



# Cinco principios para la Gestión de Riesgo de Fraude



# Gestión de Riesgo de Fraude

Ninguna organización está exenta de sufrir riesgo de fraude. La Junta Directiva, la Alta Gerencia y el resto del personal de una organización tienen el deber y la responsabilidad de saber gestionar el riesgo de fraude. El Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway Commission (COSO) publicó una Guía de Gestión de Riesgo de Fraude (Ver Figura N° 1) para ayudar a las organizaciones a protegerse a sí mismas y a sus partes interesadas de los actos de engaño intencional ya sea que se originen interna o externamente. Es por esta razón que las organizaciones se deberían reevaluar sus programa de gestión de fraude, si observan que su organización está presentando las siguientes situaciones:

- Incremento en los incidentes de fraude, pérdidas o quejas de

clientes debido a fraudes.

- Incremento en los costos por actividades fraudulentas y tiempo de recuperación por el impacto reputacional en los casos de fraude y reclamos.
- Falta de definición de responsabilidad y roles en la gestión de riesgo de fraudes.
- Falta de definición del apetito de riesgo de fraude y de sus amenazas por parte del Gobierno Corporativo.
- Presencia de actos intencionales de engaño por uno o más individuos de la Junta Directiva, empleados o terceros mediante los cuales obtienen ventajas ilegales.

Una adecuada gestión de riesgo de fraude reconoce y enfatiza la diferencia fundamental entre las debilidades del control interno resultantes en errores y

debilidades resultantes en fraude. Una organización que simplemente agrega una evaluación de riesgo de fraude a la existente evaluación de control interno, tal vez no examine e identifique profundamente las posibilidades de actos intencionales, tales como:

- Falsificación de información financiera y no financiera.
- Pérdida o falsificación de activos.
- Perpetrar actos ilegales o corrupción.

Implementar una evaluación de riesgo de fraude más específica y enfocada como un proceso separado de gestión de riesgo de fraude provee mayor garantía de que el foco de la evaluación se mantenga en los actos intencionales.



Figura N°1: Comprendiendo el proceso de gestión de riesgo de fraude



Adicionalmente, el fraude puede ocurrir con las mejores intenciones, puede presentarse no necesariamente como acto malicioso o egoísta. Desde el punto de vista legal, hay dos tipos de fraude: fraude cometido por ganancia personal (como una malversación o reportes falsos para incrementar una compensación) y el fraude cometido por "motivos corporativos" (como la supervivencia de la compañía, o la protección de la fuerza de trabajo), según señala la **Global Economic Crime and Fraud Survey de 2018**. Por un lado, las organizaciones están conscientes de que pueden estar en riesgo de fraude, pero no saben cómo prevenirlo y, por otro lado, las organizaciones que ya presentan casos de fraude y no logran solventar la situación. Es importante como lo señalamos anteriormente, unificar todas las partes de la organización que se encargan de detectar los casos de fraude en un proceso sólido de investigación de gestión y reporte de fraude dentro de la organización.

# 1

## Implementar una política de gestión de riesgo de fraude como parte del Gobierno Corporativo.

La Guía de Gestión de Riesgo de Fraude elaborada por COSO define principios y puntos de enfoque para la gestión de riesgo de fraude y describe cómo las organizaciones de diversos tamaños y tipos pueden establecer sus propios **Programas de gestión de riesgo de fraude**.

Con la finalidad de ayudar a cualquier organización a mitigar los riesgos de fraude, las políticas de gestión de riesgo de fraude pueden aplicarse para todas las entidades: grandes, medianas, pequeñas, con fines de lucro o sin fines de lucro, y entidades gubernamentales. A continuación, se exponen los cinco principios con sus respectivas características, y las políticas de gestión de riesgo de fraude para ser aplicadas en cada uno de los casos.

1. **El primer principio** se relaciona con el Marco de Control Interno 2013 desde la perspectiva del **Control Interno y el Gobierno Corporativo**, es decir, cómo la organización maneja efectivamente la manera en la que la Junta Directiva y la Alta Gerencia comunican y demuestran su compromiso, así como cumplen con sus respectivas obligaciones, tanto dentro de la organización como con las partes interesadas, con el fin de alcanzar los objetivos de negocio planteados.

Este principio está directamente relacionado con el primer componente del Marco Integrado de Control Interno, **Ambiente de Control**, en cuanto a la postura que toma tanto la Junta Directiva como la Alta Gerencia frente a los valores y responsabilidades dentro y fuera de la organización, así

como su compromiso con el diseño e implementación de un código de ética para todos los miembros de la entidad y su efectivo cumplimiento, ya que éste permite la consolidación del compromiso de todos los empleados con la organización, prevaleciendo su integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y monitorean las actividades de la entidad.

Los aspectos fundamentales para crear un ambiente de control adecuado son los siguientes:

- Afianzar una cultura de riesgo a todo el personal de la entidad.
- Diseñar e implementar un código de ética o código de conducta.

Según la **Global Economic Crime and Fraud Survey de 2018**, en la actualidad, las compañías tratan el compromiso, ética y la gestión de riesgo de fraude corporativo como funciones separadas, es decir, las partes de una organización que investigan el fraude, las partes que gestionan el riesgo de fraude y las partes que reportan el fraude a la Junta Directiva, pueden llegar a estar separadas. Esto les permitirá a las organizaciones mejorar la medición, gestionar el compromiso, ética y el riesgo de fraude horizontalmente e incluirlos en su proceso estratégico en lo que respecta a la toma de decisiones.



# 2

Realizar una evaluación rigurosa del riesgo de fraude.

2. **El segundo principio** se relaciona con el Marco de Control Interno 2013 desde el punto de vista de la **Evaluación del Riesgo**. Se establece como un proceso dinámico con el objetivo de identificar riesgos de fraude específicos relevantes para la organización, al mismo tiempo que se evalúa la probabilidad de ocurrencia del riesgo, las actividades de control existentes y las acciones de implementación o respuestas por parte de la gerencia para mitigar los riesgos de fraude residual.

Este principio nos habla de “mitigar los riesgos de fraude residual” específicamente. Es importante

destacar que existe otro enfoque de evaluación del riesgo llamado inherente, es decir, una organización puede utilizar cualquiera de los dos enfoques, el riesgo residual o el riesgo inherente.

Para crear una evaluación de riesgo eficiente y efectiva, podemos tomar en consideración dos aspectos fundamentales, en los cuales se basarán nuestras políticas:

- Identificación de los riesgos de fraude dentro de la organización.
- Probabilidad e impacto de estos riesgos.

# 3

Seleccionar, desarrollar y desplegar actividades de control de riesgo de fraude tanto preventivas como detectivas.

3. **El tercer principio** se relaciona con el Marco de Control Interno 2013 mediante las **Actividades de Control**. Se define una actividad de control de fraude como un procedimiento o proceso específico destinado a evitar que ocurra el fraude o para detectar el fraude rápidamente en caso de que ocurra. Es por ello que establece que las organizaciones deben seleccionar, desarrollar, implementar y monitorear actividades de control preventivo y de detección de fraude, con el fin de evitar que ocurran eventos de fraude o de que no se detecten de manera oportuna.

Para realizar actividades de control orientadas a evitar y detectar riesgos de fraude, podemos tomar en consideración un solo aspecto fundamental (ya que el principio es bastante claro), que corresponde a las actividades de control de riesgos de fraude.



# 4

## Implementar un proceso de reporte de fraude y un acercamiento para la investigación y acciones correctivas.

4. **El cuarto principio** establece una relación con el Marco de Control Interno 2013 mediante el principio de **Información y Comunicación**, ya que la organización debe establecer procesos de comunicación para obtener información acerca de un fraude potencial para coordinar una investigación y acciones correctivas al respecto, con el fin de abordar el fraude de manera apropiada y oportuna.

Para proveer información y comunicarla de manera oportuna a todos los miembros de la organización, podemos tomar en consideración dos aspectos fundamentales, en los cuales se basarán nuestras políticas:

- Divulgación de la información.
- Canales de comunicación.

Uno de los delitos más temidos por las empresas en países desarrollados y subdesarrollados es el fraude. Lejos de estar bajo control, este acto al parecer está adquiriendo fuerza, ayudado en gran parte por una mayor complejidad en los negocios, la creciente globalización de los movimientos de fondos, las dificultades implícitas en el trato con diferentes culturas y un mayor uso de tecnologías emergentes. Todo ello ha llevado a una sensación de mayor riesgo entre los empresarios de los más diversos sectores y países.



# 5

## Monitorear el proceso de gestión de riesgo de fraude, reportar los resultados y mejorar el proceso.

5. La importancia de este **quinto y último principio**, radica en el cumplimiento de todos los principios expuestos, a través de **Actividades de Monitoreo** realizadas por las organizaciones para la gestión de riesgo de fraude. Cada uno de los cinco principios debe estar presente y funcionar como está diseñado.

Para realizar las actividades de monitoreo correspondientes, podemos tomar en consideración un solo aspecto fundamental, concerniente a las actividades permanentes de monitoreo, que debe incluirse como política dentro de la organización.

Es importante señalar que el proceso de gestión de riesgo de fraude está dividido en tres fases, que van desde la prevención a la investigación y análisis de data para el mejoramiento continuo del proceso. En cada una de las fases el componente de especialización de las estructuras organizacionales, recursos y procesos envueltos es fundamental.

Este proceso está diseñado para representar un acercamiento a la gestión de riesgo de fraude:

- Prevención: Un conjunto de actividades para prevenir la ocurrencia de fenómenos fraudulentos al alentar la elaboración de políticas con asuntos o temas de riesgo de fraude.
- Investigación: Operaciones dirigidas a identificar casos de fraude sospechoso para el procesamiento inmediato por las estructuras o unidades anti-fraude.
- Análisis de actividades de casos reportados como posible fraude para verificar la naturaleza fraudulenta.
- Aprendizaje: Conjunto de actividades dirigidas al aprendizaje de la data interna y externa para la compañía con el fin de constantemente emprender mejoras y medir la eficiencia en cuanto a la detección de fraudes.
- Especialización: Revisión de los procesos de la compañía y especialización de la estructura organizacional, con el fin de prevenir y gestionar fraudes en todas las etapas de la cadena.



Si requiere mayor Información sobre nuestros servicios de Outsourcing de Procesos de Negocios, comuníquese con:

José Chirinos  
Socio  
+58 212 7006246  
jose.chirinos@ve.pwc.com

Manuel Briceño  
Acting Partner  
+ 58 212 7006822  
manuel.a.briceno@ve.pwc.com

Libertad Gómez  
Gerente  
+58 212 7006620  
libertad.gomez@ve.pwc.com

[www.pwc.com/ve](http://www.pwc.com/ve)

PwC Venezuela



@pwcvenezuela



@PwC\_Venezuela



PwC Venezuela