organizaciones criminales que se benefician del fraude ven las condiciones económicas actuales como una oportunidad, no como una amenaza. Mientras el sector privado ha cargado hasta la fecha con el peso de las penurias económicas, el sector público ahora parece estar pasando por un período de notable reducción del gasto y distensión financiera.

En este clima, es esencial que las empresas estatales evalúen los riesgos de fraude que enfrentan y tomen medidas para manejar, efectivamente, estos riesgos. Nuestro estudio reveló que la razón principal para un aumento del riesgo de delito económico es el temor a la exageración. Con los severos cortes de gastos del sector público esperados para los próximos meses, el riesgo aumentará y las organizaciones deben asegurarse que están listas para enfrentar este desafío. Es importante que la alta gerencia adopte un enfoque proactivo en el manejo del riesgo de fraude y procuren crear una cultura de integridad y franqueza que motive a todos los empleados para “hacer lo correcto”.

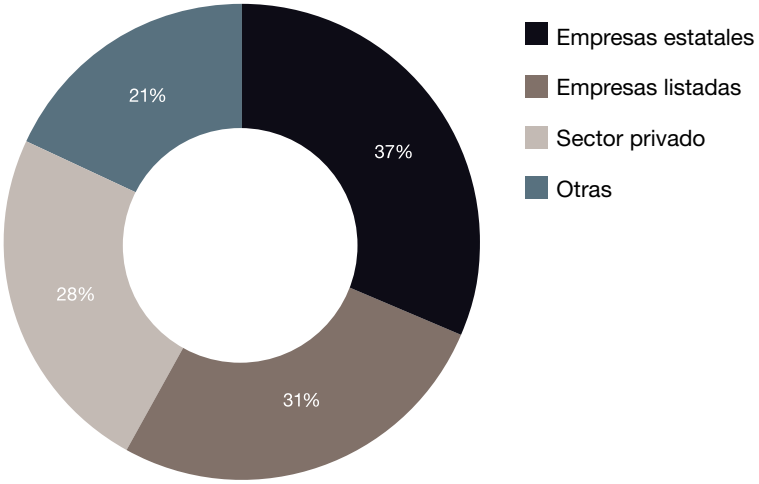
Participantes del estudio

Más de 170 altos representantes de empresas estatales en 35 países en todo el mundo desde Argentina hasta Sud África, completaron nuestro estudio a través de Internet. A los encuestados se les hizo un número de preguntas esenciales sobre fraude y también fueron consultados específicamente acerca de las amenazas de fraude que emergen en una recesión económica. Más detalles demográficos del estudio son presentados en la sección “Metodología y Reconocimientos” de este informe.

Nota.- En algunos casos los porcentajes pueden totalizar más o menos del 100% ya que los encuestados proporcionaron múltiples respuestas.

La extensión del delito económico en los últimos 12 meses

Figura 1: % de las organizaciones que reportan fraude en los últimos 12 meses



Globalmente, el 37% de los encuestados de empresas estatales informaron que su organización había experimentado delitos económicos en los últimos 12 meses; más que en cualquier otro tipo de organización y la crisis económica ha elevado aún más el nivel percibido de que cada vez es mayor la amenaza de que un fraude está ocurriendo.

Esto, a pesar del hecho de que sólo el 41% de las empresas estatales han experimentado una declinación en su desempeño en los pasados 12 meses comparadas con el 62% de las organizaciones de otros sectores. Sin embargo, con el aumento de los recortes del sector público, este sector cree que el fraude podría llegar a ser un problema aún mayor. Esto, en nuestra experiencia, refleja la vulnerabilidad que las empresas estatales sienten ante los perpetradores externos de delitos económicos.

Más que 50% de las empresas estatales reportaron delitos económicos en los últimos 12 meses y una proporción aún mayor (77%) cree que la crisis económica hace del fraude un gran riesgo para su organización.

Las inminentes reducciones del gasto que se presentarán en el sector público en los meses y años venideros solamente servirán para elevar los riesgos que enfrentan. No se discute que el sector público está, por lo general, entrando a una nueva y difícil era. Los temores acerca de pérdida de trabajo y el logro de objetivos difíciles, puede llevar a la gente a tomar drásticas medidas. Por lo tanto, todas las organizaciones necesitan estar conscientes de los riesgos y asegurarse de que están bien preparadas para los desafíos futuros que se presentarán.

1

¿Qué clase de fraude es probable?

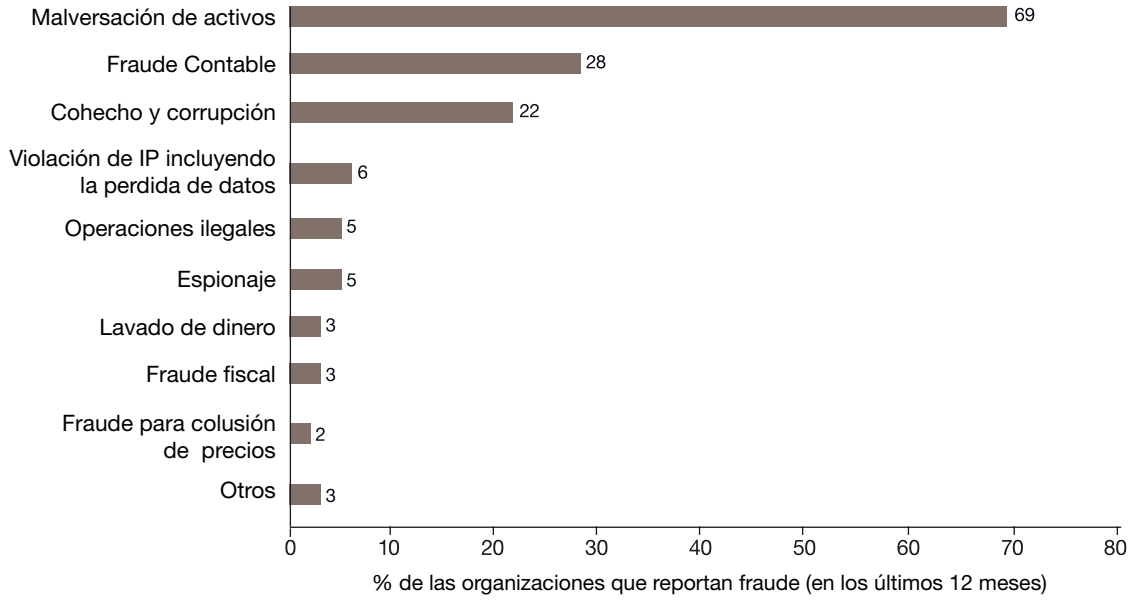
El delito económico tiene muchas formas diferentes, algunas más comunes que otras. La tabla siguiente muestra los tipos de delitos económicos sufridos por aquellos encuestados que informaron haberlos experimentado en los últimos 12 meses.

Sobre dos tercios de estos delitos económicos reportados experimentaron malversación de activos. Este tipo de fraude es de lejos el que más prevalece y cubre una variedad de delitos menores. Aunque es el más difícil de prevenir es, razonablemente, el más fácil de detectar.

El fraude contable abarca una diversidad de acciones que incluyen manipulación contable, formularios de crédito fraudulentos, y transacciones no autorizadas.

A nivel mundial, el 22% de los encuestados de las empresas estatales que han soportado delitos económicos reportaron casos de soborno y corrupción en los últimos 12 meses. En años recientes ha habido un cambio global en las actitudes hacia el soborno y la corrupción, dando como resultado un incremento de la aplicación de disposiciones regulatorias. Es probable que esta tendencia continúe a medida que más territorios introduzcan o refuercen la legislación anticorrupción y/o refuercen medidas regulatorias en respuesta a presiones globales tales como la Ley 20.393, recién implementada en Chile, que regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho (ver Anexo). Esto significa que las organizaciones que son incapaces de demostrar que han implementado los “procedimientos adecuados” para prevenir prácticas corruptas en sus filas o por terceros en su nombre, podrían estar expuestas a sanciones legales así como a otras consecuencias colaterales.

Figura 2: Tipos de delitos económicos experimentados por las empresas estatales reportados durante los últimos 12 meses



Soborno y corrupción

Los países de todo el mundo están haciendo más estricta la legislación en relación al soborno y la corrupción mediante:

- Criminalización de los actos de corrupción como signatarios de las estructuras anticorrupción internacionales tales como UNCAC y la Convención anti-soborno de la OECD;
- Investigando y procesando a ejecutivos individuales y no sólo a organizaciones;
- Colaborando con otros gobiernos en la prevención de la corrupción transnacional
- Creando organismos anticorrupción tales como un tribunal auditor supremo y agencias regulatorias especializadas;
- Creando sistemas legales efectivos para dimensionar, congelar y confiscar los activos o beneficios de un delito; y
- Desarrollando transparencia en las operaciones de gobierno y adquisiciones públicas y estableciendo códigos de conducta exigibles para los funcionarios de gobierno.

No se trata sólo de dinero

Aunque el estudio está enfocado en el alcance y consecuencias del delito económico, el comportamiento fraudulento económico se extiende más allá. Nuestra experiencia demuestra que el comportamiento anti-ético, como la manipulación de datos para conseguir objetivos o la diversión exagerada del personal, está en alza. En ciertas circunstancias, estos comportamientos pueden ser vistos como aceptables e incluso tolerados por la administración, pero tales actitudes pueden debilitar las políticas anti-fraude y contribuir a una cultura de incumplimiento dentro de una organización.

Después del análisis de los datos de los pacientes de un importante hospital, hubo reclamos acerca de que la administración estaba manipulando las listas de espera con el fin de conseguir objetivos de desempeño. Los pacientes habían sido removidos de las listas de espera sin su conocimiento y los datos habían sido “falsificados” de tal manera que los pacientes aparecían como que habían sido tratados en los tiempos estipulados. La práctica extendida de este tipo de comportamiento fraudulento puede socavar los esfuerzos de la administración por promover valores éticos en toda una organización.

El perfil del que comete un fraude

2

¿Quién está cometiendo fraude?

Hacerse la pregunta acerca de quién está más propenso a cometer fraude y las circunstancias bajo las cuales los individuos pueden ser tentados para “cruzar la línea”, puede ayudar a todas las organizaciones a enfocar sus políticas anti-fraude a las áreas correctas. Por ejemplo, la alta gerencia bajo mayor presión por lograr objetivos puede recurrir a medios anti-éticos para alcanzar sus metas. El temor a la exageración puede conducir a algunos a cometer fraude o una falta de los controles adecuados podría dar a los oportunistas la ocasión para enriquecerse a sí mismos o a sus parientes sin temor a ser detectados. Es posible que todos los factores que contribuyen al fraude se incrementen en el sector público como resultado de un ambiente económico aún más estricto.

Dentro de las empresas estatales a nivel mundial, el fraude parece ser más un fenómeno interno que externo. Las organizaciones que han experimentado delitos económicos informan que el 57% de los perpetradores eran internos y 37% externos. Por eso, las organizaciones deben asegurarse de no estar subestimando, ya sea los costos o los daños colaterales causados por los que cometen fraudes internos.

Figura 3: Quién cometió el delito económico más grave en los últimos 12 meses

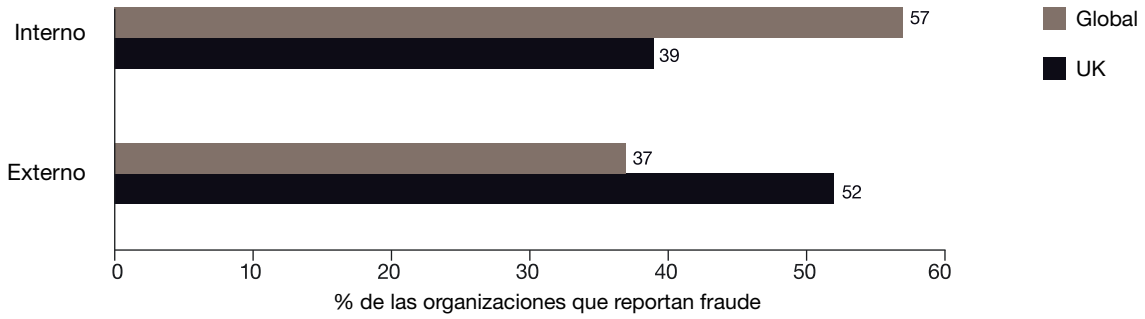
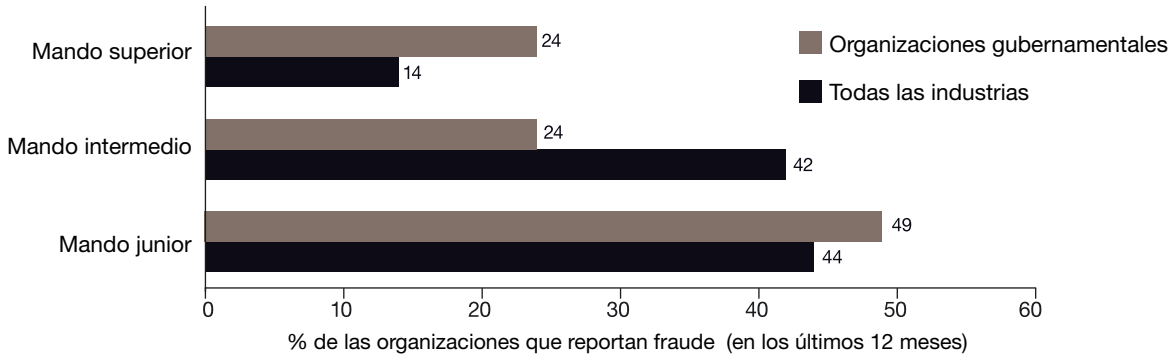


Figura 5: Perfil de las personas que cometen fraude

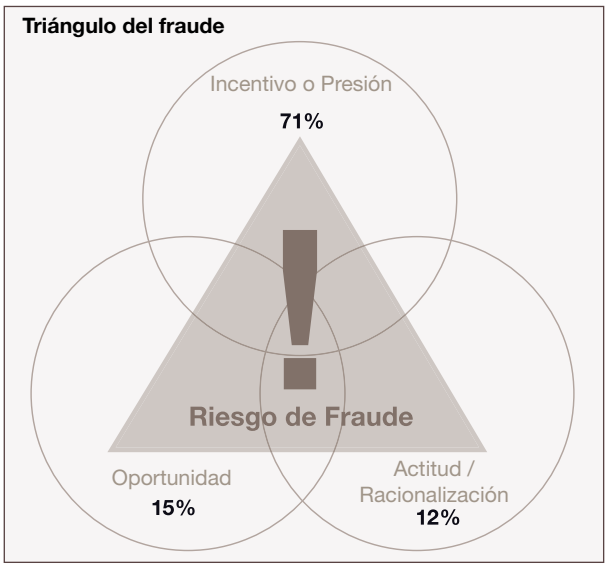


La cantidad de delitos económicos cometidos por los mandos medios se eleva fuertemente desde el 26% en 2007 al 42% en 2009 en todos los sectores. En contraste, dentro de las empresas estatales, la cantidad de delitos cometidos por los mandos medios, ha permanecido constante en un 24%. En el sector público el mando junior, es el más probable de cometer fraude (49%), pero un número significativo de crimines fueron cometidos por los mandos medios; más en el sector público (24%) que en otras industrias (14%).

¿Por qué la gente comete fraude?

Quienes practican el fraude, a menudo apuntan a tres factores comunes cuando éste ocurre (el "Triángulo del Fraude"). Primero, los que cometen fraude necesitan un incentivo o una presión para encajar en una mala conducta. Segundo, se necesita una oportunidad para cometer fraude y tercero, los que lo cometen son generalmente capaces de racionalizar o justificar sus acciones.

Al indagar más profundamente en el impacto de estos tres factores, se ve que entre los encuestados que creen que hay un mayor riesgo de fraude en el ambiente económico actual:



- el 71% atribuye mayor riesgo de fraude al aumento de "incentivos o presiones"
- 15% informa que "más oportunidades" para cometer fraude fue probablemente la razón principal para un mayor riesgo de fraude; y
- 12% cree que la "habilidad para dar explicaciones racionales" fue el factor principal que contribuyó a crear mayor riesgo de fraude.

¿Qué se esconde tras estas percepciones? En el sector público el verdadero temor al desempleo es una de las mayores presiones. El factor más comúnmente reportado que contribuye al aumento de estos incentivos fue “el miedo de la gente a que podrían perder sus empleos”. Esta presión va a aumentar con las expectativas de reducción en el sector público en los próximos 12 – 18 meses.

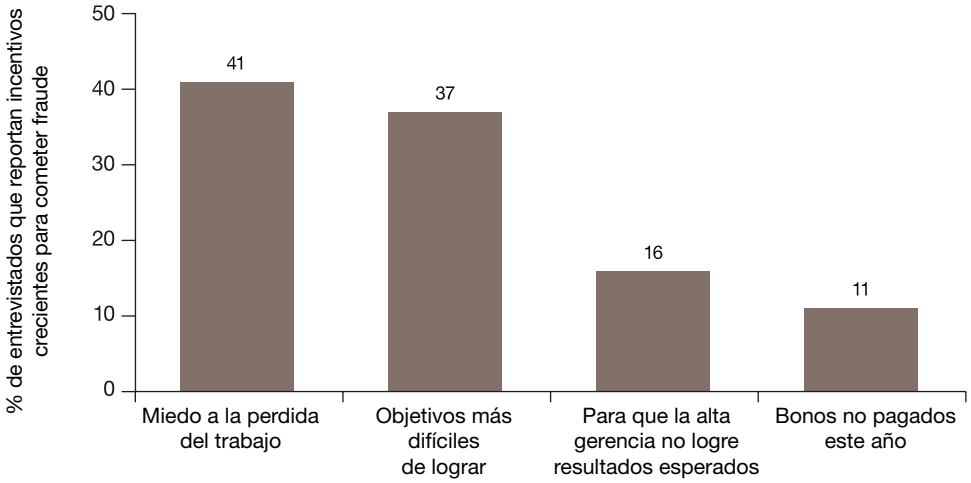
También hay preocupación de que el clima económico actual crea objetivos, más difíciles de alcanzar, tanto para los individuos como para las organizaciones. Sin embargo, es importante que las organizaciones vigilen de cerca el desempeño y triangulen fuentes de información para identificar cuándo el personal podría sentir particularmente esa presión.

Por otro lado, tanto en el sector público como en el privado, se reconoce la importancia de que exista una rotación adecuada de cargos y responsabilidades. La falta de una rotación adecuada en una organización (abarcando todos los niveles desde los mandos altos - medios a los empleados de línea) podría producir la sensación de que las personas se sientan dueñas de sus áreas o responsabilidades y, por tanto, los recursos administrados por ellos. Además, en base a nuestra experiencia, es más probable que ocurra esta percepción errónea en caso de que no exista un fuerte sistema de monitoreo y/o rendiciones de cuentas, aumentando así el riesgo de fraude u otras irregularidades.

El riesgo asociado con la falta de una adecuada rotación de cargos dentro de una organización se hace aún más presente en organizaciones ineficientes o ineficaces, en las cuales frecuentemente no existen sistemas sólidos de control interno o existe una línea gris entre lo percibido como un fraude o un acto irregular en el funcionamiento normal de la organización. La evidencia histórica en esta materia muestra claramente que la ocurrencia de fraude se hace más prevalente es casos de que existe una combinación de los siguientes factores:

- La falta de una rotación adecuada en una organización
- La falta de un fuerte sistema de monitoreo y control interno

Figura 5: Factores dados por los demandados de las empresas estatales para contribuir al aumento de los incentivos para cometer fraude



- Organizaciones ineficientes en las cuales no existe una cultura para analizar y cuidar las finanzas

¿Falta de control?

Entre los encuestados de empresas estatales que percibieron mayores oportunidades de cometer fraude en el ambiente actual, 85% creyó que las reducciones de personal dieron lugar a un menor despliegue de recursos en los controles internos. Las dificultades financieras fuerzan a las organizaciones a reducir costos y explorar posibles eficiencias. Las reducciones de personal pueden producir, como resultado, una menor separación de deberes y menos vigilancia de las transacciones y actividades sospechosas. Esto, a su vez, debilita el ambiente de control interno y es a menudo posible dar lugar a más oportunidades de cometer fraude. Es importante, por lo tanto, que las organizaciones tomen en cuenta cómo están empleando sus recursos y se aseguren de hacer la inversión suficiente en la prevención del delito económico y en herramientas tales como análisis de datos que pueden ayudar en la lucha contra el fraude.

Pago, desempeño y fraude

Relacionar pago con desempeño es también, probablemente, un posible impulso a la actividad fraudulenta, Por lo tanto, las organizaciones, necesitan estar conscientes de la correlación entre las estructuras de compensación y un elevado riesgo de fraude. De acuerdo a los resultados del estudio, las organizaciones del sector público con una estructura de pago relacionada al desempeño para los altos ejecutivos, tienen el doble de posibilidades de reportar fraude (44%) comparadas con aquéllas que no tienen relación entre pago y desempeño (27%).

Actualmente, 48% de las empresas estatales informan que su estructura de compensaciones para los altos ejecutivos no contiene elementos variables relacionados con desempeño. Como se esperaba, esto es significativamente mayor que el promedio de 16% de todas las industrias pero, como la estructura de compensación relacionada al desempeño se hace cada vez más común en el sector público, los controles apropiados son importantes salvaguardias.

¿Sabe usted quiénes son sus empleados?

Un área de real interés para los empleadores es la verdadera identidad de la gente que están empleando. Cada vez más las organizaciones están encontrando que los que fueron vistos como empleados “confiables” tienen lazos con la corrupción, el crimen organizado o con grupos terroristas. Una selección previa a la contratación puede revelar detalles de una condena criminal pero son esos controles realmente lo suficientemente rigurosos. A los empleados se les confía a menudo un gran grado de autoridad y autonomía sin que el empleador tenga suficiente conocimiento acerca de sus antecedentes.

El tema del control de los empleados se hace particularmente pertinente cuando se externaliza un proyecto a un tercero. Las organizaciones de gobierno deben asegurarse que cualquier tercero que contraten tenga las políticas y procedimientos apropiados en su lugar para identificar empleados bribones antes de que se vea comprometida la seguridad.

Prevenir, Detectar y Responder

3

¿Cómo se detecta el fraude?

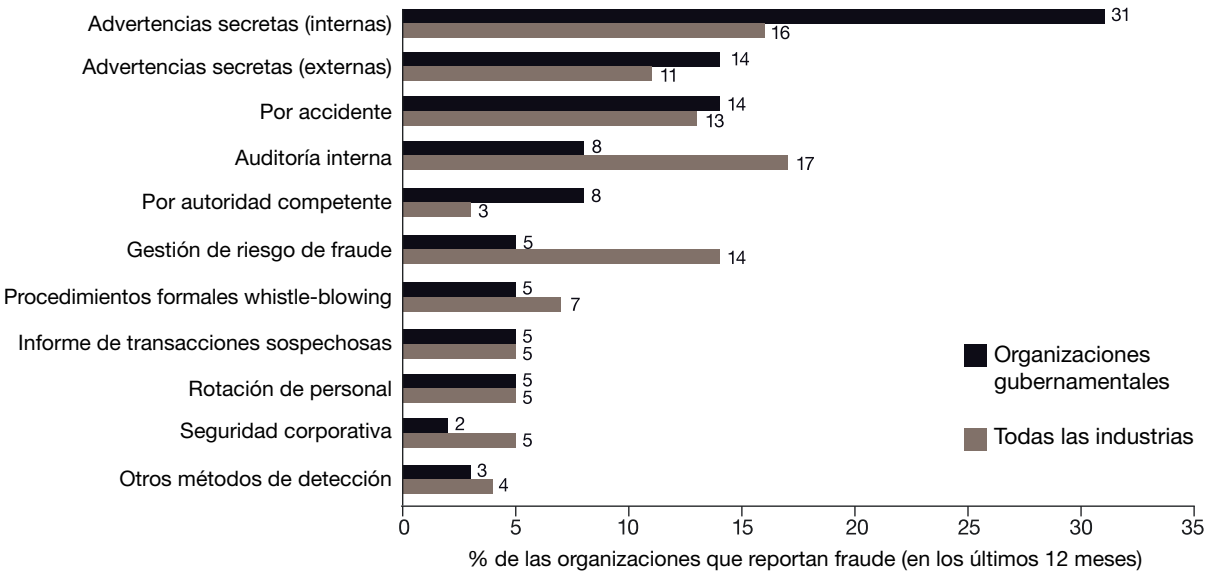
El estudio sugiere que el principal factor que contribuye a los altos niveles de fraude en las organizaciones estatales es la falta de conocimiento de prevención de fraude interno o procedimientos de prevención de fraude.

El hecho de que relativamente una gran parte de los fraudes fueron detectados por accidente (14%) refuerza esta teoría con sólo 5% de fraudes no descubiertos a través de procedimientos de "whistleblowing" formal. El 45% de las organizaciones detecto fraude a través de procedimientos informales mediante advertencias secretas (tanto externas como internas). Esto es mayor que el promedio global de un 27% y tal vez se le puede atribuir a la falta de confianza en los procedimientos formales dentro del sector público que se originan por los malos registros de seguimiento de algunas organizaciones que tratan con "whistleblowers" (informantes).

Entre todas las industrias, la auditoría interna probó ser relativamente efectiva, detectando un 17% de fraudes. Sin embargo, en las empresas estatales, la auditoría interna fue menos de la mitad de efectiva, detectando sólo un 8% de todos los fraudes. Los procedimientos de manejo de riesgo en el sector público obtuvieron menos de un tercio de los fraudes comparado con sus contrapartes.

A pesar de que la mayoría (un 61%) de las empresas estatales han realizado una evaluación de riesgos de fraude durante el año, sólo un 5% de los fraudes fueron detectados por los procedimientos de manejo de riesgos de fraude. En tanto que existe un argumento que el manejo de riesgos puede mitigar los controles, el hecho que el sector reportó un mayor fraude en su totalidad que las otras industrias sugiere que las evaluaciones no están siendo llevadas a cabo efectivamente. Las evaluaciones de riesgo de fraude sólidas son esenciales para identificar las potenciales amenazas y debilidades de fraude en los controles que crean las oportunidades de cometer fraudes. En forma típica, las empresas estatales tienen objetivos de desempeño desafiantes que por lo general son estipulados por las políticas gubernamentales. Muchas de estas organizaciones han sido presentadas con objetivos de costo de reducción que cada vez son más duras en los últimos años, y se espera que éstas sean cada vez más onerosas en el clima económico actual. Existe un peligro que mientras menos recursos se empleen para luchar contra el delito económico, más fraudes no se detectarán.

Figura 6: Métodos de detección



Una evaluación de riesgo de fraudes integral debería:

- Identificar los riesgos inherentes potenciales de fraudes;
- Evaluar la probabilidad e importancia de ocurrencia de los riesgos identificados;
- Evaluar que personas y departamentos tienen la mayor probabilidad de cometer fraude e identificar los métodos que probablemente usarán;
- Identificar y trazar los controles preventivos e investigadores existentes para los riesgos de fraude relevantes;
- Evaluar si es que los controles y procesos relevantes están efectivamente diseñados para identificar los riesgos de fraude;
- Identificar y evaluar los riesgos de fraude residuales que se producen por los controles no efectivos o no coexistentes; y
- Responder a los riesgos de fraude residuales.

Respuesta: ¿se envía el mensaje correcto?

Muchas organizaciones afirman que tienen una política "cero-tolerancia" para tratar con los que cometen los fraudes, pero ¿cero realmente siempre significa cero? Nuestro estudio muestra que sólo en un 51% de los fraudes reportados durante el año, el perpetrador enfrentó un despido y sólo en un 40% de los casos se presentaron cargos civiles o criminales. En nuestra experiencia, por lo general, las organizaciones se niegan a presentar cargos contra los empleados, debido al tiempo y costo que implica desarrollar un caso. Pero esta actitud puede significar que los que cometen los fraudes son libres de cometer sus crímenes varias veces.

Figura 7: Medidas tomadas por empresas estatales contra aquellos que cometen fraude interno

¿Hay que tomar en cuenta otras consideraciones cuándo se decide cómo tratar con una persona que comete un fraude?

Si el individuo del que se sospecha es un alto ejecutivo o se ha cometido un fraude complejo, puede ser que las organizaciones se nieguen a tomar medidas, particularmente, si sus riesgos comprometen la entrega del servicio. En todas las industrias, un 60% de las personas que cometen fraudes internos enfrentan el despido, pero parece ser que el sector público está menos deseoso de usar esta forma para dirigirse hacia el comportamiento fraudulento. En consecuencia, la falta de una medida visible puede inconscientemente enviar el mensaje a las otras personas que este tipo de comportamiento es tolerado por la gerencia. También podría explicar porque son menos usados los medios oficiales para reportar fraudes por las personas en las empresas estatales que en otros sectores.

Además, existe el riesgo que los otros empleados que han sido disciplinados por un departamento, pero no despedidos, entren a trabajar a otra área del gobierno sin impedimentos y continúen con su comportamiento fraudulento en otra parte. Para evitar esto, los organismos gubernamentales deben estar seguros de manejar la misma información y en forma apropiada.

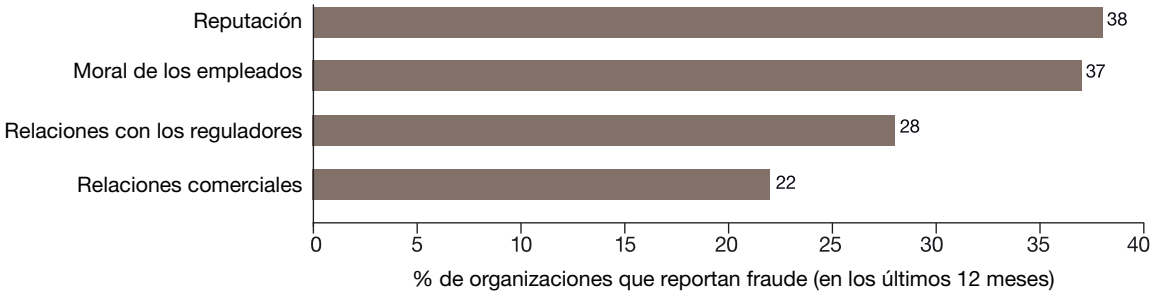
Cuando se identifica una persona que comete un fraude externo, la forma más común de castigo es el cese de relaciones comerciales (en un 17% de los casos). Los cargos criminales/civiles fueron presentados a un 40% de los fraudes identificados.

Daño Colateral

La lucha contra el fraude va más allá del costo económico. Nuestro estudio también investigó el daño colateral sufrido por las organizaciones y se preguntó sobre el impacto que tuvo el delito económico en su reputación/marca, moral del empleado, relaciones comerciales y relaciones con los reguladores.

La mayoría de los entrevistados no ven el daño colateral como un impacto significativo en su organización debido a que es muy difícil cuantificar dichos costos. No obstante, la mayoría de los daños, según nuestro estudio, es el impacto del fraude en la reputación y la marca (reportado como “muy significativo” o “significativo” por un 38% de los encuestados) y la moral de los empleados (reportada como “muy significativa” o “significativa” por un 37% de los encuestados). En tanto que es imposible cuantificar el costo de dicho daño colateral, esto debería ser una real preocupación para las organizaciones. La cobertura negativa de los medios que se origina por el fraude podría desconcertar no sólo a los empleados, sino que también a los inversionistas, proveedores, clientes y potenciales postulantes.

Figura 8: Daño colateral según reporte de empresas estatales



Mensajes de la jefatura

Aquellos que están en las jefaturas de sus organizaciones reportan menos fraude que otros empleados, sugiriendo que ellos no están totalmente conscientes del grado de los delitos económicos en su organización.

Lo fundamental en la lucha contra el fraude, es la actitud y postura ética demostrada por aquellos que están en la jefatura. Si las organizaciones quieren tener el "correcto liderazgo en función de fraude", los altos ejecutivos necesitan estar mejor informados sobre los riesgos de fraudes que están enfrentando. Los altos ejecutivos deberían ser proactivos en su enfoque hacia el manejo del fraude y no reaccionar sólo cuando enfrentan una crisis. Esta falla se destaca por el hecho de que mientras un 60% de los encuestados del estudio no eran de la alta gerencia, reportaron un 74% del delito económico en los últimos doce meses. ¿Hay satisfacción de parte de los altos ejecutivos con respecto a los asuntos financieros y operacionales o realmente no saben que es lo que está pasando "en terreno"?

Nosotros creemos firmemente que los altos ejecutivos deberían tener un interés activo en los riesgos de fraude dentro de su organización. Al hacer esto y al demostrar altos estándares de comportamiento ético, junto con una acción disciplinaria sólida donde se han identificado los perpetradores, se puede establecer la "jefatura que dicta la tendencia en función del fraude". A la inversa, los altos ejecutivos que parecen estar desinteresados en el fraude, dentro de su organización pueden, a través de una falta de atención y foco, inconscientemente fortalecer ambientes con ciertos tipos de fraudes que son percibidos como permisibles.

Cuando el mensaje apropiado de la alta gerencia no es comunicado y/o reforzado a través de las acciones y comportamientos apropiados, el fraude puede tener un impacto mucho más dañino en la organización. Los complejos desafíos culturales que se originan en la lucha contra el fraude sólo pueden ser tolerados si la fuerza laboral está equipada con las aptitudes correctas. Una parte crucial de este proceso incluye a la alta gerencia autorizar y motivar a sus empleados a "hacer lo correcto, porque esto es lo que hay que hacer".

Los directores no ejecutivos también tienen un rol esencial en crear la jefatura que dicta la tendencia en función del fraude y deben asegurarse de usar una estructura gubernamental de la organización para reforzar los mensajes de la gerencia de honestidad e integridad. Un comité de auditoría efectivo debería estar consciente de los riesgos de fraude y tomar las medidas necesarias para asegurar que estos riesgos sean manejados en forma adecuada.

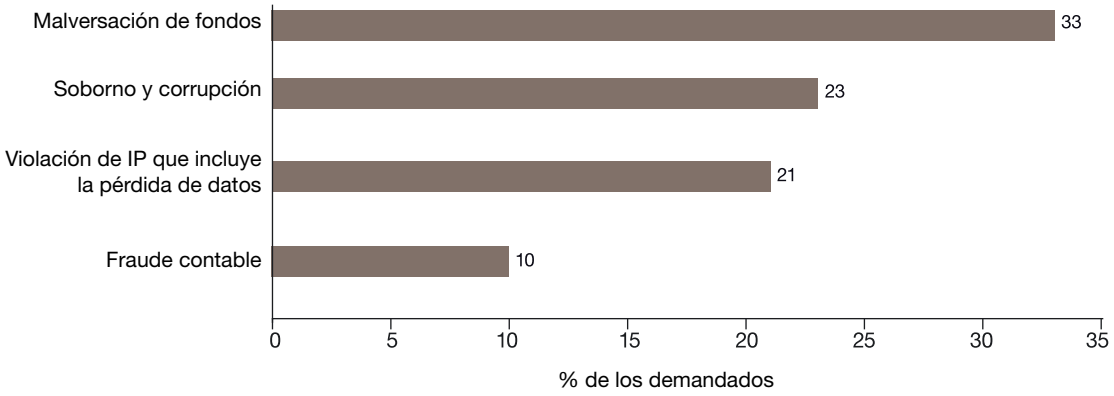
¿Qué pasa con el fraude?

4

Cuando se les preguntó a los encuestados de las empresas estatales sobre las amenazas de fraude más probables para los próximos 12 meses, ellos identificaron la malversación de activos, fraude contable, soborno y corrupción. Esto no es sorprendente ya que estos tipos de delitos económicos eran, después de todo, los fraudes más comúnmente experimentados en los últimos 12 meses. No obstante, además de esto, un 21% de los encuestados sentían que su organización "probablemente" o "muy probablemente" experimentaría violación de IP (que incluye la pérdida de datos) en los próximos 12 meses.

La naturaleza y grado de los datos que mantenían las organizaciones gubernamentales sobre las personas, los hacía un objetivo clave para los que cometen fraudes. En respuesta, las organizaciones se debían asegurar de tomar las medidas necesarias para asegurarse que estaban bien protegidas contra los tipos más comunes de fraudes y revisar sus evaluaciones de riesgos de fraude en forma periódica.

Figura 9: Percepción de fraudes en los próximos 12 meses en empresas estatales



Conclusión

Al considerar donde se debían reducir costos, las organizaciones deberían observar los vacíos dentro de los procedimientos de control que ocurrirán como resultado de los excesos. Donde hay menos recursos internos para luchar contra el delito económico, tal como en la función de auditoría interna o el manejo de riesgos de fraude, menos incidencias de fraudes serán detectados. Nuestras estadísticas indican que el sector público se retrasa en relación al sector privado en términos del número de fraudes detectados por la auditoría interna o manejo de riesgos. Nuestra experiencia en el sector privado ha mostrado que el uso efectivo de estas herramientas puede ser una parte importante en la lucha contra el fraude. En departamentos/ organizaciones con recursos limitados, el invertir en ciertas herramientas especializadas IT tales como extracción y análisis de datos, podría ser un buen comienzo de una evaluación de riesgos de fraude.

Sin importar que tipo de fraude ocurra, es la habilidad del individuo de racionalizar sus acciones de acuerdo a la situación en que se encuentra, lo que aumenta la cantidad de fraude. Por lo tanto, sugerimos que se debería llevar a cabo una efectiva evaluación de riesgos de fraude lo que identificaría potenciales amenazas y debilidades de fraude. Nuestro estudio también reveló que la falta de una adecuada segregación de funciones se debe, en muchos casos, a la excesiva reducción de personal; un 15% de los encuestados reportó que “mientras más oportunidades” para cometer fraude existían, éstas eran las razones más probable para producir un mayor grado de riesgo de fraude.

Sin importar el hecho que cada vez se está llevando a cabo más fraude interno, la evaluación de riesgos debería cubrir tanto las amenazas y debilidades internas como externas para cubrir todas las áreas.

También hemos visto que la tolerancia cero no siempre significa tolerancia cero, ya que por lo general, las organizaciones se niegan a presentar cargos contra los empleados, debido al tiempo y costo asociado a desarrollar una querella legal. Si las organizaciones no están preparadas para presentar cargos criminales contra los individuos, esto les permitirá seguir con sus actividades, mientras se manda un mensaje erróneo a lo demás. La jefatura que dicta la tendencia en función del fraude debería dejar claro que estas actividades no serán toleradas una vez que sean descubiertas y que se tomarán todas las medidas apropiadas.

También sugerimos que los departamentos gubernamentales deberían estar más unidos para que cuando las personas se trasladen de un departamento a otro, se pueda compartir la misma información entre ellos.

Terminología

Se desarrollaron las siguientes categorías para este estudio, debido a las diversas descripciones de tipos individuales de delitos económicos en los estatutos legales de los países. Estas descripciones fueron definidas como tal en el cuestionario del estudio.

- Delito económico o fraude
  El uso intencional de engaño para privar a otro de dinero, propiedades o derechos legales.

- Malversación de activos (que incluye desfalco/decepción de los empleados)
  El robo de activos (que incluye activos monetarios/efectivo o suministros y equipos) hecho por directores, otros en cargos fiduciarios o un empleado para su propio beneficio.

- Fraude contable
  Cuando los estados financieros u otros documentos son alterados o presentados de tal modo que no reflejan el verdadero valor o actividades financieras de la organización. Esto puede incluir manipulaciones contables, prestamos fraudulentos/captación de dinero, aplicaciones fraudulentas de créditos y transacciones no autorizadas/intercambios engañosos.

- Corrupción y soborno (que incluye fraude organizado y extorsión)
  El uso ilegal de un cargo oficial para ganar ventaja en contravención a sus deberes. Esto puede incluir la promesa de un beneficio económico u otro favor, el uso de intimidación o chantaje. También se puede referir a la aceptación de dichos incentivos.

- Lavado de dinero
  Acciones para legitimizar los procedimientos de delitos al disfrazar su verdadero origen.

- Violación IP (que incluye marcas registradas, patentes, servicios y productos falsificados)
  Esto incluye la copia y/o distribución ilegal de bienes falsos, violando la patente o derecho de autor y propiedad, y la creación de billetes y monedas falsos, intentando pasarlos como genuinos.

- Intercambio interno ilegal
  El intercambio interno ilegal se refiere por lo general a comprar o vender un valor, violando un deber fiduciario u otra relación de confianza, mientras uno está en posesión de información privada material sobre el valor. El intercambio interno también puede incluir “entregar información en secreto”, intercambio de valores mediante la persona “que entrega información confidencial”, e intercambio de valores realizado por aquellos que malversan dicha información.

- Espionaje
  Espionaje es el acto o práctica de espiar o usar espías para obtener información secreta.

- Desempeño financiero
  Esto se puede definir como medir los resultados de las políticas y operaciones de la organización en términos monetarios. En general los retornos serán medidos en términos de entrega de servicio.

- Evaluación de riesgo
  Las evaluaciones de riesgo son usadas para averiguar si es que una organización ha sido sometida a un ejercicio para considerar especialmente lo siguiente:

(i) Los riesgos de fraude a los que se ven expuestas las operaciones;

(ii) Una evaluación de los riesgos más amenazantes (es decir, evaluar los riesgos según su importancia y probabilidad de ocurrencia);

(iii) Identificación y evaluación de los controles (si es que los hay) para mitigar los riesgos clave;

(iv) Evaluación de los programas y controles generales de antifraude en una organización; y

(v) Acciones para solucionar cualquier diferencia en los controles.

- Triángulo de fraude
  El triángulo de fraude describe las condiciones interconectadas que actúan como precursores de fraudes: oportunidad para cometer fraude, incentivos (o presión) para cometer fraude, y la habilidad del perpetrador de racionalizar el acto.

- Alto ejecutivo
  El alto ejecutivo (por ejemplo el CEO, Director Ejecutivo) es la persona que toma las decisiones en la organización

Contactos

PricewaterhouseCoopers Chile

Colin Becker
Socio Responsable del Servicio de
Detección y Prevención de Fraudes
+56 2 940 0068
colin.becker@cl.pwc.com

Rafael Ruano
Socio Responsable Proceso de Implementación: Ley 20.393
+56 2 940 0181
rafael.ruano@cl.pwc.com

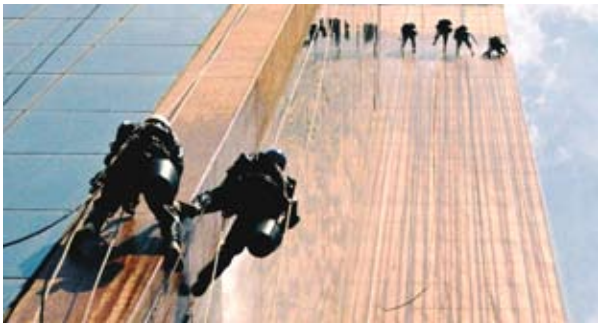
Alejandro Joignant
Socio Responsable de la Certificación de
Cumplimiento del Modelo: Ley 20.939
+56 2 940 0074
alejandro.joignant@cl.pwc.com

PricewaterhouseCoopers (pwc.cl) provee servicios de Consultoría y Asesoría Empresarial, Legales y Tributarios, y de Auditoría con foco en la industria, de modo de incrementar la confianza pública y el valor para los clientes y sus partes interesadas. Más de 163.000 personas en 151 países a través de nuestra red comparten sus ideas, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y consejos prácticos.

Anexo

Consultoría y Asesoría Empresarial
Gestión Corporativa de Riesgos

Desafíos Organizacionales de la Ley sobre Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (N° 20.393)



¿Qué prevé la Ley N° 20.393?

Una de las recomendaciones para la entrada de Chile como miembro pleno de la OCDE, fue la promulgación de una ley que regule la responsabilidad penal de las personas jurídicas en especial en lo que se refiere al delito de cohecho a funcionario público extranjero en transacciones internacionales.

Dado esto, en diciembre de 2009 entró en vigencia la Ley N° 20.393 que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho a funcionario público nacional o extranjero. Con esta Ley, Chile no sólo da cumplimiento a los requerimientos de la OCDE sino que a diversas Convenciones Internacionales adoptadas y ratificadas por nuestro país.

La norma establece que las personas jurídicas serán responsables de los delitos cometidos por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o administradores o supervisores o por una persona natural que esté bajo la dirección o supervisión de alguno de estos sujetos, **si el delito es consecuencia del incumplimiento, por parte de la empresa, de los deberes de dirección y supervisión, siendo cometido en interés o para el provecho directo e inmediato de la persona jurídica.**

La Ley N° 20.393 prevé un sistema de sanciones para aquellas personas jurídicas (de derecho privado, con o sin fines de lucro y empresas del Estado) que incurran en los supuestos de responsabilidad señalados, tales como multas cuantiosas, la imposibilidad de contratar con el Estado e incluso la disolución o cancelación de la persona jurídica de la entidad.

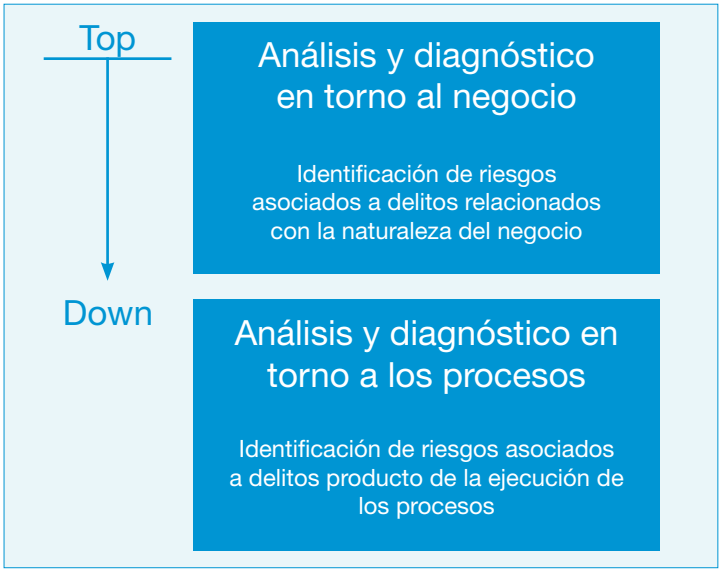
Sin embargo, la misma norma establece que los deberes de dirección y supervisión se han cumplido, eximiéndose de responsabilidad, si la empresa implementa **modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos, que contengan los siguientes elementos:**

- **Designación de un encargado de prevención,** el que deberá ser autónomo respecto de la Administración de la Persona Jurídica.

- **Definición de medios y facultades del encargado de prevención,** recursos y medios materiales necesarios para cumplir con su rol y acceso a la Administración para informar oportunamente.

- **Establecimiento de un sistema de prevención de los delitos,** identificando los procesos donde pueda generarse el delito, estableciendo procedimientos y controles específicos para prevenirlos, así como sanciones administrativas internas y procedimientos de denuncia para quienes incumplan.

- **Supervisión y certificación del sistema de prevención de los delitos,** siendo la supervisión un rol encomendado al encargado de prevención y a la administración de la empresa, de manera de asegurarse que los controles son efectivos y mantener el sistema actualizado. Además, los sistemas de prevención podrán obtener la certificación externa de la adopción e implementación de su modelo.



Frente a este nuevo contexto, las empresas están llamadas a actuar definiendo nuevos roles, asignando medios y facultades a los responsables, revisando los procesos de negocio que se encuentran expuestos a estos delitos e implementando los mecanismos de control para su prevención.

En PwC Chile creemos que dicha Ley propone una nueva oportunidad para las empresas públicas y privadas de revisar el sistema de evaluación de riesgos corporativos, que va más allá del mero cumplimiento legal.

Además contamos con un equipo multidisciplinario de expertos que conocen los riesgos inherentes de cada tipo de industria y con vasta experiencia en prácticas de gestión de riesgos probadas internacionalmente, por lo que proveemos soluciones efectivas para dar cumplimiento, no sólo a las exigencias de la Ley, sino también a las mejores prácticas en la materia.

Metodología PwC: Implementación de un Modelo Eficaz de Prevención de Delitos

Etapa I:

Planificación y Análisis

- Inducción en relación con la Ley y Evaluación del nivel de exposición global al riesgo de estos delitos
- Identificación de políticas, normas y procedimientos corporativos y locales vigentes (modelo de prevención actual)

Etapa II:

Diagnóstico y Plan de Acción

- Identificación de brechas respecto a los requerimientos de la Ley N° 20.393 respecto al modelo de prevención actual y a mejores prácticas:
  - » Aspectos organizacionales
  - » Aspectos normativos
  - » Componentes del sistema de prevención actual

Etapa III:

Implementación

- Diseño e implementación del modelo de prevención mejorado
- Capacitación y puesta en marcha de mejoras

Etapa IV:

Supervisión y Certificación

- Diseño e implementación de métodos de supervisión del sistema (monitoreo / actualización)
- Revisión del cumplimiento legal en relación con el sistema de prevención de delitos (opcional)

Contactos

Rafael Ruano
Socio, Consultoría Empresarial
rafael.ruano@cl.pwc.com
+ 56 2 9400181

Loreto Pelegrí
Socia, Asesoría Legal y Tributaria
loreto.pelegri@cl.pwc.com
+ 56 2 9400155

Miguel Rencoret
Gerente Senior, Asesoría Legal y Tributaria
miguel.rencoret@cl.pwc.com
+ 56 2 9400377

Marcelo Guerra
Gerente, Gestión Corporativa de Riesgo
marcelo.guerra@cl.pwc.com
+ 56 2 9400181

Daniela Winicki
Gerente, Sustentabilidad en los Negocios
daniela.winicki@cl.pwc.com
+ 56 2 9400401

pwc.cl

- Desafíos y publicaciones por industria
- Publicaciones y encuestas globales
- Artículos de interés
- Cursos y eventos
- Oportunidades en PwC