



**Memorando
CEM-29-2020**

24 de abril de 2020

A: Lissette Montoya Gamboa
Subgerencia

DE: Ema Rebeca Alfaro Araya
Contraloría Empresarial

ASUNTO: Asesoría detección de fraude.

Como un servicio preventivo de la Contraloría Empresarial, se efectúa la Asesoría CEM-2020-IF-009 referente a mejores prácticas para la detección de fraude en la Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.

Muchas gracias.

Copia: Ana Yanci Herrera Murillo
Junta Directiva
Gustavo Adolfo Narváez Reyes

Anexos: CEM-2020-IF-009

Creado por Meredith Torres Castro



24 de abril de 2020
CEM-2020-IF-009

CONTRALORÍA EMPRESARIAL

ASESORÍA REFERENTE A MEJORES PRÁCTICAS PARA LA DETECCIÓN DE FRAUDE

Remitido mediante el memorando CEM-29-2020

Contraloría Empresarial Firmas de validación	
Realizado por	Aprobado por
Debido a la emergencia nacional por el COVID-19, no es posible registrar su firma.	X _____
<i>Gustavo Adolfo Narváez Reyes Auditor Interno</i>	<i>Ema Rebeca Alfaro Araya Contralora Empresarial</i>

TABLA DE CONTENIDOS

1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS	6
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Objetivo	6
1.3. Fundamentación	6
1.4. Aclaración de otras competencias	7
1.5. Cumplimiento de la normativa	7
1.6. Limitaciones.....	7
2. DESARROLLO	7
2.1. Conceptos claves	7
2.1.1. Concepto y categorías del fraude	7
2.1.2. Factores que impulsan el fraude.....	8
.....	9
2.1.3. Estrategia o programa antifraude.....	9
2.1.4. Instrumentos corporativos que facilitan la lucha contra el fraude	10
2.2. Acciones que adoptan las empresas para enfrentar el riesgo de fraude	11
2.2.1. Importancia de implementar una estrategia o programa antifraude	11
2.2.2. Elementos de la estrategia de fraude	12
2.2.3. La estrategia antifraude y su relación con el Sistema de Control Interno	13
2.2.4. Gobierno corporativo y su relación con la estrategia antifraude.....	15
2.2.5. Riesgo de operar con terceros.....	16
2.2.6. Uso de la tecnología.....	16
3. CONCLUSIÓN.....	16
4. ANEXO	17
4.1. Actuación respecto a esta asesoría	17

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Triángulo del fraude.	9
Figura 2. Diseño de una estrategia antifraude.....	10
Figura 3. Principios de la Guía de Fraude COSO 2016.....	14
Figura 4. Proceso de gestión continua y exhaustiva del riesgo de fraude.	15

TABLA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
CGR	Contraloría General de la República
LGCI	Ley General de Control Interno n.º 8292
ESPH	Empresa de Servicios Públicos de Heredia S.A.
CEM	Contraloría Empresarial
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
AA	Administración Activa

1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

Se detallan los antecedentes, objetivo, fundamento, aclaración de otras competencias, cumplimiento de la normativa y limitaciones de este informe¹.

1.1. Antecedentes

Deben considerarse los siguientes aspectos:

- La Subgerencia solicita a esta CEM que se efectúe un estudio de auditoría relacionado con fraude en la ESPH, el cual se asigna a la Auditora Interna Sra. Kattia Araya Vargas, de acuerdo con el procedimiento establecido por la CEM.
- La Directora de Auditoría y la profesional a cargo se reúnen con la Subgerente para esclarecer aspectos importantes de cara al desarrollo del estudio; y se concluye que la necesidad de la Administración no es una auditoría de fraude.
- El equipo asignado se reúne con la Contralora Empresarial para plantear las inquietudes y luego de conversaciones entre ella y la Subgerente, se determina que el servicio que necesita la Administración es una asesoría, debido a que la Empresa requiere diseñar e implementar una estrategia contra el fraude.

1.2. Objetivo

Asesorar a la AA acerca de las mejores prácticas de fraude, tomando como referencia lo que aplican empresas respecto a medidas antifraude².

1.3. Fundamentación

De acuerdo con la LGCI, se establece³:

Artículo 22. —**Competencias.** Compete a la auditoría interna, primordialmente lo siguiente:
d) Asesorar, en materia de su competencia, al jerarca del cual depende; además, advertir a los órganos pasivos que fiscaliza sobre las posibles consecuencias de determinadas conductas o decisiones, cuando sean de su conocimiento.

El pronunciamiento de la CGR n.º 5202, del 20 de mayo de 2003, indica lo siguiente:

La asesoría: consiste en proveer al jerarca criterios, opiniones u observaciones que coadyuven a la toma de decisiones. Puede brindarse en forma oral pero de preferencia debe ser escrita, y se emite a solicitud de la parte interesada, sobre asuntos estrictamente de su competencia...

¹ No corresponde a un informe de Control Interno o de Auditoría, tal como se conceptualiza en la LGCI, Capítulo IV "La auditoría interna", Sección IV "Informes de auditoría interna", artículos n.º 35 al 38.

² Decidir la manera de implementación recae en la AA.

³ Esta CEM utiliza cuadros de texto para enmarcar las citas textuales, tal como lo utilizan algunos libros de texto, dado que facilita la comprensión para la persona lectora.

1.4. Aclaración de otras competencias

Esta CEM se reserva la posibilidad de verificar, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de los recordatorios de la normativa, de las observaciones y de valorar la solicitud de establecer las responsabilidades que correspondan, en caso de su incumplimiento injustificado.

1.5. Cumplimiento de la normativa

De acuerdo con las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público, emitidas por la CGR (NEAISP, punto 1.1.3), así como los resultados de la Autoevaluación de la Calidad de la CEM de 2018 (realizada en 2019⁴), las labores de la CEM y de esta asesoría en específico son “realizadas de acuerdo con la normativa aplicable al ejercicio de la auditoría interna”.

1.6. Limitaciones

En la lectura de esta asesoría, se deben considerar en especial las limitaciones surgidas durante el análisis de la información, sobre todo en lo que respecta a:

1. La información consultada: guías dictadas por Organismos Internacionales, Firms Consultoras (KPMG-Deloitte-PWC-EY), entre otros, para la mitigación del riesgo de fraude, con lo que cada empresa según su naturaleza y necesidad debe adaptar e implementar.
2. La Guía de Fraude emitida por COSO en 2016, que se vincula a los principios del Marco de 2013 (no ha sido posible encontrar la nueva versión de la guía con la del Marco ERM de 2017).

2. DESARROLLO

La asesoría se divide en puntos o aspectos que se deben considerar para la definición de una estrategia antifraude, conforme a las buenas prácticas.

2.1. Conceptos claves

2.1.1. Concepto y categorías del fraude

Según el diccionario de derecho estadounidense Black's Law Dictionary, se define fraude como:

Una declaración falsa a sabiendas de la verdad o de la ocultación de un hecho material para inducir a otro a actuar a su detrimento.

⁴ Informe CEM-2019-IF-004, remitido con el memorando CEM-65-2019.

Por ello, debe considerarse el fraude interno, o también llamado fraude laboral, como lo establece la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE por sus siglas en inglés), el cual se define como:

El uso de la ocupación o empleo de uno para el enriquecimiento personal a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos de la organización.

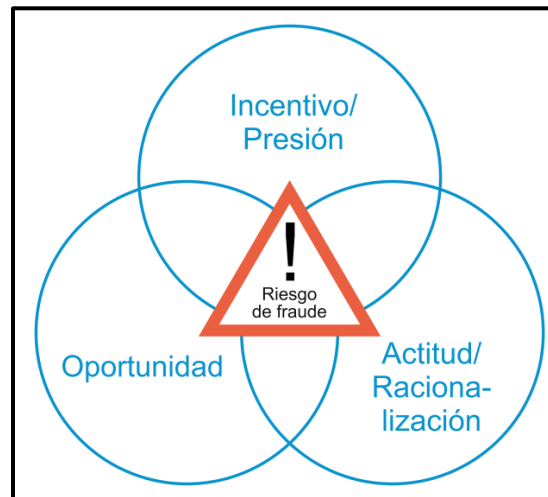
El fraude está compuesto por categorías o clases, algunas de ellas son las siguientes:

- a) Apropiación o uso indebido de recursos financieros y otros bienes de la empresa: destinación o mal empleo de las finanzas y bienes de la organización para beneficio propio o de terceros. Los comportamientos asociados a esta categoría son:
 - Sobrepaso de los límites de autorización de gasto.
 - Malversación de fondos.
 - Pagos a proveedores ficticios.
 - Apropiación o uso indebido de inventarios o equipos.
 - Desembolsos fraudulentos.
- b) Manejo inadecuado de la información: implica cambiar, alterar, modificar o eliminar activos relacionados con la información, sea de manera dolosa o inapropiada para fines indebidos o beneficio personal. Los comportamientos vinculantes son:
 - Activos digitales de información.
 - Elementos de Tecnología de Información.
- c) Corrupción: corresponde al abuso de poder o confianza para obtener una ventaja en particular. Entre los comportamientos relacionados se encuentran:
 - Aceptación de dadas.
 - Ofrecer o recibir dinero o pago en especie a cambio de ciertas acciones, decisiones u omisiones.
 - Soborno.
 - Estafa.
 - Celebración indebida de contratos.
- d) Falsedad de informes: se define como crear, eliminar, modificar, alterar o divulgar cualquier tipo de información que permita la distorsión de la realidad de la empresa. Algunos comportamientos asociados a esta categoría son los siguientes:
 - Suministro de información falsa.
 - Falsedad en reportes para engaño a accionistas, entidades financieras y/o reguladores.
 - Manipulación de Estados Financieros en cuanto a reconocimiento de ingresos, sobreestimación o subestimación de partidas contables.
 - Ocultamiento de errores contables.

2.1.2. Factores que impulsan el fraude

Cualquier acto fraudulento, indistintamente del tipo o categoría en el que una persona incurra, están influenciados por los siguientes factores:

Figura 1. Triángulo del fraude.



Fuente: PriceWaterhouseCoopers (2009). *Fraude en tiempos de Crisis*.

El concepto de presión (externa) o incentivo, refiere a situaciones de necesidad (interna), ya sean personales o laborales, en donde el primero implica privaciones de dinero, codicia, vicios, estilo de vida; y el segundo conlleva situaciones de cumplimiento en temas corporativos, por ejemplo, objetivos difíciles de alcanzar como niveles de ventas.

Las situaciones de fraude pueden presentarse a nivel de funcionario y de empresa; sin embargo, siempre debe visualizarse que el acto ilícito se da por un individuo que influye en otros para cometer el acto. La oportunidad se presenta cuando existen controles débiles, poco monitoreo, o pérdida de vigencia, lo que significa que existen debilidades por explotar y se traduce en un acto fraudulento, aunado a la posible presión presente en el funcionario o en la organización.

El tercer elemento involucra que la persona que practica el acto ilícito manifiesta hasta qué punto puede llegar, es decir, una única vez, determinada cantidad de dinero y el momento justo para perpetrar el acto.

2.1.3. Estrategia o programa antifraude

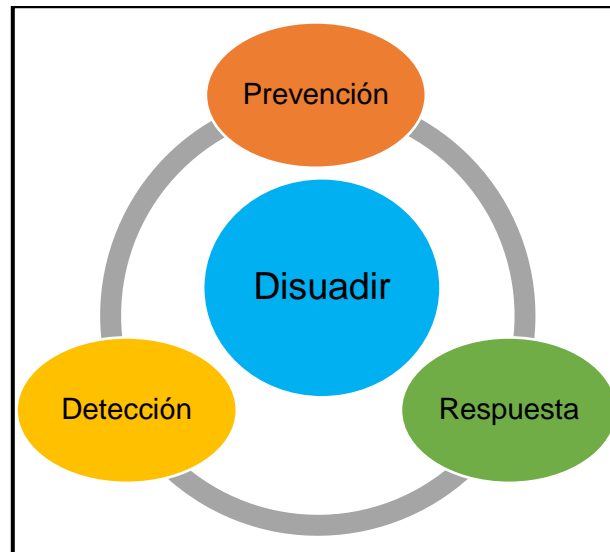
La estrategia antifraude es uno de los esfuerzos que hacen las empresas para atacar los factores que impulsan a un individuo a cometer actividades ilícitas, es decir, cuando se completa el triángulo de fraude.

El hecho de que una empresa cuente con una medida similar permite enviar un mensaje a los potenciales defraudadores, en el sentido de que existe una lucha contra el fraude y que se aplican procedimientos para identificar y sancionar cualquier actividad que contravenga lo establecido en el marco normativo.

Cuando se habla de mitigar el riesgo de fraude, el concepto “disuadir” adquiere relevancia, ya que refiere a la identificación de los factores que permiten tales actos (triángulo del fraude) y se basa en que no son una ocurrencia por azar, sino más bien, se presentan cuando las condiciones así lo permiten.

Dentro de los componentes que deben contemplarse para el diseño de este tipo de estrategia están: la prevención, la detección y la respuesta.

Figura 2. Diseño de una estrategia antifraude.



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo primordial de diseñar e implementar dicha estrategia es identificar si existe presión en los empleados que les induce a cometer el acto. Además, buscar la manera de reducir o restringir aquellas oportunidades y limitar la capacidad de racionalizar; y conocer los riesgos a los que se expone de forma directa e indirecta. En este programa, deben abordarse los siguientes elementos:

- Roles y responsabilidades.
- Compromiso de la alta dirección.
- Conocimiento del fraude.
- Evaluación y gestión del fraude, que puede ser en forma conjunta o separada a la evaluación de riesgo habitual que efectúa la compañía.
- Procedimiento de reporte y protección de los denunciantes.
- Procedimiento de investigación.
- Acciones correctivas.
- Seguimiento/monitoreo.

2.1.4. Instrumentos corporativos que facilitan la lucha contra el fraude

Los conceptos enlistados a continuación, forman parte de las medidas que muchas empresas adoptan para combatir el riesgo de fraude, en donde según la naturaleza del negocio, varía de uno a otro.

Es importante señalar que estos instrumentos permiten una oportuna transparencia y rendición de cuentas, con la facilidad que pueden actualizarse según la necesidad.

- a) Prácticas de Buen Gobierno: en los últimos años, se ha convertido en uno de los instrumentos más efectivos para prevenir, mitigar o evitar situaciones indeseables

para la empresa. Es un concepto que abarca factores de toma de decisiones, medio ambiente, éticas empresariales y prácticas de anticorrupción, donde se dictan las medidas y compromisos para que las actuaciones de los distintos involucrados sean transparentes e integrales.

- b) Código de Ética: materializa los valores y la filosofía corporativa, acompañado de orientaciones éticas para los distintos grupos de interés.
- c) Código antifraude: es un marco de referencia que busca implementar acciones en cuanto al fraude, con una política de “cero tolerancia” y el establecimiento de lineamientos y responsabilidades para la prevención, detección y respuesta de cara a dicha práctica.
- d) Código de conducta: su objetivo es establecer los comportamientos de observancia para los trabajadores y terceros relacionados con la empresa, en donde se parte de los valores definidos en el Código de Ética. Contar con este instrumento previene conflictos tanto internos como externos porque se definen los comportamientos permitidos y los prohibidos. Se tipifica en:
 - *Conductas obligatorias*: constituyen un deber ineludible, por lo que deben acatarse sin excepción alguna.
 - *Conductas deseables*: son aquellas que por determinadas circunstancias no pueden practicarse, pero que se espera que el funcionario las implemente en la medida de lo posible, para fortalecer los valores éticos.
 - *Conductas prohibidas*: son conductas que no pueden tolerarse bajo ningún escenario.

2.2. Acciones que adoptan las empresas para enfrentar el riesgo de fraude

Se mencionará la base o medidas que utilizan las empresas como una oportunidad para mitigar el riesgo de fraude y de esta manera, evitar pérdidas financieras, de información y de imagen.

La manera de implementar un programa, guía o estrategia antifraude dependerá de cada empresa, debido a que existen negocios que ya tienen un adelanto en su implementación y solo se requiere efectuar revisiones y actualizaciones de acuerdo con estándares internacionales. No obstante, hay otras que deben incursionar en el tema.

Sin importar el cómo, la base es igual para todas, mas influye el tamaño y giro del negocio.

2.2.1. Importancia de implementar una estrategia o programa antifraude

Antes de mencionar las acciones que adoptan las empresas para combatir el riesgo de fraude, es importante hacer énfasis en el porqué de una estrategia o programa antifraude.

Dentro de los principales beneficios que se obtienen están:

- Contar con mecanismos adecuados para identificar y combatir presuntas irregularidades que afecten a la organización.

- Tener un monitoreo de las operaciones, así como de los comportamientos inusuales.
- Definir quiénes tienen la autoridad para efectuar una investigación.
- Establecer responsabilidades en los distintos niveles.
- Evidenciar el compromiso de la alta dirección y la disposición de operar con diligencia y sanas prácticas antifraude.
- Enviar un mensaje a los presuntos defraudadores, acerca de la existencia de mecanismos de lucha contra el fraude y de las sanciones aplicables.
- Disuadir el triángulo del fraude.
- Evitar pérdidas directas o indirectas producto del fraude.

2.2.2. Elementos de la estrategia de fraude

Cualquier estrategia antifraude debe incluir los componentes de prevención, detección y respuesta, que actúan como elementos disuasores y administran el riesgo.

A continuación, se detallan dichos componentes y las respectivas acciones que se pueden realizar para implementar con éxito la estrategia.

1. Prevención: los mecanismos para prevenir no garantizan que no cometa un acto ilícito, sin embargo, este componente se convierte en la primera respuesta o línea de actuación para minimizar o mitigar el riesgo. Deben incluirse los siguientes elementos clave:
 - Política que establezca los distintos niveles de responsabilidad y autoridad en los diferentes componentes (prevención, detección y respuesta).
 - Documentación que defina las obligaciones y derechos de los directivos y empleados de cara a acciones ilícitas, sin importar si son de nivel profesional, técnico u operativo.
 - Procedimientos de Recursos Humanos, enfocados a impartición de cursos referentes al tema, desarrollo de investigaciones del perfil de un empleado y realización de entrevistas a personal que deja la empresa, que podría tener conocimiento de actos ilícitos dentro de la organización y que, al dejarla, esté dispuesto a revelar información sensible.
 - Disponer con claridad de los límites de autoridad y su relación con las responsabilidades de cada funcionario, es decir, que haya proporcionalidad de uno y otro.
 - Contar con controles en los procedimientos transaccionales como medida de prevención, por ejemplo, pago a proveedores.
 - El fortalecimiento del Sistema de Control Interno ayuda a eliminar o disminuir el elemento de la oportunidad, mediante el diseño e implementación de controles preventivos, de detección y el mejoramiento cada día.
 - Deben determinarse las áreas que presentan mayor riesgo u oportunidad y destinar esfuerzos para mitigar los elementos que conforman el fraude.
 - Es importante reducir el elemento de la presión, a través de acciones de equidad y competitividad en la compensación económica.
 - Fomentar capacitaciones o charlas de finanzas familiares, de modo que el funcionario administre de forma adecuada su dinero y con ello se reduzca el riesgo de querer incursionar en actos fraudulentos.

- Tener un código de ética y de conducta, que transmita el mensaje de lo que está permitido y lo que no para los distintos niveles de puesto.
 - Continuar con el fortalecimiento del clima organizacional y promover los valores institucionales.
 - Diseñar controles preventivos y detectivos.
 - Participación ciudadana como parte del control y fiscalización de la labor operativa de la empresa.
 - Las encuestas juegan un papel importante como mecanismo de prevención.
2. Detección: Las técnicas de detección deberán evaluarse y tener un seguimiento constante para que no pierdan vigencia; dependerán de los diferentes riesgos que la empresa identifique. Algunos mecanismos que incluyen las técnicas de detección pueden ser:
- Canales de denuncia.
 - Denuncia.
 - Procesos de control y formas de detección específicas para actividades fraudulentas. Cabe señalar que entre los métodos efectivos que las organizaciones utilizan están las denuncias internas y externas y revisiones de la auditoría interna.
3. Respuesta: La importancia de cómo actuar ante un evento de esta índole, debe ser punto trascendental para las organizaciones, ya que permite disponer de un protocolo de actuación.

Es de vital relevancia que exista un documento que responda a este componente y que contenga lo siguiente:

- Procedimiento que se aplicará en toda la etapa investigativa, es decir, desde que se detecta el acto hasta su resolución.
- Medidas correctivas y disciplinarias; que se aplique el castigo por igual indistintamente del nivel jerárquico del imputado.
- Definición del departamento o área que se encargará de la investigación.
- Gestiones que se dedicarán para recuperar las pérdidas.
- Debe existir el protocolo para fortalecimiento de la estrategia al final de cada evento, de manera que pueda reforzarse y prevenir conductas fraudulentas, como lecciones aprendidas.
- Divulgación de la estrategia a nivel empresarial.
- En la medida de lo posible, dar a conocer las decisiones administrativas o judiciales para los casos detectados, siempre en veda de la confidencialidad del imputado; esto puede utilizarse como mecanismo para disuadir el fraude.

2.2.3. La estrategia antifraude y su relación con el Sistema de Control Interno

Dentro de los principios que establece el Marco de COSO 2013, el n.º 8 indica que *“la organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos”*. Sin embargo, en 2016 COSO emite la guía de fraude que las empresas pueden adoptar, la cual establece cinco principios para la gestión del riesgo, que van más allá de ser una evaluación y que permiten relacionarla con el Marco COSO de 2013.

Es trascendental acotar que el cumplimiento de los cinco principios de la guía no es vinculante con el Marco COSO de 2013, por el contrario, se destina para ser un apoyo a las empresas.

La siguiente figura encuadra los cinco principios y como se vincula al Marco COSO 2013:

Figura 3. Principios de la Guía de Fraude COSO 2016.

Componente COSO	Principios del Marco COSO	Principios de Gestión del Riesgo de Fraude
Ambiente de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demostrar compromiso hacia la integridad y los valores éticos 2. Ejercitar la Supervisión de manera responsable 3. Establecer estructura, autoridad y responsabilidad 4. Demuestra compromiso a la competencia 5. Esfuerzo de Responsabilidad para rendición de cuentas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La organización establece y difunde el Programa de Gestión de Riesgo de Fraude, que demuestra las expectativas del Directorio y la Gerencia y su compromiso con la integridad y los valores éticos en relación a la gestión del riesgo de fraude
Evaluación de riesgos	<ol style="list-style-type: none"> 6. Definir Objetivos adecuados 7. Identifica y analiza los riesgos 8. Evalúa el riesgo de fraude 9. Identifica y analiza los cambios significativos 	<ol style="list-style-type: none"> 2. La organización realiza una evaluación exhaustiva del riesgo de fraude para identificar esquemas de fraude y riesgos específicos, evaluar su probabilidad e impacto, la existencia de actividades de control e implementar acciones para mitigar el riesgo de fraude residual.
Actividades de control	<ol style="list-style-type: none"> 10. Selecciona e implementa actividades de control 11. Selecciona e implementa actividades generales sobre teconología 12. Despliega políticas y procedimientos 	<ol style="list-style-type: none"> 3. La organización selecciona, desarrolla e implementa controles antifraude preventivos y detectivos para mitigar la ocurrencia de eventos de fraude o que no seas detectados de manera oportuna.
Información y comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 13. Usar inormación relevante 14. Comunicar internamente 15. Comunicar externamente 	<ol style="list-style-type: none"> 4. La organización establece un proceso de comunicación para obtener información de potenciales fraudes, y despliega un enfoque coordinado para la investigación y toma de medidas correctivas de manera apropiada y oportuna.
Monitoreo y supervisión	<ol style="list-style-type: none"> 16. Realizar evaluaciones continuas y/o independientes 17. Evalúa y comunica deficiencias 	<ol style="list-style-type: none"> 5. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes para determinar si cada uno de los cinco principios de la gestión del riesgo de fraude está presente y en funcionamiento, y comunica de manera oportuna las deficiencias identificadas a los responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la Alta Gerencia y el Directorio, según corresponda.

Fuente: Salcedo, C. (2017). *Nueva Guía de Gestión de Riesgos de Fraude COSO*. LinkedIn.

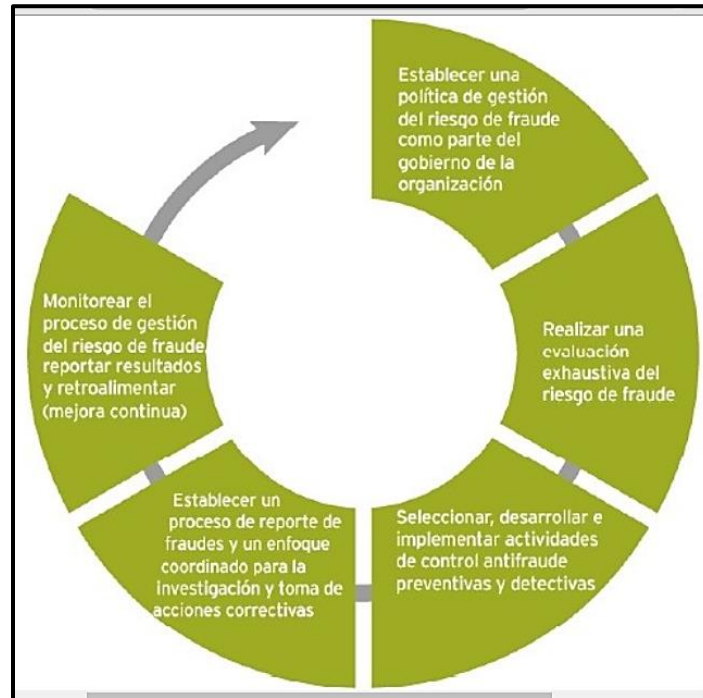
Según indican Ernst & Young (EY), la organización puede aplicar el principio n.º 2 de la guía y así cumple con el n.º 8 del Marco COSO 2013, o bien puede aplicar toda la guía de gestion de fraude.

En resumen, cada principio refiere a lo siguiente:

- Principio n.º 1: refiere a la gestión del riesgo como parte de la estructura del gobierno. Reúne las expectativas del Consejo de Administración y los altos directivos relacionados con la gestión del riesgo de fraude.
- Principio n.º 2: aborda la evaluación del riesgo de fraude, que toma en cuenta la probabilidad, la ocurrencia y la efectividad de los controles existentes o que se diseñaran en la empresa.
- Principio n.º 3: abarca los controles antifraude, que son específicos para cada tipo de riesgo e importantes en la prevención y detección.
- Principio n.º 4: involucra la respuesta y los protocolos que establezca, ante eventos de fraude materializados o de sospecha.
- Principio n.º 5: considera el monitoreo de las actividades descritas en el programa, para asegurar el adecuado funcionamiento y la corrección de deficiencias encontradas en la estrategia.

Se ilustra el proceso que muchas empresas ejecutan producto de la aplicación de la guía antifraude, lo que conlleva a una oportunidad para implementar una estrategia o someterse a revisión, aunado a los elementos mencionados en el apartado 2.2.2 como sana práctica.

Figura 4. Proceso de gestión continua y exhaustiva del riesgo de fraude.



Fuente: Salcedo, C. (2017). *Nueva Guía de Gestión de Riesgos de Fraude COSO*. LinkedIn.

2.2.4. Gobierno corporativo y su relación con la estrategia antifraude

A través de los años, el gobierno corporativo se ha convertido en un instrumento para generar confianza, transparencia y rendición de cuentas, por medio de mecanismos efectivos para mitigar, prevenir o reducir situaciones indeseables que comprometan la consecución de los objetivos institucionales. Permite controlar a la empresa de forma organizada y velar por todos los actores que forman parte de la estructura organizativa.

Contar con una práctica así, define la responsabilidad de los altos mandos (Junta Directiva, Alta Gerencia, Accionistas) con respecto a la transparencia de sus actuaciones y decisiones y el deber de adoptar medidas o programas que contribuyan a prevenir el fraude, a través de:

1. Cultura organizacional.
2. Implementación de códigos de ética o de conducta.
3. Organismos de control definidos.

No es responsabilidad de la Junta Directiva la forma de administración de los riesgos, empero si debe vigilar que se ejecute de manera correcta el proceso establecido para su gestión.

2.2.5. Riesgo de operar con terceros

Otra práctica importante que las empresas aplican es contar con un análisis de los posibles riesgos relacionados con la contratación de terceros, puesto que pueden influir en la imagen de la empresa y propiciar que los funcionarios internos incidan en efectuar actos ilícitos.

Es razonable contar con un análisis del perfil del proveedor, que permita obtener información suficiente que ayude a asegurar la calidad ética, aparte de que no se haya involucrado en prácticas comerciales desleales; es una de las tantas medidas preventivas que la AA puede adoptar.

Los pasos que deben ejecutarse en esta etapa son:

1. Identificar el universo de terceros.
2. Evaluar los riesgos.
3. Realizar un Due Diligence de integridad, el cual refiere a ejecutar la investigación de determinado proveedor.
4. Evaluar y monitorear.

2.2.6. Uso de la tecnología

El análisis de datos puede ser un aliado en la detección de presuntos fraudes, debido a la gran cantidad de información que se genera producto de las transacciones diarias. Otro aporte corresponde a la automatización de los procesos, lo que facilita la verificación y auditoria, permite contar con información precisa y con poca manipulación.

3. CONCLUSIÓN

Esta CEM ha mencionado elementos básicos que deben presentarse en cualquier esfuerzo para luchar contra el fraude. Las empresas varían en la forma de aplicación, sin embargo, siempre el enfoque refiere a la prevención, detección y respuesta.

La gestión del riesgo de fraude debe tratarse de igual manera a los riesgos identificados producto de la aplicación del Sistema de Control Interno, con la diferencia de que la AA debe iniciar con este proceso, que según COSO posee otros principios que las empresas pueden adoptarlos todos o solamente uno.

Es importante que la AA considere las recomendaciones emitidas en el informe de Evaluación de la Maduración del Sistema de Control Interno para prevenir y detectar el riesgo de fraude y complementarlo con esta asesoría para el diseño e implementación de una práctica antifraude.

4. ANEXO

4.1. Actuación respecto a esta asesoría

En cuanto a los servicios de Asesoría y Advertencia, la CGR ha establecido lo siguiente, mediante el oficio n.º 02836 del 23 de marzo de 2012:

... debe indicarse que a pesar de que la advertencia no resulta de obligado acatamiento por parte del jerarca, es de esperar que éste actúe de manera congruente con la advertencia, toda vez que el artículo 12 de la LGCI le impone, entre otros, los siguientes deberes en su calidad de jerarca y responsable del adecuado funcionamiento del sistema de control interno:

“b) Tomar de inmediato las acciones correctivas, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

c) Analizar e implantar, de inmediato, las observaciones, recomendaciones y disposiciones formuladas por la auditoría interna, la CGR, la auditoría externa y las demás instituciones de control y fiscalización que correspondan.”

Esa regulación es congruente con el principio de eficiencia que recoge el artículo 10 de la Constitución Política, así como con otras regulaciones del ordenamiento que preceptúan la obligación del funcionario público de actuar de forma que su gestión permita una rendición de cuentas ajustada a derecho. Por ende, no sería aceptable que el funcionario conozca y archive la advertencia que le brinda la auditoría interna, sin haber analizado lo que se le comunica y haber manifestado razonadamente su decisión al respecto, toda vez que, siendo ya conocedor de las eventuales consecuencias de la acción o decisión, su inacción podría acarrearle las responsabilidades previstas en el artículo 39 de la LGCI, por debilitamiento del control interno o, en general, por incumplimiento de los deberes que le asigna la ley.

Por consiguiente, debería esperarse que el destinatario de la advertencia adopte alguna acción válida a raíz de ella, o en caso de desechar lo comunicado por la auditoría interna, justifique claramente las razones atinentes. En ese sentido, si la advertencia se ha suministrado de manera verbal en el curso de una sesión o reunión, las manifestaciones de la administración al respecto deben quedar asentadas en el acta o en la minuta respectiva; si la comunicación de la advertencia ha tenido lugar mediante un documento formal, el órgano pasivo debería manifestar de igual modo lo pertinente a la auditoría interna; si no lo hace, tal omisión constituirá un elemento adicional a tomar en cuenta en el momento de efectuar el seguimiento respectivo, sin perjuicio de las reiteraciones que la auditoría interna estime conveniente cursar.

Al respecto, conviene tener presente que la advertencia y las acciones subsecuentes no están sometidas al régimen previsto en los artículos 36 a 38 de la Ley General de Control Interno, pues éste se refiere únicamente a las recomendaciones planteadas en los estudios formales de auditoría. No obstante, sí es necesario que la auditoría interna verifique el proceder posterior de la administración, para determinar su legalidad y su propiedad técnica; ello puede realizarse como parte de un estudio de auditoría que incluya en su alcance, entre otros asuntos, los relativos a las acciones derivadas de las advertencias brindadas por la auditoría interna, o bien como un estudio especial que permita determinar la procedencia de lo actuado por la administración. Es claro que, dependiendo de cómo se realice este seguimiento, se obtendrán productos diferentes, ya sea un informe de control interno o uno de responsabilidad, según corresponda.

Debido a lo expuesto, esta CEM se permite solicitar la remisión de copias de los actos o disposiciones que se emitan al respecto.